

Strategi Human Capital Group Department dalam Mengembangkan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) (Studi Kasus: Unit Operasional PT Bumitama Gunajaya Agro)

JAM

13, 4

Diterima, Desember 2014

Direvisi, Februari 2015

Juli 2015

September 2015

Disetujui, Oktober 2015

Nurul Dwi Prihutami

Pascasarjana Institut Pertanian Bogor (IPB)

Musa Hubeis

Herien Puspitawati

Institut Pertanian Bogor (IPB)

Abstract: *Employee Engagement is a psychological condition by which can be seen in emotional or intellectual level. Employee Engagement can be seen in their commitment for doing a better job or from their ability to adapt in the society and persistency to achieve the organizational goals. This research aimed to identify the internal and external factors which focus on human, knowing the level of engagement to the operational unit and also formulating the best strategic implementation aligned with company vision and mission. Questionnaire was used as the methodology and distributed to 529 respondents. Three phases were used to identify the strategy. Firstly, IFE and EFE matrix in order to analyze the internal and external key factors. Second, the key factors were combined with the SWOT matrix. It formulated 12 strategic alternatives and then will be map in to 5 strategic categories based on SWOT matrix. After all the phases, QSPM were chosen to produce strategic priority that could be applied in the company. As the result, building career path and succession planning are the best options to develop employee engagement and implement in PT BGA's operational.*

Keywords: *employee engagement, operational unit, strategic priority*

Abstrak: *Employee engagement merupakan suatu keadaan psikologis yang dapat dilihat dari tingkat emosional dan intelektual. Employee engagement dapat dilihat dari komitmen untuk dapat bekerja lebih baik atau dari kemampuan beradaptasi pada lingkungan sosial, usaha dan ketekunan yang mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang berfokus kepada manusia, mengetahui tingkat engagement karyawan pada unit operasional serta untuk memformulasikan implementasi dari alternatif-alternatif strategi terbaik yang selaras dengan visi dan misi perusahaan. Kuesioner yang digunakan disebarkan kepada 529 responden. Terdapat tiga tahapan yang digunakan untuk mengidentifikasi strategi. Pertama, matriks IFE dan EFE dengan tujuan untuk menganalisis faktor-faktor kunci dari faktor internal dan eksternal. Kedua, faktor-faktor kunci tersebut dikombinasikan menggunakan matriks SWOT. Formulasi tersebut menghasilkan 12 alternatif strategi dan kemudian akan dipetakan menjadi 5 kategori strategi yang merujuk kepada matriks SWOT. Setelah semua tahapan tersebut, QSPM dipilih untuk menghasilkan prioritas strategi yang dapat diaplikasikan pada perusahaan. Menurut hasil dari penelitian ini, membangun *career path* dan *succession planning* adalah pilihan terbaik untuk pengembangan keterikatan karyawan dan implementasi pada unit operasional PT BGA.*

Kata Kunci: *keterikatan karyawan, unit operasional, prioritas strategi*



Jurnal Aplikasi
Manajemen (JAM)
Vol 13 No 4, 2015
Terindeks dalam
Google Scholar

Alamat Korespondensi:
Nurul Dwi Prihutami, Sekolah
Pascasarjana Institut Per-
tanian Bogor

Sumber Daya Manusia (SDM) atau *Human Resources* (HR) memiliki peran sangat penting dalam keberlangsungan suatu organisasi. Perkembangan organisasi yang semakin pesat menuntut ketersediaan SDM yang cukup. SDM yang dibutuhkan tidak hanya terfokus kepada kuantitas, melainkan juga mutu. Menurut Ulrich (1998) kualitas seorang HR profesional sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi, di mana peran utamanya adalah sebagai mitra strategis (*strategic partner*).

Seiring dengan perjalanan bisnis, sebuah perusahaan tentunya akan mengalami banyak tantangan dan permasalahan, baik dari luar maupun dalam perusahaan. Tantangan dari luar biasanya melalui persaingan dengan perusahaan lain, sementara permasalahan dari dalam perusahaan bisa timbul dari SDM yang dimilikinya. Apabila terjadi kesalahan dalam mengelola sumber daya ini akan menimbulkan permasalahan yang dapat mengganggu kinerja karyawan yang berdampak kepada kinerja perusahaan secara keseluruhan, seperti dalam hal kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, dan produktivitas organisasi.

Employee engagement merupakan suatu konsep pengelolaan SDM yang diharapkan mampu membuat keterikatan karyawan dengan perusahaan. Keterikatan yang dimaksud memiliki makna bahwa karyawan tidak hanya sekedar bekerja dan melakukan rutinitas sehari-hari, melainkan merasa bangga dan menyenangkan dalam bekerja serta lingkungan tempat bekerja. Menurut Macey, *et al.* (2009), *employee engagement* memperlihatkan seberapa besar karyawan mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya dan secara emosional komit terhadap pekerjaannya dan memiliki kemampuan dan sumber daya untuk melakukan pekerjaan. Selain itu, Dicke, *et al.* (2007) menambahkan bahwa *employee engagement* merupakan sebuah proses, dimana peningkatan komitmen dan keberlangsungan suatu organisasi berasal dari pencapaian hasil karyawan.

Penelitian dilakukan di PT Bumitama Gunajaya Agro (PT BGA atau yang dikenal dengan BGA Group, yaitu merupakan perusahaan agribisnis yang bergerak di bidang perkebunan dan pabrik kelapa sawit (*Palm Oil Plantations and Mills*). Seiring dengan perkembangan bisnis kelapa sawit, pada umumnya para pebisnis kelapa sawit mengalami kendala dalam memelihara karyawannya. Hal ini dapat dilihat dari

tingkat *turn over* yang tinggi dari perusahaan kelapa sawit pada umumnya. Khusus untuk PT BGA, tingkat *turn over* karyawan (karyawan *Head Office* atau HO dan Operasional) selama tiga tahun (tahun 2011–2013) secara berturut-turut 20,77%, 23,15% dan 23,30%.

Berdasarkan *annual report* 2011–2013, pada umumnya tingkat *turn over* karyawan lebih disebabkan: (1) Pengembangan/peningkatan karir, (2) Penghasilan yang lebih tinggi, (3) Alasan pribadi, (4) Tanggungjawab terhadap keluarga, (5) Pola kepemimpinan dan (6) Kebijakan perusahaan. Merujuk kepada kondisi tersebut, secara tidak langsung berdampak pada kinerja dan produktivitas perusahaan.

Survei membuktikan bahwa 59% energi yang dikeluarkan oleh professional HR dihabiskan untuk kegiatan yang sifatnya administratif dan hanya 6% dihabiskan untuk masalah strategis. Aktivitas yang pada umumnya dilakukan seperti *internal consultant*, aktivitas staff (*staffing activities*), dan implementasi dari program-program HR. Professional HR kurang berfokus pada pembentukan mitra dengan senior eksekutif guna perumusan hal-hal baru yang bersifat strategis (Ramlall, 2006).

Melihat bahwa SDM merupakan modal utama perusahaan yang harus terus dipelihara dan dijaga demi keberlangsungan perusahaan, maka peran *Human Resources Management* sangat penting. Khusus untuk PT BGA penamaan departemen HRD yaitu *Human Capital Group Department* (HCGD).

Telah banyak program-program yang dilaksanakan dan bersifat mempererat antar karyawan PT BGA, seperti pemberian kompensasi, pemberian motivasi, adanya kegiatan *family gathering*, *out-bound*, program *Performance Appraisal* (PA), dan sebagainya. Keseluruhan program tersebut merupakan salah satu upaya dalam pemeliharaan SDM dan bersifat penguat (*reinforcement*) bagi perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam membina dan menciptakan *employee engagement* tidak mudah dan membutuhkan waktu yang cukup lama.

Tingkat *turn over* karyawan yang cukup tinggi, telah menunjukkan bahwa menumbuhkembangkan *engagement* pada seluruh karyawan BGA terhadap unit bisnis bukanlah hal mudah, diperlukan kepercayaan yang tinggi dari masing-masing karyawan terhadap proses dan lingkungan bisnis perusahaan,

sehingga diharapkan dapat menciptakan rasa memiliki dan rasa nyaman terhadap seluruh karyawan yang ada di dalamnya. Program-program yang telah dibentuk memperlihatkan bahwa karyawan BGA belum sepenuhnya menerima dan menikmati program-program yang telah difasilitasi oleh HCGD.

Melihat kondisi tersebut, menjadi tugas seluruh unit atau departemen pada umumnya dan HCGD pada khususnya untuk mengidentifikasi kondisi yang terjadi di lingkungan bisnis secara intensif. Khusus untuk HCGD, dibutuhkan inisiatif-inisiatif baru dalam mengidentifikasi untuk mencari solusi dari setiap permasalahan yang terjadi berfokus kepada SDM dan melakukan perencanaan strategi yang tepat dalam mengembangkan *employee engagement* pada unit operasional PT BGA.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, penelitian ini memiliki beberapa tujuan, diantaranya: (1) mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal dengan fokus kepada orang (*focus to people*) yang dapat digunakan untuk melihat kondisi karyawan pada unit operasional, (2) mengkaji faktor-faktor utama yang menjadi kunci penggerak (*key driver*) yang digunakan untuk mengukur tingkat *employee engagement* melalui pendekatan Teori Gallup dan Aon Hewitt serta (3) Merumuskan strategi implementasi *employee engagement* dalam rangka mengembangkan *employee engagement* berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Keseluruhan penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi manajemen PT BGA mengenai kondisi *employee engagement* dari sudut pandang akademis.

METODE

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT BGA. Target responden adalah unit operasional yang bertempat di Kalimantan Tengah-Palangkaraya (Area 1–5) dan Kalimantan Barat-Kendawangan (Area 6–8). Penelitian dilaksanakan padabulan Mei–Oktober 2014.

Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Model Gallup dan Aon Hewitt dalam rangka melihat gambaran umum tingkat *engagement* serta merumuskan faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*

(faktor internal dan eksternal) pada unit operasional PT BGA.

Gallup (2006) telah mengembangkan dan mengidentifikasi 12 unsur penting yang berhubungan erat dengan keterikatan karyawan dalam suatu organisasi yang terangkum ke dalam 12 pertanyaan. Hewitt (2012) juga telah mengembangkan sebuah model *engagement* untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terdiri dari enam dimensi.

Merujuk serta mengadopsi kepada 12 pertanyaan (teori Gallup) dan 6 (enam) dimensi (teori Aon Hewitt), maka ukuran yang dilakukan untuk melihat tingkat *engagement* karyawan operasional PT BGA digolongkan kedalam 6 dimensi, yaitu (1) Pengalaman Kerja Sehari-hari, (2) Dukungan Karir, (3) Pengembangan Karyawan, (4) Kepemimpinan, (5) Komunikasi, dan (6) Lingkungan Kerja.

Penentuan strategi dalam penelitian ini berpedoman kepada model Fred R. David (Umar, 2002). Aplikasi untuk menentukan strategi utama berdasarkan konsep Fred R. David tersebut dilakukan melalui pemakaian beberapa matriks dengan tiga tahapan pelaksanaan, yaitu tahap pengumpulan data (*The Input Stage*), tahap pemanduan (*The Matching Stage*), dan tahapan penetapan strategi (*The Decision Stage*).

Sumber Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Metode survei dengan alat bantu kuesioner dibagi ke dalam dua tahapan. Tahap pertama ditujukan untuk menentukan situasi dan kondisi *employee engagement* pada unit operasional PT BGA. Tahap kedua diajukan untuk menentukan bobot dan peringkat dari tiap-tiap faktor dan untuk menentukan strategi prioritas dengan menggunakan matriks QSPM (*Quantitative Strategies Planning Matrix*).

Pengumpulan Data

Metodepengambilan contoh yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Proportionate Stratified Random Sampling*. Pada tahap pertama, sasaran populasi yang digunakan adalah staf yang berada di operasional berjumlah 678 orang yang tersebar di Kalimantan Tengah, Kalimantan Barat dan Riau. Pada tahap kedua, kuesioner diberikan kepada pihak ekspertis

dan senior dalam bidang *Human Resources* (HR) dan pihak yang telah mengetahui dengan baik kondisi operasional dengan total responden 7 orang.

Teknik Analisis Data

Metode yang dipilih untuk mengolah dan menganalisis data disesuaikan dengan pola penelitian dan peubah yang diteliti. Pengolahan dan analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga tahapan, yaitu: (1) Tahap pertama: pengujian kelayakan kuesioner sebelum disebarkan kepada responden, dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas. (2) Tahap kedua: pengolahan dan analisis data untuk melihat kondisi atau gambaran umum dari profil *employee engagement* berdasarkan dimensi-dimensi dan indikator-indikator yang digunakan, dilakukan dengan metode *Employee Engagement Index* (EEI), tabulasi silang (*cross tabulation*) dan uji khi-kuadrat. (3) Tahap ketiga: pengolahan dan analisis data untuk menentukan serta merumuskan strategi yang akan digunakan dalam mengembangkan *employee engagement* pada unit operasional, dapat dilakukan dengan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal, analisis IFE-EFE, analisis SWOT dan selanjutnya menggunakan QSPM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Persyaratan Analisis Data

Total responden pada kuesioner tahap pertama adalah 529 orang (78% dari total populasi staf operasional). Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa secara keseluruhan item pertanyaan pada kuesioner yang dibagikan memiliki indeks validitas lebih besar dari nilai kritis, yaitu $\geq 0,30$. Khusus untuk item pertanyaan nomor 4 (BGA tidak memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi saya secara penuh) memiliki indeks validitas lebih kecil dari nilai kritis, yaitu 0,209.

Hasil pengujian reliabilitas terlihat bahwa keseluruhan dimensi yang digunakan dalam kuesioner pembentuk *employee engagement* ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,7 (reliabilitas tinggi).

Analisis Hubungan Profil Responden dengan EEI

Profil responden berdasarkan jenis kelamin memperlihatkan laki-laki (99% atau 522 orang) dan

perempuan merupakan kaum minoritas (1% atau 7 orang). Kaitannya dengan *engagement*, karyawan laki-laki memiliki tingkat *engagement* lebih tinggi (79,5%) dibandingkan dengan perempuan (73,8%). Hal ini sesuai dengan kondisi di operasional dengan mayoritas karyawannya adalah laki-laki.

Profil responden berdasarkan status menunjukkan status menikah mencapai 79% (419 orang) dan belum menikah mencapai 21% (110 orang). Kaitannya dengan *engagement* karyawan, status menikah memiliki tingkat *engagement* lebih tinggi (79,7%) dibandingkan dengan karyawan dengan status belum menikah (78,5%).

Profil responden berdasarkan usia memperlihatkan rentang usia 26–30 tahun (34%), usia 31–35 tahun (23%), usia 18–25 tahun (15%), usia 36–40 tahun (12%), usia 41–45 tahun (12%), usia 46–50 tahun (3%) dan terkecil usia 51–55 tahun (1%). Tingkat *engagement* tertinggi berada pada karyawan usia 51–55 tahun (94,4%) dan yang terendah karyawan usia 26–30 tahun (76,9%). Hal ini secara tidak langsung dapat mengindikasikan tingkat *turn over* pada rentang usia 26–30 yang lebih tinggi dibandingkan dengan rentang usia lainnya. Selayaknya menjadi fokus perusahaan untuk dapat menjaga (*retain*) karyawan yang berada pada usia produktif tersebut.

Profil responden berdasarkan tingkat pendidikan adalah S1 381 orang (71%), SLTA 90 orang (17%), D3 45 orang (9%), D1/D2 10 orang (2%), dan S2 3 orang (1%). Tingkat *engagement* tertinggi adalah karyawan dengan status pendidikan SLTA sebesar 84,3% dan tingkat *engagement* terendah adalah karyawan dengan status pendidikan D3 sebesar 75,9%.

Profil responden berdasarkan masa kerja adalah masa kerja 1–2 tahun (184 orang atau 35%), masa kerja < 1 tahun (137 orang atau 26%), masa kerja 3–5 tahun (100 orang atau 19%), masa 6–10 (93 orang atau 18%) dan terkecil responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun (15 orang atau 3%). Tingkat *engagement* tertinggi berada pada karyawan dengan masa kerja > 10% (87,8%) dan terendah dengan masa kerja 1–2 tahun (76,7%).

Profil responden berdasarkan jabatan (*job title*) adalah jabatan *Assistant* (417 orang atau 79%), *Manager* (53 orang atau 10%), *Head Assistant* (43 orang atau 8%), *Junior Assistant* (10 orang atau 2%) dan terendah jabatan *Area Controller* (AC) (5 orang

atau 1%). Tingkat *engagement* tinggi adalah karyawan dengan posisi/jabatan AC (86,7%) dan yang terendah dengan posisi *Assistant* (78,9%).

Profil responden berdasarkan area penempatan kerja menunjukkan Area 1 (10%), Area 2 (15%), Area 3 (27%), Area 4 (13%), Area 5 (2%), Area 6 (16%), Area 7 (10%), dan Area 8 (7%). Tingkat *engagement* tertinggi adalah pada Area 4 (81,2%) dan tingkat *engagement* terendah pada Area 5 (74,1%).

Analisis Profil EEI pada Unit Operasional PT BGA

Hasil survei menunjukkan bahwa karyawan dengan kategori "*engaged*" 72%, kategori "*not-engaged*" 12%, kategori "*actively-disengaged*" 16%. Kondisi ini memperlihatkan tingkat *engagement* di unit operasional sudah tergolong cukup tinggi. Namun, hasil survei memperlihatkan masih adanya karyawan dengan kategori "*actively-disengaged*". Kondisi inilah yang menjadi fokus peneliti dalam mengembangkan strategi yang nantinya akan diterjemahkan ke dalam bentuk strategi pengembangan dalam rangka meminimalkan karyawan dalam kategori "*actively-disengaged*" serta meningkatkan karyawan dalam kategori "*not-engaged*" dan "*engaged*".

Analisis Profil Unit/Area Berdasarkan Dimensi Pembentuk EE

Berdasarkan hasil survei terhadap masing-masing dimensi pembentuk *employee engagement*

memperlihatkan *engagement* karyawan dengan kategori "*engaged*" tertinggi secara berturut adalah dimensi komunikasi (76%), dimensi pengembangan karyawan (75%) dan dimensi kepemimpinan (75%), serta yang terendah pada dimensi pengalaman kerja sehari-hari (64%).

Hasil penelitian terhadap enam dimensi pembentuk EE yang menjadi tolak ukur pada unit operasional juga memperlihatkan dimensi pembentuk EE dominan yang hampir sama pada setiap area. Indeks tertinggi untuk Area 1, 2, 5 dan 6 dengan kategori "*engaged*" adalah dimensi komunikasi, Area 3 (dimensi pengembangan karyawan), Area 4 dan 7 (dimensi kepemimpinan), serta Area 8 (dimensi lingkungan kerja). Untuk keseluruhan Area, indeks tertinggi untuk kategori "*actively disengaged*" adalah pengalaman kerja sehari-hari.

Analisis Lingkungan Internal pada Pengembangan EE

Secara ringkas, nilai atau skor untuk keseluruhan faktor internal yang diperoleh berdasarkan hasil kuesioner tahap kedua dapat dilihat pada Tabel 1.

Total skor faktor internal adalah 2,342. Hasil ini menggambarkan posisi rata-rata di mana perusahaan mampu memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya untuk mengurangi kelemahan dalam rangka mempertahankan *engagement* karyawan. Faktor internal yang menjadi kekuatan utama utama yang dimiliki PT BGA adalah sistem HC yang terstruktur dan aplikatif

Tabel 1. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) terhadap Pengembangan EE

<i>Key Internal Factors</i>	Bobot	Rating	Skor
<i>Kekuatan (Strengths)</i>			
1. Sistem HC yang terstruktur dan aplikatif (S1)	0,102	3,500	0,358
2. Tingginya komitmen manajemen puncak terhadap program pengembangan karyawan (S2)	0,094	3,134	0,296
3. Komunikasi antar fungsi berjalan secara efektif (S3)	0,086	3,000	0,259
4. Kesempatan untuk mengembangkan diri yang terbuka lebar (S4)	0,088	3,143	0,278
5. Lingkungan kerja cukup kondusif (S5)	0,096	3,071	0,294
<i>Kelemahan (Weaknesses)</i>			
1. Jalur birokrasi yang cukup panjang (W1)	0,101	1,429	0,145
2. Tingginya tingkat <i>turn over</i> karyawan (W2)	0,083	1,714	0,143
3. Minimnya kader (W3)	0,088	1,571	0,139
4. Budaya (<i>culture</i>) perusahaan yang belum terintegrasi (W4)	0,092	1,429	0,132
5. <i>Leadership</i> rendah (W5)	0,093	1,714	0,159
6. Jalur karir yang lambat (W6)	0,075	1,857	0,140
Total	1,000		2,342

dengan total skor 0,358. Faktor internal yang menjadi kelemahan utama berdasarkan skor terbesar adalah *leadership* yang rendah dengan total skor 0,159.

Analisis Lingkungan Eksternal pada Pengembangan EE

Secara ringkas, nilai atau skor untuk keseluruhan faktor eksternal yang diperoleh berdasarkan hasil kuesioner tahap kedua dapat dilihat pada Tabel 2.

Analisis SWOT (*Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats*)

Hasil analisis internal dan eksternal pada unit operasinal PT BGA menghasilkan strategi-strategi yang diperoleh berdasarkan analisis SWOT yang dimuat pada Tabel 3.

Analisis QSPM

Tahap akhir dalam proses perumusan strategi adalah tahap pengambilan keputusan. Setelah merumuskan

Tabel 2. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) Pengembangan EE pada Unit

<i>Key Internal Factors</i>	Bobot	Rating	Skor
<i>Peluang (Opportunities)</i>			
1. Ketersediaan cadangan lahan (<i>land bank</i>) yang cukup luas untuk bisnis kelapa sawit (O1)	0,081	3,000	0,243
2. Prospek bisnis perkebunan kelapa sawit yang menjanjikan (O2)			
3. Kelapa sawit memiliki potensi produksi tinggi (<i>high yield potential</i>) (O3)	0,082	3,714	0,304
4. Produktivitas/ha kelapa sawit tinggi (O4)	0,090	3,429	0,308
5. Utilitas minyak kelapa sawit (CPO) atau produk turunannya semakin beragam (O5)	0,088	3,714	0,327
	0,082	3,857	0,316
<i>Ancaman (Threats)</i>			
1. Banyaknya klaim lahan (<i>reclaim</i>) (T1)	0,088	1,714	0,151
2. Adanya gangguan dari pihak LSM dan NGO (T2)	0,088	1,857	0,164
3. Tata ruang dan pembagian lahan yang tumpang tindih akibat aturan dari provinsi yang belum jelas (T3)	0,074	1,571	0,117
4. Adanya isu-isu lingkungan yang membatasi ruang gerak bisnis kelapa sawit (T4)	0,081	1,571	0,128
5. <i>Benchmark</i> benefit mudah dilakukan (T5)	0,088	1,857	0,152
6. Regulasi yang membatasi operasional kelapa sawit (T6)	0,075	1,857	0,140
7. Sifat bisnis tergolong ke dalam padat karya, sedangkan sumber tenaga kerja semakin lama semakin sedikit (T7)	0,087	1,857	0,161
Total	1,005		2,510

Total skor faktor eksternal adalah 2,510. Kondisi ini menggambarkan posisi rata-rata dimana PT BGA mampu memanfaatkan peluang yang ada untuk mengurangi ancaman yang kemungkinan timbul dalam rangka mengembangkan *engagement* karyawan, khususnya pada unit operasional. Faktor eksternal yang menjadi peluang utama adalah produktivitas/ha kelapa sawit yang tinggi dengan skor 0,372. Faktor eksternal yang menjadi ancaman terbesar berdasarkan skor tertinggi adalah adanya gangguan dari pihak LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat) dan NGO (*Non Governmental Organization*) dengan total skor 0,164.

alternatif strategi berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan, perusahaan harus mampu mengevaluasi dan kemudian memilih strategi terbaik yang paling cocok dengan kondisi internal perusahaan serta lingkungan eksternal.

Alternatif strategi yang telah dirumuskan sebanyak 12 item dipetakan lagi menjadi lima strategi utama yang disesuaikan dengan kondisi internal perusahaan. Alternatif strategi yang dihasilkan berdasarkan perumusan QSPM dimuat pada Tabel 4.

Alternatif strategi yang telah disusun di atas merupakan strategi yang paling menarik untuk diimplementasikan

Tabel 3. Analisis SWOT

IFAS	Kekuatan (<i>Strenghts-S</i>) Kode: S1, S2, S3, S4, S5	Kelemahan (<i>Weaknesses-W</i>) Kode: W1, W2, W3, W4, W5, W6
EFAS		
Peluang (<i>Opportunities-O</i>) Kode: O1, O2, O3, O4, O5	Strategi SO 1. Mengembangkan sistem <i>reward&punishment</i> secara adil & berimbang berbasis produktivitas yang konsisten 2. Menyusun/membangun strategi perusahaan untuk dapat melakukan ekspansi, intensifikasi, dan ekstensifikasi dalam rangka menangkap peluang bisnis yang ada 3. Meningkatkan kompetensi dan <i>engagement</i> karyawan untuk menjamin bahwa di setiap fungsi/bagian departemen diisi oleh orang yang tepat	Strategi WO 1. Mengembangkan <i>career path&</i> kompetensi untuk HIPO (<i>High Potency</i>)& HIPER (<i>High Performance</i>) staf untuk menjadi <i>leader</i> masa depan (<i>succession planning</i>) 2. Memotong jalur birokrasi yang terlalu panjang, yang sangat berpengaruh tidak hanya secara internal, tetapi secara eksternal 3. Melakukan terobosan dalam bentuk program/ <i>task force</i> /tindakan yang tidak bersifat rutinitas/prosedural
Ancaman (<i>Threats – T</i>) Kode: T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7	Strategi ST 1. Mengembangkan orang lapangan agar bisa " <i>multi talented</i> ", tidak hanya spesialis kultur teknik, tetapi memiliki kemampuan di bidang lainnya (<i>handling</i> masalah sosial, sosiologi masyarakat sekitar, dll) 2. Memberahi diri dan membangun kesadaran berkebun secara lestari, artinya berkebun dengan prinsip-prinsip <i>environmental sustainability</i> 3. Melakukan mitigasi terhadap risiko dan dampaknya, sehingga dapat disusun program <i>prevention</i> secara terstruktur	Strategi WT 1. Pemenuhan fasilitas staf (<i>benefit</i> di luar gaji) yang lebih kompetitif dari perusahaan pesaing 2. Budaya perusahaan yang mudah dipahami dan dijalankan secara konsisten oleh seluruh jajaran BGA 3. Meningkatkan pembaharuan (<i>update</i>) terhadap informasi dari luar dan membuat langkah-langkah antisipasi pada faktor terlemah di setiap bagian

Tabel 4. Peringkat Strategi Berdasarkan QSPM

No.	Strategi Pengembangan <i>Employee Engagement</i>	TAS*	Peringkat
1	<i>Career Path & Succession Planning</i>	4,230	1
2	<i>Business Process</i>	4,057	2
3	<i>Competency & Development</i>	4,010	3
4	<i>Culture Implementation</i>	3,819	4
5	<i>Compensation & Benefit</i>	3,613	5

*TAS = Total Attractive Score

pada unit operasional PT BGA. Berdasarkan matriks QSPM, nilai tertinggi pada alternatif strategi pengembangan *employee engagement* berdasarkan peringkat tertinggi hingga ke rendah secara berturut-turut adalah (1) *Career Path & Succession Planning* (TAS 4,230), (2) *Business Process* (TAS 4,057), (3) *Competency & Development* (TAS 4,010), (4)

Culture Implementation (TAS 3,819), dan (5) *Compensation & Benefit* (3,613).

Hasil dari penelitian ini memperlihatkan bahwa HCGD hendaknya lebih memprioritaskan pada jalur dan jenjang karir karyawan dioperasional dan perencanaan kader-kader untuk dapat dipersiapkan menjadi calon *successor* pada jabatan masa yang

akan datang. Peran perusahaan pada umumnya dan HCGD pada khususnya memiliki pengaruh yang sangat besar dalam mewujudkan hal tersebut. Fokus dan komitmen yang tinggi dalam hal jenjang karir karyawan internal akan menciptakan rasa dihargai dan diperhatikan oleh para manajemen puncak terhadap hasil kerja dan prestasi karyawan, khususnya pada unit operasional.

Strategi yang diperoleh dari analisa matriks QSPM nantinya dipergunakan dan diterjemahkan lagi kedalam perencanaan kerja (*activity plan*) yang kemudian diwujudkan dalam bentuk program-program kerja. Dengan harapan, alternatif-alternatif strategi yang telah dihasilkan berdasarkan hasil kuesioner dari responden dan wawancara yang telah dilakukan selaras dengan visi dan misi BGA. Kemudian, alternatif strategi tersebut dapat menjadi inisiatif strategi bagi HCGD dalam melihat kondisi *engagement* karyawan khusus di unit operasional BGA, serta membantu dalam membuat perencanaan program kerja dalam rangka mengendalikan karyawan yang tergolong ke dalam kategori "*actively disengaged*" dan meningkatkan persentase karyawan yang masih berada pada kategori "*not-engaged*". Jika hal ini terwujud, maka peran HCGD sebagai *business partner* dan *employee advocate* akan berjalan dengan baik. Secara tidak langsung, keuntungan (*profit*) dan pertumbuhan (*growth*) perusahaan akan tercapai.

Implikasi Manjerial

Implikasi manajerial yang dapat digunakan dan diterapkan HCGD sebagai bentuk alternatif strategi dalam rangka mengembangkan *employee engagement* pada unit operasional PT BGA. Implikasi manajerial berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan adalah: (1) Mengembangkan *career path & succession planning* dapat dilakukan dengan cara membangun jalur karir karyawan, menetapkan *talent pool* melalui kriteria pengembangan karir (*career success factors*) yang tergolong ke dalam *High Potency*, *Low Potency*, *High Performance*, dan *Low Performance*. Integrasi dari masing-masing alur proses sangat mendukung penciptaan kader-kader unggul untuk mempersiapkan *leader* masa yang akan datang. (2) Terus melakukan perbaikan dan peningkatan (*improvement*) *business process* yang sudah dijalankan untuk menciptakan efektifitas dan efisiensi dalam aktifitas bisnis.

Improvement yang dapat dilakukan antara lain: menyusun/membangun strategi untuk dapat melakukan ekspansi, intensifikasi, dan ekstensifikasi dalam rangka menangkap peluang bisnis yang ada, memotong jalur karir birokrasi yang terlalu panjang dan melakukan terobosan atau penemuan baru untuk mendukung aktifitas kerja. (3) Pengembangan kompetensi karyawan untuk menjamin ketersediaan di setiap fungsi/ departemen diisi oleh orang yang tepat dapat dilakukan dengan cara meningkatkan pembaharuan (*update*) terhadap informasi dari luar, mengembangkan karyawan operasional agar dapat "*multi talented*" yang tidak hanya ahli kultur teknik, tetapi juga memiliki kemampuan di bidang lainnya (penanganan masalah sosial, sosiologi masyarakat sekitar, dan lain-lain). (4) Penerapan sekaligus implementasi budaya perusahaan secara konsisten dan berkesinambungan. (5) Pemenuhan terhadap kompensasi (*compensation*) dan *benefit* karyawan dengan cara mengembangkan sistem *reward & punishment* secara adil dan berimbang berbasis produktivitas secara konsisten dan pemenuhan fasilitas staf yang lebih kompetitif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, dihasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut: (1) Secara keseluruhan karyawan operasional sudah berada pada kategori "*engaged*". Faktor terkuat yang dimiliki perusahaan adalah sistem HC yang terstruktur dan aplikatif, sedangkan faktor terlemah ada pada *leadership* yang rendah. Peluang terbesar yang dimiliki perusahaan adalah komoditas kelapa sawit memiliki produktivitas/ha yang tinggi, sedangkan yang menjadi ancaman terbesar adalah adanya gangguan dari pihak LSM dan NGO, (2) Hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan teori *Gallup* dan *Aon Hewitt* menunjukkan bahwa dimensi tertinggi pembentuk *employee engagement* pada unit operasional secara keseluruhan adalah komunikasi (76%), dimensi pengembangan karyawan (75%) dan dimensi kepemimpinan (75%), serta yang terendah pada dimensi pengalaman kerja sehari-hari (64%), (3) Identifikasi yang dilakukan terhadap faktor-faktor internal dan eksternal menunjukkan bahwa strategi pengembangan *employee engagement* pada unit operasional

PT BGA sebaiknya berfokus kepada *career path & succession planning* dalam rangka menciptakan dan mempersiapkan kader-kader unggul dan siap untuk diposisikan pada jabatan masa yang akan datang.

Saran

Penelitian ini masih banyak keterbatasan, seperti ruang lingkup penelitian mencakup wilayah operasional sangat luas, analisa disarankan perlu dilakukan perumusan secara mendetail pada masing-masing area. Tiap area tempat kerja memiliki karakteristik area berbeda-beda, sehingga memerlukan perencanaan strategi *engagement* karyawan berbeda pula. Selain itu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk melihat efektifitas pencapaian dari strategi yang telah disusun guna menyempurnakan strategi bagi perusahaan ke depannya.

DAFTAR RUJUKAN

- Dicke, C., Holwerda, Jake, Kontakos, dan Anne M. 2007. *Employee engagement: What Do We Really Know? What Do We Need to Know to Take Action?* The United State. Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS).
- Gallup. 2006. *Engaged Employees Inspire Company Innovation* Gallup Management Journal. [Online]. From: <http://gmj.gallup.com/content/default.aspx?ci=24880&pg=1>. [26 Mei 2014].
- Hewitt, A.C. 2012. "2012 Trends in Global Employee engagement". London: Consulting Global Compensation & Talent.
- Macey, William H., Schneider, Benyamin, Barbera, K.M., Young, Scott A. 2009. *Employee engagement - Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. United Kingdom. Wiley-Blackwell.
- Ramlall, Sunil J. 2006. Identifying and Understanding HR Competencies and Their Relationship to Organizational Practices. *International Journal of Applied HRM*, Volume 11, Nomer 1, Halaman 27–38.
- Ulrich, D. 1998. *A New Mandate for Human Resources*. Harvard Business Review, Volume 76, Nomer 1, Halaman 124–135.
- Umar, H. 2002. *Strategic Management in Action-Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelen-Hunger*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.