

**EMPLOYEE EMPOWERMENT AS AN EFFORT TO IMPROVE COMPANY QUALITY (AN ANALYTICAL STUDY OF W. EDWARDS DEMING'S HR MANAGEMENT THEORY IN THE MODERNIZATION TRANSFORMATION OF PT. KAI IN THE IGNASIUS JONAN ERA)**

**PEMBERDAYAAN KARYAWAN SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KUALITAS PERUSAHAAN (STUDI ANALISIS TEORI MANAJEMEN SDM W. EDWARDS DEMING DALAM TRANSFORMASI MODERNISASI PT. KAI ERA IGNASIUS JONAN)**

**Muhammad Acep Gina Anggara<sup>1</sup>, Sumartik<sup>2</sup>, Dewi Andriani<sup>3</sup>**

Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo <sup>1,2,3</sup>

[acep.sibozcy@gmail.com](mailto:acep.sibozcy@gmail.com)<sup>1</sup>, [sumartik1@umsida.ac.id](mailto:sumartik1@umsida.ac.id)<sup>2</sup>, [dewiandriani@umsida.ac.id](mailto:dewiandriani@umsida.ac.id)<sup>3</sup>

**ABSTRACT**

*This research is to determine employee empowerment as an effort to increase company quality. The aim is to analyze W. Edwards Deming's HR Management Theory in the Modernization Transformation of PT. KAI in the Ignasiun Jonan era. The method in this research uses qualitative methods with primary and secondary data sources using data analysis techniques including testing combination techniques in data analysis, namely the literature review method and rational approach. In implementing the PDCA cycle and creating a supportive work environment, PT. KAI is able to respond better to market changes and customer needs. From these results, innovative initiatives that emerge from empowered employees become the main driver in the company's development. Overall, employee empowerment at PT. KAI not only improves performance and efficiency but also creates a strong foundation for long-term sustainability and growth. Effective application of Deming's theory proves that investment in human resources is the key to achieving competitive advantage in an increasingly dynamic industry.*

**Keywords :** *Employee Empowerment, Company Quality Improvement, and Human Resources Quality Improvement*

**ABSTRACT**

Pada penelitian ini adalah untuk mengetahui Pemberdayaan Karyawan Sebagai upaya Peningkatan Kualitas Perusahaan, Tujuannya menganalisa Teori Manajemen SDM W. Edwards Deming Dalam Transformasi Modernisasi PT.KAI era Ignasiun Jonan. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan sumber data primer dan sekunder menggunakan Teknik analisis data meliputi pengujian teknik kombinasi dalam analisis data yakni dengan metode literature review dan pendekatan rasional. Dalam menerapkan siklus PDCA dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, PT. KAI mampu merespon perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan dengan lebih baik. Dari hasil ini Inisiatif inovatif yang muncul dari karyawan yang diberdayakan menjadi pendorong utama dalam perkembangan perusahaan. Secara keseluruhan, pemberdayaan karyawan di PT. KAI bukan hanya meningkatkan kinerja dan efisiensi tetapi juga menciptakan pondasi yang kuat untuk keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang. Penerapan teori Deming secara efektif membuktikan bahwa investasi dalam sumber daya manusia adalah kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif di industri yang semakin dinamis.

**Kata Kunci :** Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Kualitas Perusahaan, dan Peningkatan Kualitas Sumber daya Manusia

**PENDAHULUAN**

Manusia merupakan makhluk sosial yang memiliki banyak keterbatasan oleh karenanya manusia harus diperlakukan secara manusiawi sehingga tidak bisa dipaksa melakukan hal diluar kewajaran. Dunia kerja merupakan tempat seseorang mengadu nasib demi keberlangsungan hidup, tidak sedikit perusahaan atau tempat kerja memanfaatkan hal tersebut untuk memeras diluar batas kewajaran tenaga manusia demi keuntungan

pribadi dengan tanpa disadari hal tersebut juga bisa menjadi boomerang bagi perusahaan terkait. Hal tersebut sama sekali tidak relevan dengan apa yang diharapkan dari para pegawai yang mana semakin tingginya tekanan yang diberikan akan semakin menurun pula kinerja karyawan yang menyebabkan kualitas perusahaan menurun. Hal ini minim disadari oleh mayoritas pelaku usaha yang mayoritas beranggapan bahwa dengan menerapkan standar tinggi dengan sebuah ancaman akan meningkatkan

kinerja yang mana hal ini didapat dari adopsi sistem kolonialisme masa lampau yang terjadi.

Seiring berkembangnya zaman yang sangat pesat ditandai dengan perkembangan keilmuan serta berkembangnya teknologi menjadi semakin cepat, pada akhirnya pembinaan keilmuan sangat berpengaruh bagi karyawan sehingga pressure dengan ancaman kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja sangat tidak relevan yang mana apabila hal tersebut dipaksakan akan berdampak buruk terhadap value perusahaan sendiri. Pemberdayaan karyawan merupakan sebuah opsi solusi dalam mengembangkan kinerja perusahaan yang muaranya akan menjadikan kinerja menjadi lebih baik dari karyawan itu sendiri sehingga meningkatkan kualitas perusahaan dan menjadikan perusahaan menjadi lebih baik sehingga mampu bersaing ditengah ketatnya persaingan dunia bisnis saat ini (Deni et al., 2019). Hal tersebut berkebalikan dengan konsep kolonialisme masa lampau dalam upaya peningkatan kinerja mengingat dengan menerapkan pressure tanpa disertai intensif seimbang tidak ada bedanya dengan sistem perbudakan yang tidak memanusiaikan manusia.

Pemberdayaan karyawan merupakan strategi penting dalam meningkatkan kualitas dan kinerja perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan berdampak kepada kualitas kinerja yang baik dengan standar tinggi dimana itu merupakan aset berharga bagi setiap perusahaan. Pemberdayaan karyawan dapat diwujudkan melalui berbagai upaya, seperti memberikan tanggung jawab, wewenang, pelatihan, dan dukungan, sehingga karyawan mampu mengeluarkan potensi penuh mereka. Hal ini dalam konteks transformasi modernisasi PT. KAI mengenai penerapan pemberdayaan karyawan dan teori manajemen SDM W. Edwards Deming menjadi kunci dalam mencapai tujuan tersebut yakni peningkatan kualitas perusahaan. Urgensi pemberdayaan karyawan dalam meningkatkan kualitas perusahaan dalam beberapa tahun terakhir menjadi fokus utama dalam berbagai penelitian terutama terkait manajemen. Perihal ini peran manajemen SDM sangat vital dimana manajemen SDM berperan untuk mengelola serta mendayagunakan sumber daya yang ada pada setiap individu yang tersedia dalam lingkungan internal perusahaan (Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja-1, n.d.).

Pemberdayaan karyawan dikutip dari prosiding dengan judul pemberdayaan karyawan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang ditulis oleh Ria Satyarini terdapat berbagai cara dalam mewujudkannya salah satunya dengan cara pendelegasian antar divisi yakni rolling atau tukar posisi dengan harapan terwujudnya sinergi positif antar divisi sehingga menciptakan iklim kerja friendly dan humanis. Hal ini menggambarkan bahwa pemberdayaan karyawan

tidak hanya berdampak pada kinerja individu melainkan juga terhadap kinerja keseluruhan perusahaan. Salah satu aspek penting dalam pemberdayaan karyawan adalah trust atau kepercayaan antara perusahaan dengan karyawan dimana hal ini merupakan prasyarat utama untuk keberhasilan pemberdayaan. Visualisasinya akan tercermin dalam kinerja dan dedikasi yang lebih baik terhadap perusahaan dimana ketika karyawan merasa bahwa perusahaan mempercayainya mereka merasa bahwa setiap jerih payah kerja kerasnya diapresiasi oleh perusahaan sehingga hal tersebut memantik semangat karyawan untuk menjadi lebih baik kedepannya. Oleh karenanya pemberdayaan karyawan bukan hanya tentang memberikan tanggung jawab dan wewenang, melainkan juga tentang membangun hubungan bagai simbiosis mutualisme dalam bentuk saling percaya antara perusahaan dan karyawan (B.I.I.A.E, Omi, Bilar Ekonomi).

Kurun waktu kurang lebih tiga tahun terakhir secara masif lahir penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia terutama terkait pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan seperti halnya studi penelitian yang dilakukan oleh Siti Nurahmawati, Santi, Delia Febriani Safitri, dan Irma Nurfadilah dari Universitas Nusa Putra. Mereka dalam penelitiannya menemukan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan strategi untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan memberikan tanggung jawab dan wewenang, yang diharapkan mampu membangun tim dan faktor efektif pemberdayaan karyawan. Hasil studi ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan dapat menciptakan aspek kognitif, perilaku, dan kinerja baru dalam karyawan (PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN Siti Nurahmawati et al., n.d.) meski demikian dalam penelitian tersebut terdapat setitik celah dimana spesifikasi mekanisme pemberdayaannya dijelaskan secara global yang mana mengenai hal tersebut akan menjadi fokus dalam penelitian ini yang akan berfokus kepada teori yang dikenalkan oleh W. Edwards Deming dengan memaparkan segala aspeknya serta bagaimana implementasinya dengan konteks situasi dan kondisi terkini.

Penelitian ini mengangkat sub variabel dengan konteks PT. KAI dimana perusahaan plat merah tersebut mengalami transformasi yang begitu mencolok dengan meliputi modernisasi, efisiensi serta upgrading semenjak dibawah komando Ignasius Jonan (Rahamdana & Aslami, 2023) sehingga menjadikan dunia perkeretaapian Indonesia semakin maju dan berkembang. Behind the scene kemajuan tersebut salah satunya terletak pada pemberdayaan karyawannya dimana dengan memberdayakan karyawannya PT. KAI dapat meningkatkan mutu layanan, efisiensi operasional

serta inovasi dalam industri perkeretaapian. Ditinjau dari teori manajemen SDM W. Edwards Deming apa yang dilakukan oleh Ignasius Jonan dalam merubah tatanan manajemen PT KAI tersebut sudah tepat secara logika manusia merupakan makhluk sosial dimana dalam prakteknya memiliki sifat timbal balik atau yang biasa dikenal sebagai hukum kausalitas, semakin diperlakukan baik karyawan yang notabene juga manusia biasa akan memiliki suatu rasa berhutang dimana ketika diberlakukan baik mereka juga akan berkomitmen membalas dengan suatu kebaikan dengan wujud bekerja dengan dedikasi serta integritas tinggi.

PT. KAI dalam prakteknya dapat menciptakan lingkungan kerja kondusif yang mendukung pemberdayaan karyawan sehingga mencapai tujuan transformasi modernisasi dengan lebih baik. Kesimpulannya pemberdayaan karyawan merupakan strategi yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas dan kinerja perusahaan. Melalui pemberdayaan karyawan dapat mengeluarkan potensi penuh mereka, meningkatkan kreativitas serta merespons kebutuhan pelanggan dengan lebih baik. Dalam konteks transformasi modernisasi PT. KAI implementasi teori manajemen SDM W. Edwards Deming menjadi relevan dan dapat menjadi kunci sukses dalam mencapai tujuan transformasi tersebut. Oleh karenanya perusahaan perlu memperhatikan dan mengembangkan upaya pemberdayaan karyawan sebagai bagian integral dari strategi bisnis mereka.

Penelitian ini akan berfokus kepada bagaimana mekanisme untuk mendorong kemajuan perusahaan melalui peningkatan mutu kinerja karyawan dengan mengacu kepada teori manajemen SDM W. Edwards Deming serta berkaca terhadap apa yang dilakukan oleh Ignasius Jonan kepada PT KAI sehingga mengalami jauh kemajuan dibanding dengan era 2000 an. Penelitian ini juga nantinya akan menyajikan penjelasan implementasi teori dengan kondisi lapangan terkini, selain itu juga akan dijelaskan terkait maksud dan makna yang terkandung didalam teori yang diperkenalkan oleh W. Edwards Deming.

## Literatur Review

### Kualitas SDM

Kualitas ditinjau dari segi etimologi memiliki makna tingkat atau kadar baik dan buruknya sesuatu, sehingga dapat diambil kesimpulan bahawasannya kualitas SDM merupakan kadar tolak ukur baik buruknya sumber daya manusia. Kualitas SDM biasanya diukur dengan mengacu kepada parameter tetap yang banyak digunakan pada berbagai perusahaan diantaranya seperti; kemampuan yang meliputi soft skill dan hard skill, strata pendidikan, problem solving hingga surviving. Kualitas SDM pada umumnya merepresentasikan suatu perusahaan karena pada dasarnya SDM merupakan aktor penting dalam suatu perusahaan (Manajemen

Sumber Daya Manusia Membangun Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja-1, n.d.)

### Faktor Peningkatan Kinerja Karyawan

Dalam ilmu sosial dikenal dengan istilah hukum kausalitas atau hukum timbal balik ibarat adanya asap pasti karena adanya api, begitu pula dengan kinerja karyawan sebagai makhluk sosial apabila diharapkan kinerja meningkat diperlukan beberapa faktor untuk menunjang terealisasinya hal tersebut, diantaranya seperti imbal jasa atau gaji yang sudah semestinya diperoleh oleh karyawan. Selain gaji faktor lain juga berperan terhadap peningkatan kinerja karyawan seperti kondisi perusahaan hingga mekanisme kerja yang ditetapkan oleh perusahaan (PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN KECERDASAN EMOSIONAL PADA KINERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada Perawat RS Kristen Ngesti Waluyo Temanggung), n.d.), namun faktor terbesarnya tetap terletak pada imbal jasa. Imbal jasa merupakan suatu bentuk yang mencerminkan tingkat kesejahteraan karyawan semakin tinggi nilai yang diberikan perusahaan semakin tinggi pula kesejahteraan karyawan sehingga apabila hal ini luput dari perhatian perusahaan kinerja karyawan juga tidak akan maksimal, apalagi ditambah dengan tekanan berlebih sudah hampir bisa dipastikan kinerja karyawan akan cenderung menurun dan memberikan dampak kepada kinerja perusahaan.

### Kualitas Perusahaan

Perusahaan dapat survive dari ketatnya persaingan bisnis salah satunya dikarenakan kualitas atau mutu yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut sehingga melahirkan trust terhadap konsumen sehingga hal ini dapat menjadi impact value market. Hal ini tidak dapat diperoleh dengan begitu saja oleh perusahaan harus ada effort yang dilakukan guna mewujudkan hal tersebut seperti halnya dengan memperhatikan hal-hal detail terkait manajemen perusahaan, selain itu juga sebuah perusahaan harus memperhatikan komponen-komponen terkait yang mendukung operasional perusahaan seperti hubungan stakeholder, karyawan hingga fasilitas penunjang seperti sarana prasarana serta adaptasi teknologi terkini. Value perusahaan akan semakin meningkat seiring dengan pembenahan hal-hal detail terkait kinerja perusahaan sehingga akan membawa dampak positif terhadap kualitas perusahaan yang akan membawa perusahaan kepada kemajuan.

### Faktor Peningkatan Kualitas Perusahaan

Beberapa sub sebelumnya telah menjelaskan perihal ini namun dalam hal ini akan ditinjau lebih mendalam terkait faktor peningkatan kualitas perusahaan. Kualitas perusahaan dapat meningkat

tergantungan dengan beberapa faktor kunci yang mempengaruhinya diantaranya seperti manajemen dan problem solving. Manajemen sangat vital perannya dalam sebuah perusahaan yang didalamnya meliputi banyak aspek diantaranya seperti supply chain, operasional, sumber daya manusia hingga adaptasi teknologi, kesalahan manajemen akan berpengaruh besar terhadap keberlangsungan perusahaan pun demikian jika sebaliknya akan berdampak sangat positif apabila manajemen yang dilakukan sangat baik, sementara problem solving sangat menentukan terhadap kinerja perusahaan, dalam mekanismenya perusahaan akan lebih adaptif dalam menghadapi persoalan terkini ketika mampu dalam pemecahan masalah serta juga akan lebih inovatif dalam menyajikan produk baik berupa barang maupun jasa.

### **Pemberdayaan Karyawan**

Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu strategi dalam meningkatkan kinerja serta produktivitas perusahaan. Secara pengertian pemberdayaan karyawan merupakan proses yang memungkinkan bagi karyawan memiliki kepercayaan dan kontrol atas tugas yang diberikan pada mereka, sehingga mereka dapat bekerja secara efektif dan optimal untuk mencapai tujuan perusahaan, dalam proses ini melibatkan banyak hal seperti delegasi, partisipasi serta perubahan nilai dan norma organisasi (Deni et al., 2019).

### **Transformasi PT. KAI**

Transformasi PT. KAI merupakan transformasi organisasi yang signifikan dalam sejarah perusahaan. Pada tahun 2009, pemerintah melalui menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) melakukan perombakan besar-besaran dengan melautkan pergantian kepemimpinan PT. KAI dengan menunjuk seorang Ignasius Jonan sebagai direktur utama perusahaan. Hal ini dilakukan karena banyaknya permasalahan yang dihadapi dimulai dari sarana prasarana, kinerja, SDM dan budaya perusahaan. Penunjukan Ignasius Jonan dilakukan karena Ignasius Jonan terkenal tegas dalam memimpin serta seorang Ignasius Jonan memiliki visi misi yang jelas dalam perubahan yang akan dilakukan. Hal pertama yang dilakukan adalah melakukan pembenahan internal dengan melakukan pemberdayaan karyawan serta perubahan mental yang dimana mental dan semangat pada diri karyawan saat itu hampir tidak ada. Dapat dikatakan bahwa mereka hanya mementingkan diri sendiri ketimbang kepentingan perusahaan dan pelanggan, Jonan menerapkan dengan mengubah mindset karyawan dari product oriented menjadi customer oriented yang dimana fokus karyawan berubah menjadi fokus pada pelanggan. Hal ini dilakukan bertujuan untuk mengubah citra perusahaan sebagai perusahaan jasa (Septiyani, 2015).

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini bersifat kualitatif yang dimana penelitian ini lebih menekankan pada makna suatu objek (Nugrahani Farida, 2014), objek yang dimaksud tersebut yakni teori manajemen SDM. Edwards Deming dalam konteks pemberdayaan karyawan dengan studi kasus transformasi modernisasi PT. KAI era Ignasius Jonan untuk ditemukan secara utuh ke relevansinya, oleh karenanya penelitian ini termasuk kedalam penelitian pustaka, yaitu penelitian yang hanya terfokus pada bahan-bahan koleksi kepustakaan saja tanpa memerlukan riset lapangan. Bahan kepustakaan tersebut bisa berupa buku, artikel atau lainnya yang berisi data mengenai objek dalam kajian penelitian ini.

Operasional variabel dapat didefinisikan secara sederhana sebagai bentuk langkah operasional pada setiap variabel dalam merangkai variabel sehingga memudahkan dalam penelitian suatu kajian ilmiah. Penelitian ilmiah kali ini menggunakan 6 variabel yang terdiri dari variabel bebas dan variabel tetap, dikatakan bebas karena pada dasarnya variabel tersebut tidak terikat pada variabel lain melainkan sebagai pengikat variabel yang lain dalam proses kajian, begitupun sebaliknya variabel dikatakan terikat karena variabel tersebut terikat kepada variabel lain. Secara kuantitas didalam penelitian ini terdapat 6 variabel yang digunakan dalam penulisan, diantaranya sebagai berikut

### **1. Pemberdayaan Karyawan**

Pemberdayaan karyawan secara istilah dapat diartikan sebagai suatu bentuk upaya dalam rangka memperdayakan suatu karyawan dengan cara meningkatkan kesejahteraan, skill, pengetahuan, wawasan dan sebagainya dengan harapan membawa impact positif kepada perusahaan (Marnis, n.d.).

### **2. Peningkatan Kualitas Perusahaan**

Peningkatan kualitas perusahaan adalah suatu proses yang terstruktur dan berkesinambungan, yang melibatkan identifikasi, pengukuran, dan perbaikan berbagai aspek kualitas dalam operasional perusahaan. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan keunggulan kompetitif perusahaan di pasar yang semakin kompetitif (JURAN'S QUALITY HANDBOOK, n.d.)

### **3. Peningkatan Kualitas SDM**

Peningkatan kualitas SDM merupakan suatu upaya berkelanjutan yang melibatkan identifikasi kebutuhan kompetensi, pengembangan keterampilan, dan pemberian dukungan yang tepat

kepada individu-individu dalam organisasi (R. Tiho, 2022). Tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan individu, produktivitas, dan kinerja keseluruhan perusahaan. Beberapa literatur menjelaskan terkait faktor yang harus diperhatikan dalam melakukan peningkatan kualitas sdm seperti berikut :

Dalam buku dengan judul *Teori dan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia*, dalam buku ini membahas tentang pentingnya pengembangan SDM dalam mencapai tujuan organisasi serta menjelaskan tentang praktik-praktik terbaik dalam manajemen SDM (Purnomo et al., n.d.)

### **Valuasi Perusahaan**

Valuasi perusahaan adalah proses penentuan nilai aktual atau potensial suatu perusahaan dengan menggunakan metode dan pendekatan yang sesuai. Tujuannya adalah untuk mengestimasi nilai perusahaan berdasarkan faktor-faktor seperti aset, pendapatan, arus kas, dan faktor-faktor lain yang relevan, dengan mempertimbangkan kondisi pasar dan prospek masa depan perusahaan (B. C. Pratama, 2020)

### **Perkembangan Perusahaan**

Perkembangan perusahaan adalah suatu proses yang melibatkan pertumbuhan, perubahan, dan peningkatan dalam berbagai aspek bisnis perusahaan. Proses ini mencakup ekspansi ke pasar baru, diversifikasi produk atau layanan, peningkatan efisiensi operasional, pengembangan karyawan, dan penggunaan teknologi yang canggih. Tujuannya adalah untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan, keunggulan kompetitif, dan pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan (E. Miranda, 2008)

### **Efisiensi Operasional**

Efisiensi operasional adalah kemampuan suatu perusahaan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki, seperti tenaga kerja, bahan baku, waktu, dan energi, dengan cara yang efektif dan hemat. Tujuannya adalah untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, mengurangi biaya operasional, meningkatkan kualitas, dan memberikan kepuasan pelanggan yang lebih baik.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang dalam pengerjaannya banyak menggunakan sumber-sumber referensi dari ruang perpustakaan, oleh karena itu juga penelitian ini disebut sebagai penelitian pustaka (*library research*). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi 2 jenis bagian yakni sumber data primer dan sumber data sekunder, berikut penjelasannya:

### **Sumber data primer (primary sources)**

Sumber data primer merupakan sumber utama yang digunakan dalam penelitian ini. Sumber data atau pustaka yang dijadikan acuan utama dalam penelitian ini meliputi berbagai karya yang memuat penjelasan mengenai pemikiran W. Edwards deming dan yang memuat penjelasan terkait ignasius jonan, diantaranya seperti buku- buku karya W. Edwards deming seperti buku *The New Economics ; for industry, government, education, Out Of Another Crisis ; Motivation Through Humiliation, Some Theory Of Sampling*. Serta juga buku yang memuat terkait ignasius jonan *Leadership Ala Ignasius Jonan Karya Fitria Zelfis, Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia karya Yosi Ariansyah (Nan, n.d.)*

### **Sumber data sekunder (secondary sources)**

Sumber data sekunder merupakan referensi data penunjang yang diperoleh dari berbagai literature baik berupa jurnal, artikel, buku, laporan data, prosiding dan berbagai karya ilmiah. Sumber data sekunder digunakan untuk menunjang penjelasan dari data primer, dalam penelitian ini digunakan beberapa data sekunder diantaranya seperti *Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan karya Siti Nurahmawati, Santi, Delia Febriani Safitri, Irma Nurfadilah, Pemberdayaan Karyawan Sebagai Salah Satu Cara Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan karya Ria Satyarini, dan lain sebagainya.*

Teknik analisis data dilakukan sebagai bentuk pendekatan dalam mengolah data yang didapat. Penelitian ini menggunakan teknik kombinasi dalam analisis data yakni dengan metode *literature review* dan pendekatan rasional. Pertama dilakukan *literature review* yakni telaah pustaka dengan mengolah sumber data ilmiah yang diperoleh baik dari riset penelitian maupun buku yang memuat perihal teori ataupun referensi terkait problem kajian yang untuk kemudian di tahap kedua data yang diperoleh tersebut ditelaah dan dikaji dengan pendekatan rasional sesuai dengan fakta dan data yang ada.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pemberdayaan Karyawan Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Perusahaan**

Sering sekali kita mendengar apabila suatu perusahaan ingin berhasil maka hal utama yang harus bisa dilakukan adalah “memuaskan pelanggannya” atau biasa dikenal dengan konsep *customer satisfaction*. Kebanyakan perusahaan selalu menekankan bahwasannya tanpa pelanggan perusahaan tak akan berhasil dan berkembang tanpa

revenue dan profit yang didapatkan dari pelanggannya. Tetapi ada hal yang jauh lebih penting apabila ingin mencapai itu dan seringkali dilupakan oleh banyak perusahaan yaitu memuaskan dulu karyawannya, karena apabila karyawannya sendiri tidak puas bagaimana mereka bisa memberikan yang terbaik untuk perusahaan sehingga menyebabkan kinerja perusahaan menurun dan tidak mampu memberikan kepuasan terhadap orang lain (pelanggan) mereka.

Banyak perusahaan yang seringkali menganggap bahwa karyawan dapat dipuaskan dengan uang, tapi pada nyatanya uang bukanlah segalanya. Terdapat hal lain yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk memuaskan karyawannya yaitu dengan memberdayakan karyawannya. Kenapa pemberdayaan karyawan menjadi penting sekarang? Karena pada kenyataannya gaji serta tunjangan-tunjangan yang diterima setiap bulan tidaklah cukup untuk memuaskan karyawan. Mereka haruslah dimanusiakan dengan memperlakukan mereka sebagai owner sehingga timbul sense of ownership dari karyawan. Perusahaan tidak akan rugi dengan memberdayakan karyawan karena yang akan didapat perusahaan adalah karyawan yang kreatif dan handal sehingga menjadi aset penting untuk perusahaan agar dapat terus survive.

Pemberdayaan karyawan merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menjadikan seorang karyawan menjadi lebih baik kinerjanya dengan berbagai macam cara seperti memberikan kesempatan, kepercayaan, tanggung jawab, serta wewenang untuk merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan rencana pekerjaan menjadi komitmen dari karyawan itu sendiri. Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu dari tujuan perusahaan selain agar kualitas kinerja perusahaan meningkat tetapi juga untuk mengembangkan kemampuan individu sehingga dengan begitu bisa membantu seorang karyawan mencapai tujuan mereka dengan memberikan otorisasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan (Arnita et al., n.d.).

Karyawan yang diberdayakan akan menguntungkan diri mereka sendiri terutama perusahaan, dalam jangka panjang orang-orang yang diberdayakan diharapkan mampu memberikan ide, inovasi dan inisiatif terhadap perusahaan dalam menghadapi berbagai masalah yang akan datang pada perusahaan di kemudian hari. Kepedulian dan

rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan disadari atau tidak merupakan bentuk nyata dari pemikiran yang berharga. tetapi itu semua tidak tercipta begitu saja, harus ada visi misi yang jelas dari perusahaan karena dengan visi misi yang jelas akan melahirkan sebuah harapan, keinginan, cita-cita yang ingin dicapai sehingga semangat karyawan untuk mengungkapkan pemikiran dan gagasan bisa terjadi.

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif seperti saat ini, perusahaan harus bisa menarik, memotivasi dan mempertahankan talenta terbaik (karyawan) agar bisa terus unggul dan bersaing dalam jangka panjang. Salah satu kunci untuk mencapai hal ini adalah dengan menerapkan strategi pemberdayaan karyawan yang efektif. Karena ketika karyawan diberdayakan mereka akan cenderung lebih terlibat, kreatif serta berkomitmen terhadap keberhasilan perusahaan. Hal ini tentu berdampak signifikan pada kinerja serta pertumbuhan perusahaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan valuasi perusahaan.

Karyawan yang diberdayakan cenderung lebih produktif dan memiliki tanggung jawab yang besar karena rasa memiliki serta mempunyai kemampuan untuk mengambil inisiatif. Hal ini mengarah juga pada peningkatan efisiensi operasional, inovasi, kualitas dan hal-hal lain yang mempengaruhi daya saing perusahaan (Marwiyati, 2022). Selain itu lingkungan kerja yang suportive juga membantu menarik serta mempertahankan talenta terbaik karyawan, karena karyawan yang merasa dihargai dan memiliki peluang untuk tumbuh cenderung lebih loyal dan rentan terhadap pergantian karyawan. Sehingga perusahaan yang berhasil memberdayakan karyawannya akan menikmati keunggulan kompetitif yang tercermin dari valuasi perusahaan yang lebih tinggi sehingga memiliki prospek pertumbuhan yang lebih cerah di masa depan.

Valuasi perusahaan merupakan salah satu indikator penting yang mencerminkan kesehatan dan prospek pertumbuhan suatu perusahaan. Valuasi yang kuat tidak hanya menunjukkan kinerja keuangan yang solid, tetapi juga bisa menjadi katalisator untuk perkembangan perusahaan menjadi lebih luas, perusahaan dengan valuasi yang tinggi memberikan sinyal positif terhadap berbagai stakeholder termasuk investor, mitra bisnis dan sebagainya. Hal ini dapat menjadi pembuka pintu bagi perusahaan untuk mengakses modal yang lebih murah,

mengembangkan proyek-proyek baru serta memperluas jangkauan operasionalnya. Dengan modalitas yang lebih kuat, perusahaan dapat berinvestasi dalam inovasi, ekspansi dan peningkatan kapasitas. Hal ini pada gilirannya dapat meningkatkan pangsa pasar sehingga menghasilkan pertumbuhan pendapatan yang berkelanjutan.

Valuasi perusahaan yang baik pula bisa meningkatkan daya tarik perusahaan bagi kandidat berkualitas tinggi, karyawan berbakat cenderung tertarik pada organisasi yang stabil secara financial serta memiliki prospek pertumbuhan yang cerah. Dengan demikian valuasi yang kuat dapat membantu menarik, memotivasi serta mempertahankan talenta terbaik perusahaan, sehingga pada akhirnya valuasi yang positif dapat menghasilkan lingkaran positif yang dimana semakin kuat dan tinggi valuasi perusahaan maka semakin besar pula perusahaan untuk lebih berkembang, berinovasi yang menjadi faktor penting untuk menghasilkan pertumbuhan yang berkelanjutan bagi perusahaan.

Kemampuan perusahaan untuk tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan adalah kunci keberhasilan jangka panjang. Namun, pertumbuhan yang tidak disertai dengan peningkatan efisiensi operasional yang baik dapat membebani sumber daya dan menghambat profitabilitas. Ketika perusahaan berhasil mengembangkan bisnisnya, penting bagi mereka untuk memastikan proses dan sistem internal juga untuk terus disempurnakan. Hal ini membuat perusahaan untuk memaksimalkan produktivitas, meminimalkan pemborosan serta meningkatkan daya saing. Selain itu pertumbuhan juga dapat mendorong inovasi dan pengadopsian teknologi yang lebih canggih. Dengan sumber daya yang lebih besar, perusahaan dapat berinvestasi dalam solusi otomatisasi, analitik data dan sistem terintegrasi yang dapat meningkatkan efisiensi operasional secara signifikan. Ketika efisiensi operasional ditingkatkan, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan profitabilitas tetapi juga meningkatkan kemampuan mereka untuk berinvestasi kembali dalam pertumbuhan masa depan. Dengan operasional yang efisien memberikan keunggulan kompetitif yang berharga untuk perusahaan di pasar yang semakin dinamis.

### **Relevansi Strategi Ignasius Jonan Terhadap PT. KAI Dengan Konsep Pemberdayaan W. Edwards Deming**

Pada teori manajemen yang dikemukakan oleh W. Edwards Deming menekankan pentingnya pendekatan sistemik untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas dalam organisasi. Tiga aspek penting yang dibahas sebelumnya yaitu pemberdayaan karyawan, valuasi perusahaan dan perkembangan perusahaan dapat dilihat dengan baik melalui lensa Deming. W. Edwards Deming merupakan seorang ahli teori bisnis, statistik dan konsultan manajemen Amerika yang mempunyai pengaruh besar dalam pengembangan konsep manajemen mutu atau yang biasa dikenal dengan TQM (total quality management). Deming lahir pada 14 oktober 1900 di Sioux city, Iowa, Amerika Serikat dan meninggal pada 20 desember 1993 di Washington, DC., Amerika Serikat. Deming dikenal sebagai “Bapak Gerakan Mutu” karena kontribusinya dalam mengembangkan teori manajemen mutu yang revolusioner.

Pengaruh Deming sangat signifikan, terutama dalam transformasi industri jepang pasca perang dunia II. Ia diperkenalkan ke industri jepang pada tahun 1950-an dan mulai memperkenalkan prinsip-prinsip manajemen mutu yang revolusioner pada jepang, sehingga hasilnya industri jepang saat itu dapat meningkatkan kualitas produk dan layanan, sehingga menjadi salah satu ekonomi paling dominan di dunia hingga saat ini. Selain pada pengembangan manajemen mutu yang revolusioner, Deming juga berkontribusi dalam mengembangkan teori manajemen yang berfokus pada perbaikan berkelanjutan serta penggunaan data untuk pengambilan keputusan. Karya-karyanya seperti “out of the crisis”(Marwiyati, 2022) masih sangat relevan hingga saat ini dalam bidang manajemen mutu.

Deming menekankan bahwa karyawan yang diberdayakan serta dilibatkan aktif dalam proses perbaikan merupakan kunci untuk mencapai perbaikan yang berkelanjutan. Karena ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki kemampuan untuk mengambil inisiatif mereka dapat menjadi sumber inovasi dan efisiensi yang berharga bagi perusahaan. Valuasi perusahaan yang kuat menurut deming adalah refleksi dari manajemen yang efektif dan kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan baik. Valuasi yang positif menandakan bahwa perusahaan

telah menerapkan prinsip-prinsip deming yaitu fokus pada kualitas, perbaikan berkelanjutan dan inovasi.

Pentingnya lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan sangat ditekankan oleh seorang W. Edwards Deming(Micklewright, n.d.), perkembangan perusahaan yang sehat memungkinkan perusahaan untuk berinvestasi dalam teknologi, pelatihan yang mengarah pada peningkatan efisiensi operasional yang selaras dengan kosep Deming tentang sistem manajemen yang holistik. Ketika pemberdayaan karyawan, valuasi perusahaan yang baik dan perkembangan perusahaan yang sehat saling terkait, organisasi dapat mencapai hasil yang luar biasa. Karyawan yang terlibat dan termotivasi akan mendorong inovasi dan perbaikan, yang pada gilirannya akan meningkatkan nilai perusahaan dan memungkinkan untuk investasi lebih lanjut dalam pertumbuhan. Ini merupakan lingkaran positif yang sejalan dengan filosofi Deming tentang manajemen mutu total, dengan mengintegrasikan ketiga aspek ini, perusahaan dapat membangun fondasi yang kuat untuk jangka panjang dan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Banyak contoh perusahaan di indonesia yang berhasil mencatat kemajuan dimana pemberdayaan karyawan menjadi faktor penting dibalik pencapaian tersebut, seperti PT. KAI era Ignasius Jonan. PT. KAI merupakan perusahaan pelayanan jasa transportasi publik yang telah mengalami transformasi yang signifikan. Sebelum seorang Ignasius Jonan menjadi direktur utama di PT. KAI, perusahaan tersebut memiliki segudang masalah yang diwariskan dari tahun ke tahun yang membuat hal tersebut menjadi mengakar dan sulit untuk ditemukan solusinya yang dimana hal tersebut berdampak pada citra perusahaan yang dipandang sebelah mata oleh masyarakat. Namun kini PT. KAI telah bertransformasi menjadi perusahaan penyedia jasa berkualitas yang tidak kalah dengan penyedia jasa lainnya. Awal transformasi ini dipelopori oleh Ignasius Jonan yang dilantik menjadi Direktur utama PT. KAI pada 29 februari 2009, ketika memimpin Jonan beserta jajarannya dihadapkan pada berbagai masalah seperti(Septiyani, 2015).

PT. KAI dibawah kepemimpinan Ignasius Jonan menunjukkan bagaimana penerapan prinsip-prinsip W. Edwards Deming dapat mengubah organisasi secara signifikan. Jonan fokus pada pemberdayaan karyawan sebagai salah satu strategi

utama untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pada PT. KAI, pemberdayaan karyawan terlihat melalui pelibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan perbaikan operasional. Jonan mendorong para karyawannya untuk memberikan masukan dan ide-ide inovatif, menciptakan budaya dimana setiap orang merasa memiliki peran penting dalam kesuksesan perusahaan. Hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga memunculkan inisiatif untuk meningkatkan kualitas layanan.

Pemberdayaan ini berdampak positif pada valuasi perusahaan, dengan meningkatnya kualitas layanan dan kepuasan pelanggan, PT. KAI berhasil meningkatkan reputasi dan daya tarik di mata investor(Rahamdana & Aslami, 2023). Valuasi perusahaan yang lebih tinggi mencerminkan hasil dari peningkatan produktivitas dan efisiensi yang berasal dari keterlibatan karyawan. Dalam hal ini jonan secara aktif mengkomunikasikan pencapaian ini kepada pemangku kepentingan atau stakeholder guna memperkuat kepercayaan mereka terhadap masa depan perusahaan. Lingkungan kerja yang mendukung juga ikut mendorong pertumbuhan PT. KAI, dengan sumber daya manusia yang diberdayakan, perusahaan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan kebutuhan pasar dan teknologi yang semakin dinamis. Inisiatif seperti pengembangan layanan kereta api modern dan peningkatan sistem tiket online adalah contoh konkret dari perkembangan yang terinspirasi oleh ide-ide karyawan. Teori Deming yang menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan dan keterlibatan karyawan, sangat relevan dalam konteks PT. KAI. Melalui siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act), perusahaan dapat secara sistematis mengevaluasi dan mengoptimalkan proses operasional. Karyawan yang terlibat dalam siklus ini berkontribusi pada identifikasi masalah dan solusi, dan memperkuat efektivitas strategi yang diimplementasikan.

Dalam konteks PT. KAI, pemberdayaan karyawan, valuasi perusahaan, dan perkembangan perusahaan saling terkait erat dan sejalan dengan prinsip-prinsip Deming. Dengan menciptakan lingkungan yang mendorong partisipasi dan inovasi, PT. KAI tidak hanya berhasil meningkatkan kinerja operasionalnya tetapi juga menciptakan nilai jangka panjang bagi pemangku kepentingan. Ini adalah contoh nyata bagaimana penerapan teori manajemen dapat membawa perubahan positif dan berkelanjutan dalam organisasi(Deni et al., 2019). Strategi Ignasius Jonan dalam mengelola PT KAI

sangat relevan dengan konsep pemberdayaan W. Edward Deming. Keduanya menekankan pentingnya kualitas, pemberdayaan karyawan, perbaikan berkelanjutan, pendekatan sistem, dan penggunaan data dalam pengambilan keputusan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, PT KAI dapat terus beradaptasi dan meningkatkan layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

### **Implementasi Konsep Teori Pemberdayaan W. Edwards Deming**

W. Edwards Deming, seorang pelopor dalam manajemen kualitas, menekankan pentingnya pemberdayaan karyawan sebagai komponen kunci dalam mencapai perbaikan berkelanjutan dan kesuksesan organisasi. Teori Deming tidak hanya berfokus pada sistem dan proses, tetapi juga pada orang-orang yang menjalankannya. Implementasi teori pemberdayaan Deming berfokus pada menciptakan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi, komunikasi, dan pengembangan karyawan. Dengan secara aktif melibatkan karyawan dalam proses manajemen, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, inovasi. Pemberdayaan ini tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga meningkatkan budaya kerja yang lebih baik secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa aspek implementasi konsep pemberdayaan dalam kerangka pemikiran deming

### **Keterlibatan Karyawan Dalam Pengambilan Keputusan**

Deming percaya bahwa karyawan yang terlibat dalam pengambilan keputusan akan merasa lebih bertanggung jawab terhadap hasil kerja mereka. Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan ide dan pendapat, perusahaan dapat memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman mereka. Deming menekankan bahwa penghargaan tidak hanya harus berdasarkan kinerja individu, tetapi juga pada kontribusi tim. Hal ini meningkatkan rasa memiliki atau sense of ownership dan komitmen mereka terhadap organisasi(Micklewright, n.d.)

### **Pelatihan dan Pengembangan**

Implementasi pemberdayaan juga mencakup investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan. Deming menekankan pentingnya peningkatan keterampilan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan. Melalui pelatihan yang relevan dan berkelanjutan, karyawan dapat

belajar dan beradaptasi dengan perubahan, sehingga mereka lebih siap untuk memberikan kontribusi yang berarti dan dengan demikian karyawan akan merasa lebih kompeten serta percaya diri dalam menjalankan tugas yang diberikan kepada mereka(12897-ID-Pemberdayaan-Karyawan-Sebagai-Salah-Satu-Cara-Meningkatkan-Kinerja-Perusahaan, n.d.)

### **Membangun Budaya Organisasi yang Mendukung**

Deming menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang aman dan mendukung. Hal ini membuat karyawan merasa nyaman untuk bereksperimen dan berinovasi tanpa takut akan kegagalan(Deni et al., 2019). Karyawan harus merasa dihargai dan didorong untuk berbagi ide serta memberikan umpan balik yang positif. Lingkungan yang positif akan mendorong kreatifitas yang merupakan bagian integral dari pemberdayaan.

### **Penggunaan Data Untuk Pengambilan Keputusan**

Deming mendorong penggunaan data dan analisis statistik dalam pengambilan keputusan. Dengan mengandalkan data, perusahaan dapat mengidentifikasi masalah kualitas secara lebih efektif dan dapat merumuskan solusi yang tepat, sehingga memberdayakan karyawan untuk bertindak berdasarkan informasi yang akurat.

### **Perbaikan Berkelanjutan**

Melalui siklus PDCA (plan-do-check-act) sebagai alat untuk perbaikan berkelanjutan. Dalam konteks pemberdayaan, karyawan harus didorong untuk mengidentifikasi masalah dan mengusulkan solusi. Dengan melibatkan mereka dalam siklus ini, perusahaan tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga menciptakan budaya dimana setiap orang merasa menjadi bagian dari proses perbaikan.

Implementasi teori pemberdayaan menurut W. Edwards Deming menciptakan sinergi antara karyawan dan organisasi. Dengan memberdayakan karyawan, perusahaan dapat meningkatkan kualitas, produktivitas dan inovasi. Pemberdayaan bukan sekadar strategi manajerial tetapi merupakan filosofi yang mendukung keberhasilan jangka panjang dan keberlanjutan organisasi. Dengan demikian, penerapan prinsip-prinsip Deming dapat membawa perusahaan menuju keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Pemberdayaan karyawan merupakan strategi krusial dalam upaya peningkatan kualitas perusahaan, dengan diperkuat teori manajemen W. Edwards Deming. Mengangkat studi kasus PT. KAI dibawah kepemimpinan ignasius jonan menunjukkan bahwa implementasi prinsip-prinsip Deming seperti keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, pelatihan berkelanjutan, dan budaya perbaikan dapat menghasilkan dampak positif yang signifikan. Dalam konteks PT. KAI, pemberdayaan karyawan berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan dan efisiensi operasional. Karyawan yang merasa dihargai dan terlibat aktif dalam proses perbaikan tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap perusahaan. Hal ini berujung pada peningkatan valuasi perusahaan yang menjadi besar pula.

Dengan menerapkan siklus PDCA dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, PT. KAI mampu merespon perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan dengan lebih baik. Inisiatif inovatif yang muncul dari karyawan yang diberdayakan menjadi pendorong utama dalam perkembangan perusahaan. Secara keseluruhan, pemberdayaan karyawan di PT. KAI bukan hanya meningkatkan kinerja dan efisiensi tetapi juga menciptakan pondasi yang kuat untuk keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang. Penerapan teori Deming secara efektif membuktikan bahwa investasi dalam sumber daya manusia adalah kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif di industri yang semakin dinamis.

### Ucapan Terimakasih

Terima kasih atas waktu dan pemikiran, keberhasilan penelitian ini bergantung pada upaya gabungan, perantaraan, dan dukungan dari beberapa individu. Saya ucapkan terima kasih ini kami sampaikan kepada Fakultas Bisnis, Hukum, dan Ilmu Sosial Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo yang telah memberikan ilmu untuk karya pada penelitian ini

### DAFTAR PUSTAKA

- J. O. Nan, "EVOLUSI KERETA-API INDONESIA." *12897-ID-pemberdayaan-karyawan-sebagai-salah-satu-cara-meningkatkan-kinerja-perusahaan.* (n.d.).
- Arnita, K., Program, J. M., Magister, S., Pendidikan, A., & Keguruan, F. (n.d.). *PENTINGNYA PEMBERDAYAAN KARYAWAN DALAM SEBUAH ORGANISASI: LITERATURE REVIEW.*
- Deni, A., Riswanto, A., Tinggi, S., Ekonomi, I., & Sukabumi, P. (2019). *Pemberdayaan*

*Karyawan (Employee Empowerment) dalam Pespektif Kajian Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia (Issue 2).*

- JURAN'S QUALITY HANDBOOK.* (n.d.). *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja-1.* (n.d.).
- Marnis, P. (n.d.). *Manajemen Sumber Daya Manusia.*
- Marwiyati, R. D. (2022). *Skripsi Pdf..Pdf* (p. 111).
- Micklewright, M. (n.d.). *Out of another @# & \*% crisis!: motivation through humiliation.*
- Nan, J. O. (n.d.). *EVOLUSI KERETA-API INDONESIA.*
- PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN Siti Nurahmawati, P., Febriani Safitri, D., Nurfadilah, I., Raya Cibatua Cisaat No, J., Kaler, C., & Cisaat Kab Sukabumi, kec. (n.d.). *LITERATURE REVIEW.*
- PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN KECERDASAN EMOSIONAL PADA KINERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Perawat RS Kristen Ngesti Waluyo Temanggung).* (n.d.). [www.flexipdf.com](http://www.flexipdf.com)
- Purnomo, Y. J., Mm, S. E., Clma Budi Harto, S. E., & Andina Dwijayanti, M. (n.d.). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Percetakan Cendikia Mulia Mandiri.*
- Rahamdana, O., & Aslami, N. (2023). The Influence Of Leadership On Organizational Change At Pt Kereta Api Indonesia (PT KAI) During Ignasius Jonan's Leadership Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Perubahan Organisasi Pada Pt Kereta Api Indonesia (PT KAI) Selama Masa Kepemimpinan Ignasius Jonan. In *Journal of Indonesian Management* (Vol. 3, Issue 2).
- Septiyani, T. (2015). *Kepemimpinan Ignasius Jonan dalam Transformasi PT Kereta Api Indonesia: Sudut Pandang Bawahannya.*
- 12897-ID-pemberdayaan-karyawan-sebagai-salah-satu-cara-meningkatkan-kinerja-perusahaan.* (n.d.).

- Arnita, K., Program, J. M., Magister, S., Pendidikan, A., & Keguruan, F. (n.d.). *PENTINGNYA PEMBERDAYAAN KARYAWAN DALAM SEBUAH ORGANISASI: LITERATURE REVIEW*.
- Deni, A., Riswanto, A., Tinggi, S., Ekonomi, I., & Sukabumi, P. (2019). *Pemberdayaan Karyawan (Employee Empowerment) dalam Pespektif Kajian Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* (Issue 2).
- JURAN'S QUALITY HANDBOOK*. (n.d.). *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja-1*. (n.d.).
- Marnis, P. (n.d.). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Marwiyati, R. D. (2022). *Skripsi Pdf..Pdf* (p. 111).
- Micklewright, M. (n.d.). *Out of another @# & \*% crisis!: motivation through humiliation*.
- Nan, J. O. (n.d.). *EVOLUSI KERETA-API INDONESIA*.
- PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN*  
Siti Nurahmawati, P., Febriani Safitri, D., Nurfadilah, I., Raya Cibatua Cisaat No, J., Kaler, C., & Cisaat Kab Sukabumi, kec. (n.d.). *LITERATURE REVIEW*.
- PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN KECERDASAN EMOSIONAL PADA KINERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Perawat RS Kristen Ngesti Waluyo Temanggung)*. (n.d.). [www.flexipdf.com](http://www.flexipdf.com)
- Purnomo, Y. J., Mm, S. E., Clma Budi Harto, S. E., & Andina Dwijayanti, M. (n.d.). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Percetakan Cendikia Mulia Mandiri*.
- Rahamdana, O., & Aslami, N. (2023). The Influence Of Leadership On Organizational Change At Pt Kereta Api Indonesia (PT KAI) During Ignasius Jonan's Leadership Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Perubahan Organisasi Pada Pt Kereta Api Indonesia (PT KAI) Selama Masa Kepemimpinan Ignasius Jonan. In *Journal of Indonesian Management* (Vol. 3, Issue 2).
- Septiyani, T. (2015). *Kepemimpinan Ignasius Jonan dalam Transformasi PT Kereta Api Indonesia: Sudut Pandang Bawahannya*.