

# Peningkatan Employee Engagement Dosen dan Pegawai Non Akademik Perguruan Tinggi X

Yoanita Yuniati<sup>1</sup>, Sugih Arijanto<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik Industri, ITENAS, Bandung

Email: yoan@itenas.ac.id

## ABSTRAK

*Itenas merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta di Bandung. Dosen dan pegawai non akademik merupakan bagian dari Institut yang memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan Institut. Tujuan tersebut akan tercapai apabila didukung produktivitas yang tinggi dari para dosen dan pegawai non akademik. Penelitian diawali dengan melakukan pengukuran employee engagement berdasarkan Development Dimension International (DDI) dan National Institute of Standards Technology (NIST). Jumlah sampel penelitian adalah 74 dosen tetap, serta 126 pegawai non akademik Itenas. Hasil penelitian menunjukkan nilai tingkat engagement (skala 1-4) dosen adalah 2,85 dan untuk pegawai non akademik adalah 2,79. Hal ini menunjukkan para dosen dan pegawai non akademik belum mencapai tingkat engaged yang tinggi. Item employee engagement dengan nilai indeks terendah adalah mengenai perlakuan yang adil, pertanggungjawaban, dan umpan balik dari hasil pekerjaan. Usulan untuk peningkatan employee engagement terkait item-item tersebut adalah evaluasi sistem penilaian kinerja, penerapan sistem disiplin pegawai, serta pemberian reward untuk pegawai yang berprestasi.*

**Kata kunci:** *employee engagement, dosen, pegawai non akademik.*

## ABSTRACT

*Itenas is one of private universities in Bandung. Lecturers and non-academic employees are part of the Institute who have an important role in achieving the goals of the Institute. The objectives will be achieved if supported high productivity of the faculty and non-academic employees. The study begins by measuring employee engagement by Development Dimension International (DDI) and the National Institute of Standards Technology (NIST). The number of samples is 74 lecturers and 126 non-academic staff Itenas. The results show the value of the level of engagement (scale 1-4) lecturer is 2.85 and for non-academic employees is 2.79. This shows the lecturers and non-academic employees have not reached the high level of engaged. Employee engagement items with the lowest index value is about fair treatment, accountability, and feedback from the job. Proposed increase in employee engagement related to these items is the evaluation of the performance appraisal system, employee discipline system implementation, as well as the reward system for excellent employees.*

**Keywords:** *employee engagement, lecturer, non-academic employees.*

## 1. PENDAHULUAN

Pegawai sebagai sumber daya manusia organisasi merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi. Organisasi harus dapat mengelola SDM dengan baik karena akan berdampak pada efektivitas kerja organisasi. Peningkatan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi sangat bergantung pada kesediaan orang-orang dalam organisasi untuk berkontribusi secara positif dalam menyikapi perubahan (Bogler and Somech, 2005 dalam Widodo dan Sami'an, 2013). Kesediaan orang atau pegawai dalam organisasi dapat ditandai oleh tingkat *employee engagement*nya. Produktivitas kerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya *employee engagement*. Pegawai dapat dikatakan *engaged* apabila pegawai memiliki kinerja yang baik, mengeluarkan ide-ide terbaik dan komitmen yang tulus demi kesuksesan organisasi. Schaufeli (2002, dalam Widodo dan Sami'an, 2013) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keadaan motivasional positif yang mengandung karakteristik *vigor* (tingkat energi yang tinggi dan terdapat kemauan untuk menginvestasikan tenaga dan presistensi), dedikasi (keterlibatan kuat ditandai oleh antusiasme dan rasa bangga serta inspirasi), dan *absorption* (keadaan totalitas karyawan sehingga sulit memisahkan karyawan dari pekerjaannya). *Development Dimensions International* (DDI) mengartikan *engagement*, sebagai "*the extent to which people enjoy and believe what they do, and feel valued for doing it*" (Wellins, et al 2005).

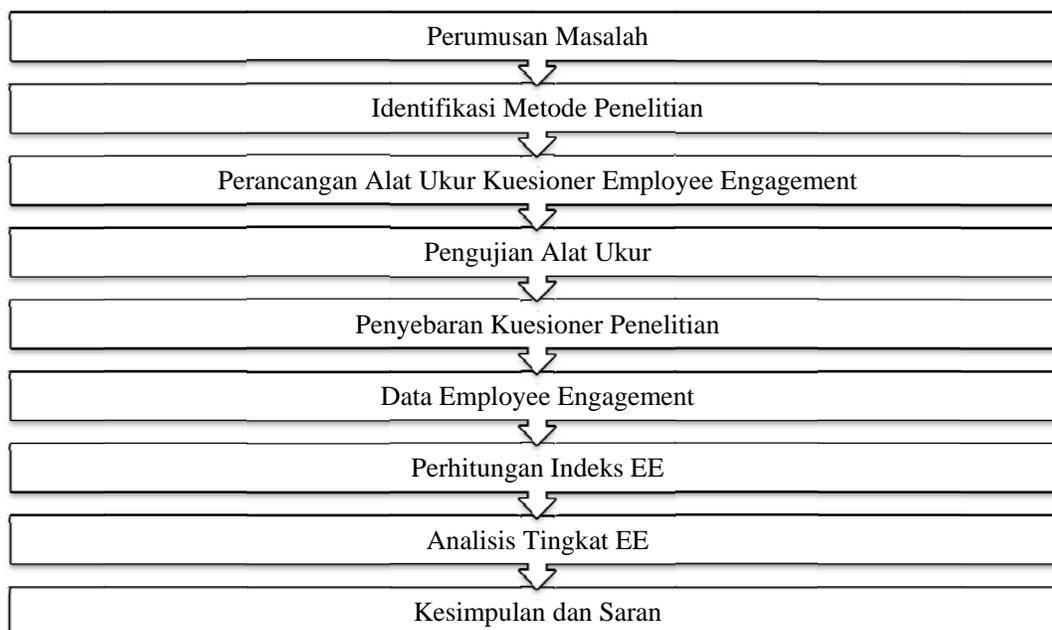
Institut Teknologi Nasional (Itenas) adalah salah satu perguruan tinggi swasta yang berada di kota Bandung. Pegawai Itenas, baik pegawai akademik (dosen) maupun pegawai non akademik merupakan bagian dari Itenas yang memiliki peranan dalam menentukan pencapaian tujuan Itenas. Tujuan Itenas dapat terwujud apabila seluruh pegawainya akan selalu berusaha untuk berkontribusi positif bagi Itenas. Pegawai yang erat dengan pekerjaannya di Itenas akan memberikan lebih dari pekerjaan yang diharapkan dan berusaha memperbaiki kinerjanya. Pegawai yang berkinerja tinggi akan ditandai dengan kepuasan pelanggan terhadap layanan para pegawai. Tingkat kepuasan mahasiswa saat ini di Itenas terhadap pelayanan Itenas masih belum mencapai target yang diharapkan. Perdana (2013) menunjukkan bahwa rata-rata tingkat kepuasan mahasiswa terhadap layanan Itenas adalah 2,99, mahasiswa baru 3,57, dan wisudawan 3,55 dengan skala pengukuran 5. Itenas mempunyai target tingkat kepuasan tahun 2013 adalah 4,3. Kinerja dosen dan pegawai non akademik dalam memberikan layanan kepada mahasiswa merupakan salah satu faktor yang menjadi fokus perhatian dalam pengelolaan SDM Itenas untuk meningkatkan kepuasan mahasiswa terhadap layanan Itenas. Mahasiswa masih merasa kesulitan untuk menemui dosen misalnya terkait jadwal bimbingan tugas akhir, ataupun keterlambatan dosen dalam kegiatan mengajar. Contoh lainnya adalah masih adanya keluhan mengenai pelayanan beberapa karyawan administrasi Itenas yang kurang ramah dalam melayani mahasiswa sehingga mahasiswa merasa kurang nyaman apabila harus berurusan dengan karyawan administrasi Itenas. Salah satu hal yang menyebabkan permasalahan tersebut diduga adalah kurangnya antusias dosen dan pegawai administrasi dalam bekerja. Kondisi tersebut belum menunjukkan tingginya tingkat *employee engagement* dosen dan pegawai administrasi. Di sisi lain, Itenas sampai saat ini belum melakukan pengukuran *employee engagement*.

Itenas perlu melakukan pengukuran *employee engagement* sebagai bagian dari sistem perencanaan dan pengelolaan SDM sebagai upaya peningkatan produktivitas kerja dosen dan pegawai non akademik agar berkontribusi positif di Itenas. Pengukuran dilakukan untuk mengetahui kondisi yang perlu menjadi fokus perbaikan dalam upaya meningkatkan tingkat *employee engagement* di Itenas. Dengan pengelolaan sumber daya manusia melalui peningkatan *employee engagement* diharapkan dapat mendorong dosen dan pegawai non akademik Itenas agar memiliki kinerja yang baik, mengeluarkan ide-ide terbaik dan komitmen yang tulus demi kesuksesan Institut.

## 2. METODOLOGI

### 3.1 Tahapan Penelitian

Tahap-tahap yang dilakukan dalam kegiatan penelitian digambarkan dalam Gambar 1. Tahapan Penelitian. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian survey dengan menggunakan kuesioner sebagai alat ukur dari sekelompok orang atau sampel yang merupakan bagian dari populasi (Neuman, 2000). Kuesioner disusun berdasarkan pada konsep dari *Development Dimensions International* (DDI) dan *National Institute of Standards and Technology* (NIST).



Gambar 1. Tahapan Penelitian

### 3.2 Identifikasi Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu konsep *employee engagement* yang mengacu pada *Development Dimensions International* (DDI) dan *National Institute of Standards and Technology* (NIST). Identifikasi atribut pengukuran *employee engagement* terdapat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Atribut *Employee Engagement* berdasarkan DDI dan NIST**

Sumber	Dimensi
<i>Development Dimensions International</i> (DDI) <i>Employee Engagement</i> “the extend whinck people enjoy and believewhat they do, and feel valued for doing it” (Wellins Bernthal, Phelps, 2005)	Menyelaraskan upaya dan strategi
	Pemberdayaan
	Kerjasama dan Kolaborasi
	Rencana Pengembangan
	Dukungan dan Pengakuan
<i>National Institute of Standards and Technology</i> (NIST)	Kepuasan dan Loyalitas
	Peluang yang sama dan perlakuan yang adil
	Lingkungan Kerja Berkinerja Tinggi
	Pengembangan karir dan pelatihan
	Dukungan yang positif dan tempat kerja
	Mendapatkan arti dan motivasi pribadi
Pemberdayaan dan pertanggungjawaban kinerja	
Hubungan kekeluargaan yang baik	

### 3.3 Perancangan Alat Ukur

Penelitian menggunakan kuesioner sebagai alat ukur dalam proses pengumpulan data. Penyusunan kuesioner mengacu pada referensi yang digunakan yaitu kriteria-kriteria dari DDI (*Development Dimensions International*) dan NIST (*National Institute of Standards and Technology*). Skala pengukuran dalam item pertanyaan adalah skala sikap yaitu, Sangat Setuju (4), Setuju (3), Tidak Setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1). Jumlah item pernyataan dalam kuesioner employee engagement yang digunakan dalam penelitian adalah sebanyak 29 item pertanyaan.

### 3.4 Pengujian Alat Ukur

Pengujian alat ukur dilakukan dengan melakukan perhitungan validitas dan reliabilitas berdasarkan data employee engagement dari 30 orang responden. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan *software SPSS statistics 17.0*.

### 3.5 Penyebaran Kuesioner Penelitian

Kuesioner disebarkan terhadap para pegawai tetap Itenas, yaitu pegawai akademik (dosen) dan pegawai non akademik, yaitu pegawai administrasi, teknisi/laboran, dan non administrasi. Pegawai teknisi/laboran adalah pegawai yang melaksanakan tugas di bidang pengoperasian dan pemeliharaan peralatan laboratorium atau studio. Sedangkan pegawai non administrasi adalah pegawai yang tugas dan fungsinya adalah melaksanakan tugas-tugas di bidang keamanan, kebersihan, kelistrikan, dan pengoperasian dan pemeliharaan kendaraan dinas. Penelitian dilakukan melalui pengambilan sampel.

Karakteristik responden penelitian adalah pegawai dengan masa kerja minimal 1 (satu) tahun. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan *sampling* kuota, yaitu teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan tercapai. Penentuan jumlah responden dilakukan dengan metode Slovin, dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + ne^2} \quad (1)$$

Dimana:

n: Jumlah sampel minimal, N: Jumlah populasi, e: Batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Jumlah responden yang dijadikan sebagai sampel didasarkan pada proporsi pegawai yang terdapat pada unit kerjanya. Unit kerja responden dosen meliputi seluruh jurusan, yaitu 13 jurusan yang berasal dari 3 fakultas di Itenas. Jumlah responden dosen adalah sebanyak 74 orang. Responden pegawai akademik meliputi pegawai administrasi, teknisi/laboran, dan pegawai non administrasi. Pegawai administrasi yang menjadi responden adalah perwakilan dari tiap tata usaha jurusan, fakultas, biro, lembaga, dan UPT. Teknisi dan laboran yang diambil sebagai sampel adalah teknisi/laboran dari tiap jurusan, serta teknisi dari laboratorium umum (computer, fisika, dan bahasa inggris) Itenas. Pegawai non administrasi yang menjadi responden adalah perwakilan petugas gedung dari tiap unit kerja, supir, satpam, dan petugas kebun. Jumlah keseluruhan responden pegawai non akademik adalah 126 orang responden.

### 3.6 Perhitungan Indeks *Employee Engagement*

Dalam penelitian ini perhitungan indeks dilakukan untuk mengetahui nilai indeks *employee engagement* untuk setiap responden dan nilai indeks *employee engagement* untuk seluruh item kuesioner yang dilakukan oleh peneliti.

Perhitungan indeks EE tiap responden didasarkan pada perhitungan skor untuk masing-masing pilihan jawaban. Contoh cara perhitungan persentase dan nilai indeks untuk seorang responden yang memberikan tanggapan terhadap 29 item pernyataan dengan frekuensi untuk jawaban SS sebanyak 0 kali, jawaban S sebanyak 17 kali, jawaban TS 12 kali, dan tidak ada jawaban STS adalah sebagai berikut:

1. Tanggapan : S
2. Frekuensi : 17

3. Persentase : frekuensi/total frekuensi x 100% =  $17/29 \times 100 = 58,62\%$
4. Skor : frekuensi x bobot, Bobot ditentukan SS: 4, S: 3, TS:2, STS:1)  
Skor S =  $17 \times 3 = 51$
5. Indeks : total skor (dari SS, S, TS, dan STS)/total frekuensi=  $75/29 = 2,586$

Hasil perhitungan indeks untuk seorang responden ke 1 dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Perhitungan Indeks Untuk Responden ke-1**

Responden	Tanggapan	Frekuensi	Bobot	Skor	Persentase (%)
1	SS	0	4	0	0
	SS	17	3	51	58.621
	TS	12	2	24	41.379
	STS	0	1	0	0
<b>Total</b>		29	10	75	
<b>Indeks</b>				$75/29 = 2.586$	

Hasil perhitungan indeks dijadikan dasar untuk penentuan kategori/skala tingkat *employee engagement*. Penentuan skor/skala terdapat pada Tabel 3.

**Tabel 3. Penentuan Skala Employee Engagement**

Skala		
Rendah	Sedang	Tinggi
1 - < 2	2 - < 3	3 - 4

Data item dengan nilai indeks *employee engagement* yang terendah menjadi prioritas untuk dianalisis sebagai upaya perancangan usulan tindakan perbaikan dalam meningkatkan *employee engagement* para dosen dan pegawai Itenas.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Tingkat *Employee Engagement*

Data *engagement* pegawai ini digunakan untuk mengetahui kerekatan antar karyawan dan tanggapan bagi setiap individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengambilan data ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner ke setiap unit kerja.

Data tingkat *employee engagement* responden terdapat pada Tabel 4.

**Tabel 4. Rekapitulasi nilai indeks responden**

Kategori	Dosen		Pegawai non akademik	
	Jumlah	%	Jumlah	%
<b>Rendah</b>	0	0%	3	2%
<b>Sedang</b>	51	69%	64	51%
<b>Tinggi</b>	23	31%	59	47%
<b>Jumlah</b>	74	100%	126	100%

Indeks employee engagement dengan nilai 10 item terendah dari hasil pengukuran terhadap dosen terdapat pada Tabel 5.

**Tabel 5. 10 (sepuluh) Item Employee Engagement Pegawai Non Akademik dengan nilai indeks terendah**

Urutan ke-	No. Atribut	Nama Atribut	Indeks
1	6	Saya mendapat umpan balik dari hasil pekerjaan saya. Apabila melakukan kesalahan diberitahu oleh atasannya dan sebaliknya jika sudah bagus hasilnya diberitahu bahwa hasilnya sudah baik	2.43
2	7	Di lingkungan kerja, seseorang diminta pertanggungjawaban jika hasil kerjanya kurang memuaskan.	2.50
3	25	Saya mendapat fasilitas yang memadai untuk membantu saya berkerja di Itenas. Misalnya komputer, alat-alat inventaris, dan ruang kerja	2.50
4	19	Saya akan merekomendasikan pekerjaan di Institut kepada teman-teman dan keluarga jika ada lowongan	2.61
5	10	Saya mendapat manfaat dari komunikasi dan arus informasi yang cepat, baik, akurat dan mudah.	2.64
6	9	Konflik yang terjadi dapat dengan cepat terselesaikan, sehingga tidak ada konflik yang dibiarkan berlarut-larut.	2.64
7	5	Tim kerja menggunakan sumber daya waktu dan anggaran secara efisien	2.66
8	27	Itenas memberikan pengakuan dan sistem penghargaan yang efektif. Misalnya: Bonus, tunjangan, promosi jabatan dan kenaikan gaji, dan sebagainya.	2.66
9	11	Lingkungan kerja yang berbeda, bersedia membantu dan mendukung satu sama yang lain. Rektorat, fakultas-fakultas, jurusan-jurusan, dan unit-unit saling bekerja sama dengan baik.	2.77
10	23	Di lingkungan kerja saya, dosen-dosen termotivasi bekerja untuk kepentingan mahasiswa, Itenas dan masyarakat.	3.12

2 Item dengan nilai indeks terendah yaitu sebesar 2.43 adalah item no. 6 yaitu “saya mendapat umpan balik dari hasil pekerjaan saya, apabila melakukan kesalahan diberitahu oleh atasannya dan sebaliknya jika sudah bagus hasilnya diberitahu bahwa hasilnya sudah baik”, dan item no 7 yaitu “Di lingkungan kerja, seseorang diminta pertanggungjawaban jika hasil kerjanya kurang memuaskan” dengan indeks 2.50. Hal ini menunjukkan bahwa para dosen Itenas merasa kurang engage karena belum adanya sistem evaluasi kinerja yang efektif. Penilaian kinerja dosen yang ada saat ini belum dapat membedakan dosen yang berkinerja tinggi dan kurang tinggi. Selain itu, belum adanya mekanisme dalam pembinaan dosen-dosen yang belum berkinerja tinggi.

Indeks employee engagement dengan nilai 10 item terendah dari hasil pengukuran terhadap pegawai non akademik terdapat pada Tabel 6.

**Tabel 6. 10 (sepuluh) Item Employee Engagement Dosen dengan nilai indeks terendah**

Urutan ke-	No. Atribut	Nama Atribut	Indeks
1	27	Itenas memberikan kesempatan yang sama dan perlakuan yang adil	2.56
2	19	Saya akan merekomendasikan pekerjaan di Institut kepada teman-teman dan keluarga jika ada lowongan	2.58
3	7	Di lingkungan kerja saya pegawai diminta pertanggungjawaban jika hasil kerjanya kurang memuaskan.	2.61

4	26	Saya mendapatkan kesempatan mengikuti kegiatan pengembangan karir untuk peningkatan kemampuan dan pengetahuan yang difasilitasi oleh Itenas.	2.68
5	28	Seluruh karyawan dan dosen memiliki sikap bersahabat dan kekeluargaan.	2.70
6	6	Saya mendapat umpan balik dari hasil pekerjaan saya. Apabila pegawai melakukan kesalahan diberitahu oleh atasannya dan sebaliknya jika sudah bagus hasilnya diberitahu kembali.	2.71
7	17	Di lingkungan kerja saya, pegawai-pegawai mencoba untuk mempelajari kemampuan dan pengetahuan baru	2.72
8	16	Saya dapat membuat keputusan berarti bagaimana saya melakukan pekerjaan saya. Misalnya mendapatkan kebebasan untuk menentukan cara penyelesaiannya dan diperbolehkan memilih salah satu caranya.	2.74
9	18	Saya puas dengan pekerjaan saya	2.74
10	29	Itenas memberikan pengakuan dan sistem penghargaan yang efektif. Misalnya: Bonus, tunjangan, promosi jabatan dan kenaikan gaji, dan sebagainya.	2.76

Item terendah dengan nilai indeks 2,56 adalah item ke-27 yaitu Itenas memberikan kesempatan yang sama dan perlakuan yang adil. Terdapat 45,7% karyawan yang merasa tidak mendapatkan kesempatan yang sama dan perlakuan yang adil dari Itenas. Kondisi ini diduga karena karyawan kurang memiliki jenjang karir yang tinggi. Posisi jabatan struktural yang tertinggi bagi karyawan adalah Kepala UPT dan Kepala Biro, dengan jumlah jabatan yang sangat terbatas. Jabatan structural hanya dimungkinkan bagi karyawan administrasi, sedangkan bagi karyawan non administrative salam sekali tidak ada jenjang karir jabatan struktural. Terkait pernyataan ‘perlakuan yang adil’, karyawan merasa belum engage terhadap Itenas karena merasa belum adanya perlakuan yang adil. Hal ini diduga karena penerapan disiplin atau peraturan kepegawaian yang masih berbeda-beda antar pimpinan unit. Ada pimpinan unit yang sangat ketat dalam menegakkan disiplin, tetapi disisi lain terdapat pula pimpinan yang tidak terlalu memperhatikan masalah disiplin kerja para pegawainya. Hal ini ditunjukkan pula dengan rendahnya indeks employee engagement untuk item no 7, yaitu Pegawai diminta pertanggungjawaban jika hasil kerjanya kurang memuaskan, dengan indeks 2,61. Terdapat 44,4% pegawai non akademik yang merasa jika hasil kerja seorang karyawan kurang memuaskan, karyawan tersebut tidak diminta pertanggungjawabannya. Analisis terhadap kondisi saat ini menunjukkan bahwa jika ada karyawan yang tidak bisa melakukan suatu pekerjaan, tidak akan diberi teguran dan hanya dianggap bahwa karyawan tersebut tidak bisa saja, sehingga pekerjaan seringkali diserahkan ke karyawan lain yang dianggap lebih bisa. Hal ini menimbulkan situasi dimana karyawan yang dinilai pekerjaannya bagus memiliki beban yang lebih tinggi dan karyawan yang kurang bisa dapat lebih santai dalam bekerja.

Usulan perbaikan terhadap item-item terendah adalah perbaikan *management*, seperti evaluasi sistem penilaian kinerja, evaluasi sistem *reward* dan *punishment*, serta penerapan penegakan disiplin secara adil terhadap seluruh pegawai sesuai dengan ketentuan Itenas.

#### 4. SIMPULAN

Tingkat *engagement* dengan skala 1 sampai dengan 4 untuk dosen adalah 2,85 dan untuk pegawai non akademik adalah 2,79. Hal ini menunjukkan para dosen dan pegawai non akademik belum mencapai tingkat *engaged* yang tinggi. Para dosen dan pegawai non akademik belum memiliki kesediaan yang sangat tinggi untuk berkontribusi secara positif di Institut. Keadaan motivasional yang positif serta tingkat energi dan kemauan untuk menginvestasikan tenaga dan pikiran para dosen dan pegawai non akademik berada pada taraf sedang dengan cukup disertai rasa antusiasme, totalitas, dan rasa bangga terhadap Institut. Item *employee engagement* dengan nilai indeks terendah adalah mengenai perlakuan

yang adil, pertanggungjawaban, dan umpan balik dari hasil pekerjaan. Peningkatan employee engagement yang diusulkan terkait item-item tersebut antara lain adalah evaluasi sistem penilaian kinerja, penerapan atau implementasi sistem disiplin pegawai, serta pemberian reward untuk pegawai yang berprestasi. Institut perlu melakukan pengembangan dalam pengelolaan SDM sehingga kesediaan dan keterlibatan para dosen dan pegawai dapat mencapai tingkat yang lebih tinggi untuk tercapainya tujuan Institut.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Abrar, (2011). “Knowledge Sharing dan Implikasinya Terhadap Employee Engagement di Fakultas Ekonomi UNPAD.”
- [2] Indonesia Quality Award (2011). “Kriteria Kinerja Ekselen 2011-2012: Malcom Baldrige Criteria for Performance Excellence”.
- [3] Neuman, W.L., (2000). Basic of Social Research, second edition, USA Pearson Education, Inc.
- [4] Wellins, R. S., Bernthal, P., Phelps, M., (2005). “Employee Enggement: The Key to Realizing Competitive advantage”, DDI.
- [5] Widodo, Fransiscus Aprilian Sri, dan Sami’an, (2013). “Hubungan Employee Engagement dengan Perilaku Produktif Karyawan”, Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi Vol. 2 No. 1, April 2013.