

# Peningkatan *Employee Engagement* Pegawai Perguruan Tinggi X

Yoanita Yuniati, Sugih Arijanto

Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Nasional (Itenas) – Bandung

Email:yoan@itenas.ac.id

## ABSTRAK

Perguruan tinggi X merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta (Institut) di Bandung. Dosen dan pegawai nonakademik 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 nonakademik. 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 116 pegawai nonakademik di perguruan tinggi tersebut. Hasil penelitian menunjukkan nilai tingkat *engagement* (skala 1-4) dosen adalah 2,85 dan untuk pegawai nonakademik adalah 2,79. Hal ini menunjukkan para dosen dan pegawai nonakademik 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 nonakademik.*

## ABSTRACT

University X 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 by high productivity of the faculty and non-academic employees. The study has been begun by measuring *employee engagement* based on *Development Dimension International (DDI)* and the *National Institute of Standards Technology (NIST)*. The samples consisted of 74 lecturers and 116 non-academic staff. 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 that 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. Proposal to increase *employee engagement* related to these items are 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 (SDM) organisasi merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi. Organisasi harus dapat mengelola SDM dengan baik karena akan berdampak pada efektivitas kerja organisasi. Perguruan tinggi X adalah salah satu perguruan tinggi swasta berbentuk institut di Bandung. Pegawai di institut ini, baik pegawai akademik (dosen) maupun pegawai nonakademik merupakan bagian dari organisasi yang memiliki peranan dalam menentukan pencapaian tujuan institut. Tujuan Institut dapat terwujud apabila seluruh pegawainya akan selalu berusaha untuk berkontribusi positif bagi organisasi. Pegawai yang erat dengan pekerjaannya di institut ini 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 perguruan tinggi X saat ini terhadap pelayanan yang diberikan masih belum mencapai target yang diharapkan. Rata-rata tingkat kepuasan mahasiswa terhadap layanan institut adalah 2,99, mahasiswa baru 3,57, dan wisudawan 3,55 dengan skala pengukuran 5 [1]. Perguruan tinggi X mempunyai target tingkat kepuasan tahun 2013 adalah 4,3. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa para mahasiswa merasa pelayanan yang diberikan dosen maupun karyawan cukup memuaskan namun masih perlu ditingkatkan, terutama bagi mahasiswa tingkat 2, 3, dan 4 yang saat ini masih aktif kuliah. Pihak manajemen perlu melakukan upaya peningkatan kualitas layanan terhadap mahasiswa. Faktor yang menjadi fokus perhatian salah satunya adalah kinerja dosen dan karyawan. Perlu upaya untuk mengetahui aspek-aspek yang menjadi prioritas upaya peningkatan kinerja sehingga dapat berdampak terhadap peningkatan kualitas layanan terhadap mahasiswa.

Kinerja dosen dan pegawai nonakademik dalam memberikan layanan kepada mahasiswa merupakan salah satu faktor yang menjadi fokus perhatian dalam pengelolaan SDM untuk meningkatkan kepuasan mahasiswa terhadap layanan institut. 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 yang kurang ramah dalam melayani mahasiswa sehingga mahasiswa merasa kurang nyaman apabila harus berurusan dengan karyawan administrasi. Salah satu hal yang menyebabkan permasalahan tersebut diduga adalah antusiasme dosen dan pegawai nonakademik dalam bekerja yang belum maksimal. Kondisi tersebut belum menunjukkan tingginya tingkat *employee engagement* dosen dan pegawai nonakademik. Pegawai dapat dikatakan memiliki tingkat *engagement* yang tinggi apabila pegawai memiliki kinerja yang baik, mengeluarkan ide-ide terbaik dan komitmen yang tulus demi kesuksesan organisasi. Macey [2] mendefinisikan *engagement* sebagai kesadaran dan kesediaan individu untuk memfokuskan energy, inisiatif, kemampuan adaptasi, serta menunjukkan usaha yang keras dan gigih untuk mencapai tujuan organisasi. Schaufeli dalam [3] 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*” [4].

Perguruan tinggi X 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 institut. Hal ini perlu dilakukan karena peningkatan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi sangat bergantung pada kesediaan orang-orang dalam organisasi untuk berkontribusi secara positif dalam menyikapi perubahan (Bogler and Somech dalam [3]). Pengukuran dilakukan untuk mengetahui kondisi yang perlu menjadi fokus perbaikan dalam upaya meningkatkan tingkat *employee engagement*. Dengan pengelolaan sumber daya manusia melalui peningkatan *employee engagement* diharapkan dapat mendorong dosen dan pegawai

nonakademik agar memiliki kinerja yang lebih baik, mengeluarkan ide-ide terbaik dan komitmen yang tulus demi kesuksesan Institut.

## 2. METODOLOGI

Tahap-tahap yang dilakukan dalam kegiatan penelitian diuraikan sebagai berikut.

### 2.1 Perumusan Masalah

Pengukuran *employee engagement* di perguruan tinggi X perlu dilakukan agar pihak manajemen dapat menentukan prioritas hal-hal yang harus ditingkatkan sebagai upaya peningkatan produktivitas kerja dosen dan pegawai nonakademik agar berkontribusi positif di institut. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian survei dengan menggunakan kuesioner sebagai alat ukur dari sekelompok orang atau sampel yang merupakan bagian dari populasi [5]. Penelitian ditujukan untuk mengukur *employee engagement* para pegawai di perguruan tinggi X dengan menggunakan kuesioner yang dirancang berdasarkan konsep dari *Development Dimensions International* (DDI) [4] dan konsep dari *National Institute of Standards and Technology* (NIST) yang merupakan kriteria *employee engagement* dalam Indonesian Quality Award Foundation [6]. 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)<br>(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) (Indonesia Quality Award, 2011) | 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  |   |

### 2.2 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 seperti yang terdapat pada Tabel 2

### 2.3 Pengujian Alat Ukur

Pengujian alat ukur dilakukan dengan melakukan perhitungan validitas dan reliabilitas berdasarkan data penyebaran kuesioner *employee engagement* dari 30 orang responden. Pengujian validitas alat ukur digunakan dengan analisis *product moment* dari Pearson. Reliabilitas alat ukur didasarkan pada nilai *cronbach alpha* yang lebih dari 0.6 [5]. Perhitungannya reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *software SPSS statistics 17.0*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien validitas untuk tiap item pernyataan valid dengan taraf signifikansi 5% dan koefisien korelasi alpha

cronbach yang besarnya 0.754 menunjukkan bahwa kuesioner telah memenuhi syarat keandalan atau reliable.

**Tabel 2. Item-item pernyataan pengukuran *employee engagement***

| No. | Item Pernyataan  |
|-----|--|
| 1   | Ide-ide dan pendapat kami dihargai dalam lingkungan kerja misalkan dalam rapat-rapat, jika ada masalah-masalah pekerjaan, dan sebagainya.  |
| 2   | Para pegawai saling percaya satu dengan yang lain di lingkungan kerja saya.  |
| 3   | Pekerjaan saya memberikan saya kesempatan untuk tumbuh dan berkembang (pengetahuan, kemampuan, dan sikap saya menjadi lebih baik)  |
| 4   | Dalam tim kerja saya, tiap pegawai diberikan tugas untuk dapat mengeluarkan kemampuan terbaiknya.  |
| 5   | Tim kerja di Institut ini menggunakan sumber daya waktu dan anggaran secara efisien  |
| 6   | Saya mendapat umpan balik dari hasil pekerjaan saya. Apabila pegawai melakukan kesalahan diberitahu oleh atasannya dan jika sudah bagus hasilnya diberitahu kembali.                             |
| 7   | Di lingkungan kerja saya pegawai diminta pertanggungjawaban jika hasil kerjanya kurang memuaskan.  |
| 8   | Saya memiliki pemahaman yang baik mengenai hal-hal yang seharusnya dikerjakan pada pekerjaan saya karena buku panduan atau pedoman mengenai hal-hal yang harus dilakukan sudah tersedia.         |
| 9   | Konflik yang terjadi dapat dengan cepat terselesaikan, sehingga tidak ada konflik yang dibiarkan berlarut-larut.   |
| 10  | Saya mendapat manfaat dari komunikasi dan arus informasi yang cepat, baik, akurat dan mudah.   |
| 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.                 |
| 12  | Pegawai-pegawai di lingkungan kerja saya memahami dan menghargai, perbedaan, kelebihan, dan kekurangan tiap pegawai  |
| 13  | Di lingkungan kerja saya rapat-rapat dijalankan dengan fokus dan efisien   |
| 14  | Pegawai-pegawai di lingkungan kerja saya bekerja sama satu dengan yang lain untuk menyelesaikan tugas  |
| 15  | Pekerjaan saya membuat saya menemukan makna pribadi yang positif, merasa puas dan merasa bermanfaat untuk orang lain   |
| 16  | Saya dapat membuat keputusan berarti bagaimana saya melakukan pekerjaan saya. Misalnya mendapatkan kebebasan untuk menentukan cara penyelesaiannya dan diperbolehkan memilih salah satu caranya. |
| 17  | Di lingkungan kerja saya, pegawai-pegawai mencoba untuk mempelajari kemampuan dan pengetahuan baru   |
| 18  | Saya puas dengan pekerjaan saya  |
| 19  | Saya akan merekomendasikan pekerjaan di Institut kepada teman-teman dan keluarga jika ada lowongan   |
| 20  | Saya merasa loyal terhadap Institut.   |
| 21  | Saya memiliki komitmen baik secara emosional maupun intelektual dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai visi dan misi Institut  |
| 22  | Lingkungan kerja saya berkinerja tinggi dan hasil kerjanya bagus, sehingga kami termasuk perguruan tinggi yang baik dan selalu melakukan perbaikan untuk lebih maju.                             |
| 23  | Di lingkungan kerja saya, seluruh pegawai termotivasi bekerja untuk kepentingan mahasiswa, institut dan masyarakat.  |
| 24  | Saya menerima dukungan baik dari rekan-rekan kerja maupun pimpinan institut.   |
| 25  | Saya mendapat fasilitas yang memadai untuk membantu pekerjaan saya di institut ini. Misalnya komputer, alat-alat inventaris, dan ruang kerja   |
| 26  | Saya mendapatkan kesempatan mengikuti kegiatan pengembangan karir untuk peningkatan kemampuan dan pengetahuan yang difasilitasi oleh Institut.   |
| 27  | Institut memberikan kesempatan yang sama dan perlakuan yang adil   |
| 28  | Seluruh karyawan dan dosen memiliki sikap bersahabat dan kekeluargaan.   |

- 29 Institut memberikan pengakuan dan sistem penghargaan yang efektif. Misalnya: Bonus, tunjangan, promosi jabatan dan kenaikan gaji, dan sebagainya.
- 

#### 2.4 Penyebaran Kuesioner Penelitian

Kuesioner disebarakan terhadap para pegawai tetap perguruan tinggi X, yaitu pegawai akademik (dosen) dan pegawai nonakademik, yaitu pegawai administrasi, teknisi/laboran, dan nonadministrasi. Pegawai teknisi/laboran adalah pegawai yang melaksanakan tugas di bidang pengoperasian dan pemeliharaan peralatan laboratorium atau studio. Adapun pegawai nonadministrasi 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 tetap dengan masa kerja minimal 2 (dua) tahun. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan *purposive sampling*. Penentuan jumlah responden dilakukan dengan metode Slovin.

Jumlah responden yang dijadikan sebagai sampel didasarkan pada proporsi pegawai yang terdapat pada unit kerjanya. Jumlah unit kerja adalah 26 unit, yang terdiri dari 2 lembaga, 3 unit pelaksana teknis (UPT), 5 biro, 3 fakultas, dan 13 jurusan. Responden dosen berjumlah 74 orang yang berasal dari seluruh jurusan (13 jurusan), yaitu 5 jurusan dari Fakultas Teknologi Industri (Jurusan Teknik Elektro, Teknik Mesin, Teknik Industri, Teknik Kimia, dan Teknik Informatika) dengan jumlah total dosen 93 orang, 5 jurusan dari Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan (Jurusan Teknik Sipil, Teknik Arsitektur, Teknik Geodesi, Teknik Lingkungan, dan Perencanaan Wilayah Kota) dengan jumlah dosen 69 orang, serta 3 jurusan yang berasal dari 3 Fakultas Seni Rupa dan Desain (Jurusan Desain Produk, Desain Interior, dan Desain Komunikasi Visual) dengan total dosen 38 orang. Responden pegawai akademik meliputi pegawai administrasi, teknisi/laboran, dan pegawai nonadministrasi. Jumlah keseluruhan responden pegawai nonakademik adalah 116 orang dari 203 pegawai. 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 (komputer, fisika, dan bahasa inggris). Pegawai nonadministrasi yang menjadi responden adalah perwakilan petugas gedung dari tiap unit kerja dan satpam.

#### 2.5 Perhitungan Indeks *Employee Engagement*

Indeks *employee engagement* didasarkan pada tingkat kesetujuan responden yang merupakan tanggapan terhadap tiap item pernyataan [7]. Dalam penelitian ini perhitungan dilakukan untuk mengetahui nilai indeks *employee engagement* untuk setiap responden dan nilai indeks *employee engagement* untuk seluruh item kuesioner. Nilai indeks tiap responden didasarkan pada jumlah tanggapan tiap responden (sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju) untuk seluruh item, sedangkan nilai indeks tiap item didasarkan pada jumlah tanggapan seluruh responden (sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju) untuk tiap masing-masing item.

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 :  $\text{frekuensi}/\text{total frekuensi} \times 100\% = 17/29 \times 100 = 58,62\%$
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 3.

**Tabel 3. 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 4.

**Tabel 4. 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 non akademik di perguruan tinggi x.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Tingkat *Employee Engagement*

Data *engagement* pegawai ini digunakan untuk mengetahui tingkat kerekatan karyawan berdasarkan tanggapan dari setiap individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Data *engagement* tiap responden dinyatakan dalam nilai indeks *employee engagement* yang kemudian dikategorikan ke dalam tingkatan rendah, sedang, dan tinggi. Data tingkat *employee engagement* responden terdapat pada Tabel 5.

**Tabel 5. Rekapitulasi nilai indeks responden**

| Kategori      | Dosen  |      | Pegawai non akademik |      | Total  |         |
|---------------|--------|------|----------------------|------|--------|---------|
|               | Jumlah | %    | Jumlah               | %    | Jumlah | %       |
| <b>Rendah</b> | 0      | 0%   | 3                    | 2%   | 3      | 1.58%   |
| <b>Sedang</b> | 51     | 69%  | 64                   | 55%  | 115    | 60.53%  |
| <b>Tinggi</b> | 23     | 31%  | 49                   | 42%  | 72     | 37.89%  |
| <b>Jumlah</b> | 74     | 100% | 116                  | 100% | 190    | 100.00% |

Data pada Tabel 4 menunjukkan bahwa mayoritas dosen (69%) maupun pegawai nonakademik (55%) berada pada tingkat *engagement* yang sedang. Secara keseluruhan, pegawai tetap institut ini memiliki indeks *employee engagement* pada kategori sedang adalah sebesar 60.53%. Hal ini menunjukkan para pegawai memiliki kesediaan untuk bekerja dengan lebih baik, walaupun belum pada taraf yang tertinggi. Hal ini masih dapat dimaksimalkan untuk lebih mendukung peningkatan kinerja pegawai. Tingkat *employee engagement* untuk dosen dengan nilai *engagement* tinggi, yaitu di atas 3 adalah dosen di unit Jurusan Teknik Mesin dan Teknik Informatika, dan pegawai nonakademik di unit Jurusan Desain Produk dan Desain Interior.

Analisis terhadap faktor-faktor *employee engagement* yang perlu menjadi prioritas didasarkan pada item yang memiliki indeks *employee engagement* paling rendah. Indeks *employee engagement* dengan nilai 10 item terendah dari hasil pengukuran terhadap dosen terdapat pada Tabel 6, sedangkan indeks *employee engagement* dengan nilai 10 item terendah dari hasil pengukuran terhadap pegawai nonakademik terdapat pada Tabel 7.

**Tabel 6. Sepuluh Item *Employee Engagement* Dosen dengan Nilai Indeks Terendah**

| Urutan ke- | No. Atribut | Nama Atribut   | Indeks |
|------------|-------------|--|--------|
| 1          | 19          | merekomendasikan pekerjaan di tempat saya bekerja kepada teman-teman dan keluarga jika ada lowongan  | 2.43   |
| 2          | 6           | Saya mendapat umpan balik dari hasil pekerjaan saya. Apabila pegawai melakukan kesalahan diberitahu oleh atasannya dan jika sudah bagus hasilnya diberitahu kembali.             | 2.50   |
| 3          | 25          | mendapat fasilitas yang memadai untuk membantu saya bekerja di institute ini. Misalnya komputer, alat-alat inventaris, dan ruang kerja   | 2.50   |
| 4          | 7           | Di lingkungan kerja, seseorang diminta pertanggungjawaban jika hasil kerjanya kurang memuaskan.  | 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          | Institut 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, institut dan masyarakat.  | 3.12   |

Item dengan nilai indeks terendah yaitu sebesar 2.43 adalah item no. 19, yaitu merekomendasikan pekerjaan di institutnya kepada teman-teman dan keluarga jika ada lowongan. Berdasarkan penjelasan dari konsep DDI, item no. 19 tersebut merupakan pernyataan yang sifatnya kumulatif dari dimensi-dimensi *employee engagement*. Seorang pegawai akan merekomendasikan pekerjaan saat ini kepada rekan-rekan atau keluarga jika secara keseluruhan kondisi kerja sangat baik, dan sebaliknya, jika dirasakan kondisi kerja saat ini bukan kondisi yang terbaik maka pegawai tersebut tidak akan merekomendasikan pekerjaannya kepada pihak lain. Para pegawai merasa hal-hal yang terkait kondisi kerja yang belum positif menyebabkan perguruan tinggi X bukan menjadi pilihan utama yang akan direkomendasikan kepada rekan-rekan atau keluarga. Item dengan indeks terendah lainnya adalah item nomor 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”, dengan indeks 2.50. Hal ini menunjukkan bahwa para dosen belum pada tahap *engage* yang tinggi karena merasa 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 ataupun sistem penghargaan (*reward system*) bagi dosen yang berprestasi.

**Tabel 7. Sepuluh Item *Employee Engagement* Pegawai Non Akademik dengan nilai indeks terendah**

| Urutan ke- | No. Atribut | Nama Atribut   | Indeks |
|------------|-------------|--|--------|
| 1          | 27          | Institut 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          | 6           | Saya mendapat umpan balik dari hasil pekerjaan saya. Apabila pegawai melakukan kesalahan diberitahu oleh atasannya dan jika sudah bagus hasilnya diberitahu kembali.                             | 2.68   |
| 5          | 28          | Seluruh karyawan dan dosen memiliki sikap bersahabat dan kekeluargaan.   | 2.70   |
| 6          | 26          | Saya mendapatkan kesempatan mengikuti kegiatan pengembangan karir untuk peningkatan kemampuan dan pengetahuan yang difasilitasi oleh Institut.   | 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          | Institut 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 Institut memberikan kesempatan yang sama dan perlakuan yang adil. Terdapat 45,7% karyawan yang merasa tidak mendapatkan kesempatan yang sama dan perlakuan yang adil dari manajemen institut. 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 struktural hanya dimungkinkan bagi karyawan administrasi, sedangkan bagi karyawan nonadministrasi sama sekali tidak ada jenjang karir jabatan struktural. Di sisi lain, karyawan belum sangat *engaged* terhadap perguruan tinggi X karena merasa terkadang ditemukan adanya perlakuan yang belum adil. Hal ini diduga karena penerapan disiplin atau peraturan kepegawaian yang masih berbeda-beda antarpimpinan unit. Di beberapa unit, terdapat pimpinan unit yang sangat ketat dalam menegakkan disiplin, tetapi terdapat pula pimpinan yang tidak terlalu memperhatikan masalah disiplin kerja para pegawainya. Hal ini ditunjukkan pula dengan item terendah lainnya, yaitu item nomor 7, Pegawai diminta pertanggungjawaban jika hasil kerjanya kurang memuaskan, dengan indeks 2,61. Terdapat 44,4% pegawai nonakademik 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 institut.

#### **4. SIMPULAN**

Hasil penelitian memberikan nilai tingkat *engagement* dengan skala 1 sampai dengan 4 untuk dosen adalah 2,85 dan untuk pegawai nonakademik adalah 2,79. Hal ini menunjukkan para dosen dan pegawai non akademik belum mencapai tingkat *engaged* yang tinggi. Para dosen dan pegawai nonakademik 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 nonakademik 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, umpan balik dari hasil pekerjaan, serta rekomendasi pekerjaan terhadap kerabat lain. Institut perlu melakukan pengembangan dalam pengelolaan SDM sehingga kesediaan dan keterlibatan para dosen dan pegawai dapat mencapai tingkat yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan Institut. 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. Pengukuran *employee engagement* perlu dilakukan secara kontinu dan pelaksanaannya dapat dilakukan bersamaan dengan pengukuran kinerja pegawai. Hal ini diupayakan agar pengelolaan SDM yang dilakukan dapat mengacu pada peningkatan *employee engagement* dalam mencapai tujuan institut.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Perdana, Andri Rahadian, Sugih Arijanto, Lisye Fitria, (2013). “Perancangan Sistem Pengukuran Kepuasan Mahasiswa, Mahasiswa Baru, Orang Tua, dan Wisudawan/Fresh Graduate Terhadap Kinerja Pelayanan Perguruan Tinggi X”, Tugas Akhir S-1 Jurusan Teknik Industri Itenas.
- [2] Macey, W.H. Schneider (2008). “The Meaning of Employee Engagement, Industrial and Organizational Psychology.”
- [3] 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.
- [4] Wellins, R. S., Bernthal, P., Phelps, M., (2005). “Employee Enggagement: The Key to Realizing Competitive advantage”, DDI.
- [5] Sekaran, Uma (2003). “Research Methods for Business. A Skill Building Approach, 4ed. John Wiley and Sons.
- [6] Indonesian Quality Award Foundation (IQAF). 2011-2012.” Kriteria Kinerja Ekselen Bidang Pendidikan”. Yayasan Indonesian Quality Award. Jakarta.
- [7] Temkin, Bruce, (2012). “Employee Engagement Benchmark Study”. Diunggah 12 Desember 2013, <http://www.temkingroup.com/research-reports/employee-engagement-benchmark-study/>