

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pada dasarnya, karyawan merupakan sumber daya yang sangat penting di setiap perusahaan karena karyawan memiliki peranan atau sebagai penentu keberhasilan dalam berkembangnya suatu perusahaan (Yukl, 2009). Tanpa adanya karyawan, maka perusahaan tidak dapat berjalan dengan lancar. Selain itu, pekerjaan-pekerjaan yang ada di perusahaan juga dapat terselesaikan dengan adanya karyawan (Putra & Wibawa 2015). Karyawan merupakan aset berharga dan paling utama di setiap perusahaan atau organisasi (Munandar, 2008). Sehingga dapat dikatakan bahwa keberadaan karyawan merupakan prioritas utama di dalam suatu perusahaan.

Karyawan di Universitas X terdiri dari *staff* dan dosen, dalam penelitian ini karyawan yang menjadi subjek penelitian adalah dosen. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti kepada *supervisor* tempat peneliti melakukan magang selaku *Manager Organization Development* menyatakan bahwa dosen menjadi penting di sebuah universitas atau institusi pendidikan karena dosen merupakan orang yang bertemu langsung dengan konsumen (mahasiswa) dan yang mewujudkan visi misi Universitas X secara langsung, kemudian dosen sendiri memiliki peran utama dalam berjalanya sebuah institusi pendidikan. Berdasarkan Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 Guru atau Dosen merupakan pendidik profesional dan seorang ilmuwan yang memiliki tugas utama

untuk mendidik, mengajar, mengarahkan, memberi pelatihan, mentransformasikan, menilai, serta mengevaluasi, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Salah satu hal yang membuat individu tetap bertahan di perusahaannya adalah memiliki *engagement* terhadap pekerjaannya (Schaufeli & Baker, 2003). Menurut Prawirosentono dalam Pramudyo (2010), terdapat hubungan yang erat antara kinerja dosen dengan pertumbuhan perusahaan. Seorang dosen yang memiliki kinerja yang baik dapat dikatakan memiliki *employee engagement* yang tinggi, karena ia akan memiliki komitmen demi kesuksesan organisasinya (Yuniati & Arijanto, 2014). Vidal (2007), menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan salah satu penentu kesuksesan sebuah organisasi. Dapat dikatakan bahwa karyawan yang memiliki *employee engagement* yang tinggi tidak hanya dapat bertahan dalam pekerjaannya, akan tetapi ia juga akan memberikan kontribusi untuk kemajuan organisasi.

*Employee engagement* yang dimiliki karyawan sendiri berarti, karyawan memiliki keterlibatan emosi dan komitmen dalam kesiapan untuk bekerja (Schaufeli, 2013). Selain itu, karyawan yang memiliki *employee engagement* juga dapat diartikan bahwa ia memiliki hubungan yang efektif terhadap pekerjaannya dan memiliki pandangan akan dirinya mampu mengerjakan tuntutan pekerjaan yang ada (Schaufeli & Baker, 2013). Hal ini sejalan dengan Ulrich dalam Schaufeli (2013) yang mengatakan bahwa perlunya perhatian perusahaan terhadap karyawannya karena mempengaruhi produktivitas perusahaan. Dapat dilihat

bahwa *employee engagement* adalah elemen penting yang juga sangat mempengaruhi kinerja perusahaan karena berasal dari karyawan.

*Employee engagement* dapat diartikan sebagai komitmen seorang karyawan terhadap sesuatu atau seseorang di dalam sebuah organisasi. Hal ini dapat dilihat dari lama waktu karyawan bekerja dan juga kerja keras karyawan pada saat bekerja (Corporate Leadership Council, 2004). Karyawan dengan *employee engagement* yang tinggi akan memiliki hubungan yang dekat dengan pekerjaannya akan memiliki keterlibatan yang tinggi sehingga karyawan akan semakin mengenal dan mengetahui lebih dalam mengenai pekerjaannya, serta karyawan akan memiliki tingkat absensi dan tingkat pengunduran diri yang rendah (Robbins & Coulter dalam Faslah, 2010). Dampak positif dari individu yang memiliki *employee engagement* adalah individu akan merasa bahagia dengan pekerjaannya sehingga individu akan merasa *enerjik* dan mau ikut serta dalam pekerjaan serta dapat menyelesaikan masalah (Schaufeli & Bakker, 2003). Menurut Alfes et al., (2010) individu yang memiliki *employee engagement* yang tinggi akan memiliki performa lebih dibandingkan dengan individu yang tidak memiliki *employee engagement*, sehingga individu mempunyai hubungan atau perasaan yang kuat dengan pekerjaannya. Menurut Leiter & Maslach (2005) dampak dari *employee engagement* yang tinggi adalah rendahnya *burnout*. *Burnout* dapat dijelaskan sebagai suatu hal yang negatif dan dapat terjadi karena stress, kelelahan terhadap pekerjaan dan kurangnya pencapaian dalam bekerja. Sejalan menurut Prieto, dkk. (2009) apabila banyaknya tuntutan pekerjaan sebagai guru atau dosen, dapat membuat individu memiliki hal - hal negatif bagi dirinya sendiri dan apabila hal ini menjadi sangat parah dapat menjurus ke arah *burnout*.

Menurut Schaufeli et al. (2002), *employee engagement* merupakan suatu hal yang positif, sebuah pemenuhan, dan hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang akhirnya membuat 3 dimensi utama yaitu *vigour*, *dedication*, dan *absorption*. Menurut Schaufeli et al. (2002), *Vigour* dijelaskan sebagai individu yang memiliki tingkat *energi* yang tinggi dan memiliki resiliensi atau daya juang pada saat bekerja; hal ini sesuai dengan pernyataan beberapa *item* yaitu “pada saat saya bangun di pagi hari saya merasa ingin bekerja”, “pada saat saya bekerja, saya merasakan saya memiliki banyak *energi*”. *Dedication* dikarakteristikan sebagai individu yang memiliki keterlibatan cukup kuat dan mau bekerja melebihi ekspektasi; hal ini sesuai dengan pernyataan beberapa *item* yaitu “bagi saya, pekerjaan saya menantang”, “pekerjaan saya merupakan sebuah inspirasi bagi saya”. *Absorption* dijelaskan sebagai individu yang memiliki fokus dan konsentrasi penuh dengan pekerjaannya; hal ini sesuai dengan beberapa *item* yaitu, “ketika saya bekerja, saya melupakan segala sesuatu yang ada di sekeliling saya”, “waktu berjalan dengan cepat ketika saya bekerja”.

Sesuai dengan penjelasan mengenai *employee engagement* serta dampak positif yang ada, maka hal ini dapat dibuktikan melalui penelitian oleh Gallup (2013) yang dilakukan di 34 negara dengan 49.928 perusahaan, bahwa organisasi yang memiliki skor *employee engagement* di atas rata-rata memiliki kesuksesan dua kali lipat dibanding organisasi yang memiliki *employee engagement* dibawah rata-rata. Hasil menunjukkan organisasi yang memiliki *employee engagement* yang tinggi akan terjadi penurunan sebanyak 37% pada *absenteeism*, penurunan sebanyak 25% pada *turnover* (di organisasi yang memiliki *turnover* tinggi), dan

penurunan sebanyak 65% pada *turnover* (di organisasi yang memiliki *turnover* rendah). Kemudian jika organisasi memiliki skor *employee engagement* yang tinggi maka akan mengalami peningkatan sebanyak 10% pada pelanggan, peningkatan 21% pada produktivitas, dan peningkatan sebanyak 22% pada keuntungan organisasi (Gallup, 2013). Sayangnya, berdasarkan survei yang dilakukan oleh Gallup Consulting (Gallup, 2010) hanya 11% karyawan perusahaan yang memiliki *employee engagement* dari karyawan di seluruh dunia, yang berarti hanya sebanyak 11% karyawan ini memiliki koneksi dengan pekerjaannya dan sisanya tidak memiliki *employee engagement*, hal inilah yang dapat menyebabkan penurunan produktivitas.

Peneliti melakukan magang di sebuah instansi pendidikan tinggi swasta yang berbasis kristiani yaitu di Universitas X yang berdiri sejak 1994. Lokasi Universitas X terletak di daerah Tangerang, Banten. Semenjak awal dibukanya perkuliahan hingga saat ini, Universitas X sudah meluluskan sebanyak 23.555 mahasiswa dan masih bertambah terus jumlahnya. Universitas X memiliki banyak program studi yang bervariasi serta ditunjang dengan fasilitas yang memadai kegiatan belajar mengajar, dan hal ini diterapkan sesuai dengan visi utama Universitas X yang diangkat menjadi 3 pilar penting yaitu *True Knowledge, Faith in Christ, Godly Character*. Visi yang ada membantu dalam pembentukan misi yang diharapkan dapat berjalan di setiap proses akademik, administratif, serta perkuliahan (belajar mengajar).

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dengan selaku *Manager Organization Development* dan selaku *supervisor* pemegang dalam peneliti

melakukan magang, dosen memiliki *turnover* yang cukup tinggi. Dapat dilihat berdasarkan data populasi dosen dari tahun 2010/2011 terdapat 374 orang dosen, 2011/2012 terdapat 372 orang dosen, 2012/2013 terdapat 400 orang dosen, 2013/2014 terdapat 426 orang dosen, 2014/2015 terdapat 487 orang dosen, dan 2015/2016 terdapat 522 orang dosen, sehingga dapat dilihat total populasi terbanyak dosen di tahun 2016 sebanyak 522 orang. Kemudian, data *turnover* yaitu karyawan yang berhenti dan berpindah kerja. Dapat dilihat data *turnover* dosen pada tahun 2010/2011 sebanyak 9.89%, 2011/2012 sebanyak 11.83%, 2012/2013 sebanyak 12.75%, 2013/2014 sebanyak 8.69%, 2014/2015 sebanyak 4.31%, dan 2015/2016 sebanyak 9.39%, dapat dilihat bahwa adanya peningkatan *turnover* dari tahun 2011-2013 namun terjadinya penurunan pada tahun 2013/2014 dan adanya peningkatan kembali pada tahun 2015/2016.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada *supervisor*, ketika seorang karyawan dari Universitas X keluar maka ada beberapa hal yang harus dilakukan salah satunya mengisi *exit form*, dan di dalamnya terdapat beberapa pernyataan mengenai alasan seorang karyawan keluar. Tujuan dari *exit form* ini adalah untuk mendeteksi atau memvalidasi penyebab karyawan sudah tidak *engage* lagi dengan perusahaan. Hal ini dilakukan agar Universitas X dapat memperhatikan lebih lanjut dan melihat kelemahan dan keluhan dari karyawan sebagai bahan perbaikan. Kemudian dalam mengisi *exit form*, karyawan dapat mencentang hal – hal yang sesuai (boleh lebih dari satu). Pernyataan yang ada adalah sebagai berikut: mendapatkan posisi kerja yang lebih baik, mendapatkan upah yang lebih baik, mendapatkan *benefit*/fasilitas yang lebih baik, jarak dari tempat kerja yang

jauh, kurang cocok dengan budaya di di Universitas X, membuka usaha sendiri, kurang cocok dengan atasan, mengikuti keluarga pindah lokasi, ingin berganti karir di industri komersil, peluang promosi atau karir yang terbatas, dan pekerjaan tidak ada tantangan dan membosankan. Dari semua pernyataan yang tertera di *exit form*, kebanyakan dosen yang keluar dari Universitas X memilih jawaban yaitu kurang cocok dengan atasan.

Pengadaan *exit form* ini untuk melihat hal-hal apa saja yang membuat individu tidak *engage* dengan pekerjaannya lagi. Berdasarkan teori *employee engagement* yaitu, karyawan yang memiliki *employee engagement* yang tinggi maka ia memiliki keterlibatan emosi dan komitmen dalam kesiapan untuk bekerja (Schaufeli, 2013). Sehingga dapat dilihat bahwa sesuai dengan teori mengenai karyawan yang tidak *engage* dengan pekerjaannya karena jika karyawan *engage* maka dia akan memiliki komitmen dengan pekerjaannya sehingga alasan yang ada di *exit form* maupun alasan secara *personal* tidak menjadi halangan bagi karyawan untuk bekerja.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada *supervisor* pemegang, alasan utama *turnover* terjadi karena adanya perbedaan cara atau sistem mengajar di Universitas X dibandingkan dengan universitas lainnya sehingga lebih banyak tuntutan, beban, dan tanggung jawab yang harus dipenuhi. Faktor lainnya adalah karena kebanyakan wanita yang menjadi dosen maka seringkali karena urusan keluarga atau suami di pindah kerja, mendapatkan pekerjaan lebih baik, menemukan gaji lebih tinggi, mengubah karir ke industri komersial, mendapatkan keuntungan lebih di tempat lain, studi lanjut, dan apabila melakukan pelanggaran sehingga harus dikeluarkan. Kemudian, faktor utama

yang menjadi alasan dosen keluar adalah sektor akademik berhadapan dengan peraturan BKD (Beban Kerja Dosen) diubah untuk disesuaikan dengan standar universitas sehingga memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap dosen di sektor akademik. Hal lain yang menjadi permasalahan penting adalah sistem perkuliahan yang awalnya 2 semester dalam satu tahun diubah dan mengimplementasikan peraturan perkuliahan baru yaitu 3 semester dalam setahun. Peraturan ini disebut dengan program akselerasi, hal ini memiliki dampak yang cukup signifikan dikarenakan program tersebut kurang bisa menjaga kualitas perkuliahan dengan baik dan mengharuskan dosen mengajar lebih banyak dengan jumlah mahasiswa yang melebihi kapasitas yang seharusnya. Sehingga berdasarkan wawancara kepada *supervisor* pemegang, hal ini dapat membuat dosen mengalami stress. Maka jika dosen mengalami stres terus menerus maka dosen dapat mengalami *burnout*, yang berarti dosen tidak *engage* dengan pekerjaannya. Dalam hal ini dapat di lihat beberapa alasan yang ada merupakan alasan yang menjadikan tingginya *turnover* dosen di Universitas X.

Dalam hal ini peneliti melihat walaupun adanya beban dan tanggung jawab lebih yang harus dilakukan oleh dosen, ketika dosen itu sendiri memiliki *engagement* terhadap universitas maka dosen akan tetap menjalani pekerjaan dengan baik dan memiliki hubungan yang kuat serta mengikuti visi misi universitas. Menurut penelitian oleh Engelbrecht (2006) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *employee engagement* akan dapat mempertahankan *energi* dan juga meningkat ketika sedang mengalami masalah serta karyawan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan sehingga akan melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin dan merasa puas ketika pekerjaan terselesaikan.

Sesuai dengan Schaufeli (2013), karyawan yang memiliki *employee engagement* akan memiliki keterlibatan emosi dan komitmen dalam kesiapan untuk bekerja dalam rintangan apapun dan akan sesuai dengan dimensi yang ada yaitu *vigour*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigour* ketika individu memiliki level energi yang tinggi dan memiliki resiliensi pada saat berhadapan dengan pekerjaan. *Dedication* ketika individu memiliki keterlibatan cukup kuat dan mau bekerja melebihi ekspektasi. *Absorption* ketika individu yang memiliki fokus dan konsentrasi penuh dengan pekerjaannya.

Peneliti melihat betapa pentingnya peran dosen di sebuah institusi pendidikan dikarenakan dosen merupakan bagian utama dalam berjalannya institusi tersebut. Peneliti juga melihat bahwa adanya perbedaan sistem di Universitas X dibandingkan dengan kampus lain dari trimester yang merupakan faktor utama dosen melakukan *turnover* dan juga merupakan universitas yang berbasis Kristus sehingga ada visi misi Kristus yang dilakukan selama pengajaran. Sehingga tidak mudah sebagai universitas menjaga dosen yang ada untuk bisa tetap *engage* dengan universitas dengan banyaknya tanggung jawab yang harus dilakukan. Maka dari itu peneliti ingin melakukan penelitian mengenai *employee engagement* pada dosen di Universitas X.

## **1.2 Tujuan Magang**

Tujuan magang ini adalah, untuk mengetahui *employee engagement* pada dosen Universitas X. Tujuan lainnya adalah menyelesaikan tugas akhir dengan membuat laporan magang berdasarkan tempat kerja yang dilandasi dengan teori-teori psikologi.

### **1.3 Lokasi Magang**

Pemagang melakukan pelaksanaan program magang ini di Universitas X yang berlokasi di Jalan M. H. Thamrin Boulevard 1100 Lippo Village Tangerang 15811. Pemagang melakukan magang pada bagian HRD (*Human Resource Division*) divisi *Organizational Development*.

### **1.4 Waktu Magang**

Waktu pelaksanaan program magang dimulai pada 27 September 2017 hingga Maret 2018, jam kerja pemagang disesuaikan berdasarkan per semester yang ada. Pada semester periode September – Desember, pemagang mulai melakukan magang yaitu hari Senin dan Jumat pukul 07.00 WIB – 12.00 WIB, hari Selasa pukul 13.00 WIB – 16.00 WIB dan hari Rabu dan Kamis pukul 07.00 WIB – 16.00 WIB, tetapi ada beberapa hari yang dilakukan hanya setengah hari tergantung perubahan jadwal kuliah. Pada semester periode Januari - Maret pemagang melakukan magang pada hari Senin, Selasa, dan Kamis pukul 07.00 WIB – 16.00 WIB.