

EFEKTIVITAS PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DALAM HUBUNGANNYA DENGAN KINERJA PEGAWAI

Rianti Setyawasih
Haris Budiyo
Universitas Islam 45 Bekasi
Email: riantis@yahoo.com

Abstract

This article explains on how effective performance management and employee engagement are likely to have an important and unique influence on high employee performance. The result shows that effective performance management has directly and indirectly influence on employee performance and directly influence employee engagement, it also was proved that employee engagement has directly influence on employee performance. Then, to produce some employee performance increments may be best achieved by integrating employee engagement to the performance management system at the organization. Employees who are engaged in their work and committed to their organizations give companies crucial competitive advantages, including higher productivity and lower employee turnover. To this end, a new approach is introduced to the performance management process that includes employee engagement and the key drivers of employee engagement at each stage of performance management.

Keywords: *employee performance management, employee engagement, employee performance*

Abstrak

Artikel ini menjelaskan efektivitas pengelolaan kinerja pegawai dan keberikatan pegawai berpengaruh penting dan khas terhadap kinerja pegawai yang tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan kinerja berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai dan berpengaruh langsung terhadap keberikatan pegawai, hal ini juga membuktikan bahwa keberikatan pegawai memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, untuk menghasilkan tambahan kinerja pegawai, maka hal terbaik yang dapat dilakukan adalah dengan mengintegrasikan keberikatan pegawai ke dalam sistem pengelolaan kinerja di dalam organisasi. Pegawai yang berikat (*engage*) dengan pekerjaannya dan berkomitmen kepada organisasinya memberikan keunggulan kompetitif yang krusial kepada organisasi atau perusahaannya, termasuk produktivitas yang lebih tinggi dan keluar masuknya (*turnover*) pegawai yang lebih rendah. Pada akhirnya, sebuah pendekatan baru telah diperkenalkan untuk proses pengelolaan kinerja, yang mengikutsertakan keberikatan pegawai dan pemicu utama keberikatan pegawai pada masing-masing tahapan dalam pengelolaan kinerja.

Kata kunci: efektivitas pengelolaan kinerja pegawai, keberikatan pegawai, kinerja pegawai

PENDAHULUAN

Konsep *employee engagement* terbilang baru yakni sekitar tahun 2000an dan semakin populer di Indonesia sekitar tahun 2010an. *Employee engagement* merupakan ekspresi seseorang yang bekerja dengan “rasa senang” yang secara simultan berlangsung selama menjalankan tugasnya, sehingga meningkatkan hubungan (emosional) dengan pekerjaannya dan dengan pegawai lainnya, dengan menghadirkan jati dirinya selama bekerja (fisik, kognitif, dan emosional), dan berlaku aktif secara penuh melibatkan peran dirinya untuk berkinerja baik (Kahn, 1990).

Sementara itu, peningkatan efektivitas pengelolaan kinerja di perusahaan atau organisasi merupakan salah satu gagasan penting dalam rekayasa manajemen. Demikian halnya dengan rekayasa manajemen di UNISMA Bekasi -sebagai institusi perguruan tinggi- patut memperhatikan 2 (dua) isu aktual dalam pengelolaan pegawainya, yakni: pertama, terjadinya pergeseran paradigma dalam mengelola pegawai di dalam sebuah organisasi perusahaan, demikian pula dialami pada institusi perguruan tinggi, yaitu pegawai yang semula dipandang sebagai salah satu faktor produksi (yaitu *labor* atau *personal*), kemudian berkembang bahwa pegawai perlu didudukkan sebagai sumber daya manusia (*human resources*), hingga pegawai semestinya diapresiasi sebagai sebagai modal insani (*human capital*); kedua, dalam menghadapi tantangan era persaingan saat ini (baik nasional, regional, dan global), kemampuan bersaing sebuah institusi dalam menghadapi dan memanfaatkan perubahan merupakan faktor penting agar institusi bisa terus berkembang dan memberi nilai tambah bagi pemangku kepentingan.

Efektivitas pengelolaan kinerja di UNISMA Bekasi perlu diteliti lebih seksama menyangkut prinsip langkah-langkah yang perlu dilakukan, ketercukupan komponen yang dinilai, dan relevansi ukuran kinerjanya. Sementara itu *employee engagement* (keberikatan pegawai) terhadap pekerjaan maupun terhadap unit kerja umumnya beragam dan konsep ini belum diintegrasikan ke dalam sistem pengelolaan kinerja yang berlaku saat ini di UNISMA Bekasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Haris Budiyo (mantan Rektor UNISMA Bekasi) dan Diana Fajarwati (mantan Wakil Rektor II UNISMA Bekasi, Kinerja pegawai yang terbentuk pada masing-masing unit kerja juga berbeda. Sebagian pegawai hanya berupaya untuk melampaui nilai minimum yang dijadikan standar penilaian kinerja. Sebagian pegawai lainnya di unit kerja tertentu sangat antusias dalam menunjukkan perilaku dan hasil kerjanya. Kedua konsep dimaksud, yakni efektivitas pengelolaan kinerja pegawai dan *employee engagement* diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai UNISMA Bekasi.

Penelitian ini ditujukan untuk: (1) mengetahui pengaruh langsung efektivitas pengelolaan kinerja pegawai terhadap kinerja pegawai; (2) mengetahui pengaruh langsung efektivitas pengelolaan kinerja pegawai terhadap *employee engagement*; dan (3) mengetahui pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan akademik dan empiris dalam menguatkan kepentingan efektivitas pengelolaan kinerja pegawai di UNISMA Bekasi, untuk selanjutnya digunakan sebagai pemecahan masalah secara praktis dengan memodifikasi efektivitas pengelolaan kinerja dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai, sehingga menghasilkan kinerja pegawai di UNISMA yang semakin meningkat.

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam sejumlah literatur, kinerja (*performance*) didefinisikan baik sebagai perilaku (*behaviour*) atau hasil (*outcomes*). Berikut ini disajikan rangkuman pengertian kinerja, yakni: (1) rekaman hasil kerja

dalam mengerjakan sebuah fungsi jabatan atau sebuah aktivitas tertentu selama periode waktu; (2) gambaran seorang pegawai yang melakukan perilaku tertentu pada sebuah situasi untuk mencapai hasil kerja tertentu; dan (3) serangkaian perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau tujuan unit organisasi, tempat dimana pegawai itu bekerja (Robertson, Callinan dan Bertram (ed), 2002). Ukuran kinerja (*performance measures*) dapat berupa perilaku atau *behavior* yang diamati (misalnya, menjawab telepon pada dering yang kedua), hasil kerja atau *outcomes* (misalnya, jumlah keluhan atau pujian pelanggan), atau keduanya baik perilaku dan hasilnya sebagaimana diungkapkan oleh Noe, Hollenbeck, dan Gerhart (2011).

Penulis lain mengelompokkan kinerja dalam 4 (empat) dimensi, yakni (1) kinerja tugas (*task performance*); (2) kinerja kontekstual (*contextual performance*); (3) kinerja adaptif (*adaptive performance*); dan (4) perilaku kerja kontraproduktif (*counterproductive work behavior*). Kinerja tugas secara umum menggambarkan penyelesaian tugas rutin; kinerja kontekstual menggambarkan adanya upaya ekstra, antusiasme, persisten, dedikasi, kreativitas, bekerjasama dengan dan membantu pegawai lain, sopan, berkomunikasi secara efektif, dan hubungan interpersonal; dan kinerja adaptif menghasilkan gagasan baru, menyesuaikan rencana terhadap situasi, belajar tugas dan teknologi baru, dan menganalisis dan merespon dengan cepat. Sementara itu perilaku kerja kontraproduktif meliputi mengambil waktu istirahat yang berkepanjangan, mengeluh, salah dalam bekerja, kecelakaan, mengganggu pekerja lain, berkelahi, menyalahi aturan keselamatan kerja, menyalahgunakan kepercayaan, menyerang, mencuri, dan menggunakan bahan baku (Koopmans *et.al.*, 2011).

Dalam mengkaji kinerja pegawai, perlu memperhatikan keseimbangan atas 5 (lima) kriteria berikut ini, yakni (1) pencapaian tujuan yang ditetapkan perusahaan; (2) tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dan diterapkan; (3) perilaku dalam bekerja; (4) tingkat kesesuaian perilaku terhadap nilai dasar yang dianut organisasi; dan (5) efektivitas kerja sehari-hari yang ditunjukkan oleh seorang pegawai. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pegawai, umumnya ada 4 (empat) kelompok pegawai, yakni (1) pegawai yang melebihi ekspektasi dan secara konsisten memberikan kontribusi istimewa yang secara nyata memperluas dampak dan pengaruh peran yang dijalankannya (*exceptional performance*); (2) pegawai yang memenuhi kriteria pencapaian tujuan dan pemenuhan syarat peran yang dijalankan, secara konsisten menunjukkan sikap dan perilaku baik (*well-balanced performance*); (3) pegawai yang tidak memenuhi semua tujuan atau tidak semua syarat peran yang dijalankan, bagi dirinya perlu perbaikan kinerja yang sungguh-sungguh (*barely effective performance*); (4) pegawai gagal memenuhi semua tujuan atau semua syarat peran tidak dijalankan; menunjukkan kurangnya komitmen dan kemampuan dalam upaya perbaikan kinerja (*unacceptable performance*) sebagaimana diuraikan dalam Armstrong (2006). Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mempertimbangkan dengan baik keseimbangan kelima kriteria pada daftar ukuran kinerja yang ditetapkan. Sementara itu organisasi juga perlu untuk mengenali dan mengapresiasi terutama kepada kelompok pegawai yang dapat mencapai ukuran berkinerja istimewa (*exceptional performance*).

Sejumlah literatur menyebutkan bahwa motivasi pegawai dan kinerja pegawai secara resiprokal saling mempengaruhi, dalam hal ini motivasi dalam bekerja dapat mempengaruhi kinerja yang dicapai oleh seorang pegawai, demikian pula sebaliknya kinerja yang dicapai dapat mempengaruhi motivasi dalam bekerja. Seorang pegawai dapat mengetahui status dirinya dalam bekerja, apakah sedang melemah atau meningkat secara bergantian, baik berdasarkan tingkat kinerjanya, kesadaran atas sebab yang mempengaruhi kinerjanya, maupun kondisi motivasinya. Sebuah penelitian mengungkapkan bahwa kinerja seorang pegawai (tugas, kontekstual, dan belajar di lingkungan kerja) dipengaruhi oleh faktor

employee engagement (keberikatan pegawai) dan *conscientiousness* (hasrat yang kuat untuk bekerja baik) seperti diungkapkan dalam Bakker, Demerouti dan Brummelhuis (2012). Hal ini menunjukkan bahwa faktor pribadi pegawai menjadi kunci penting dalam memelihara pencapaian kinerja. Namun demikian dalam pencapaian kinerja seorang pegawai, bukan hanya “*individual factors*” saja yang bekerja, keberadaan “*system factors*” juga memberikan pengaruh, baik berdampak positif maupun negatif. Dampak positif dapat timbul karena ada peran fasilitasi dari seorang pimpinan atau penyelia yang berlaku sebagai “*person enhancer*”, untuk mengimbangi dampak negatif dari ketentuan kinerja yang pada dasarnya membatasi (“*constraints*”) dan menuntut (“*demands*”) kepada pegawai (Robertson, Callinan dan Bartram (editor), 2002).

Uraian tinjauan pustaka tentang kinerja pegawai tersebut di atas akan dijadikan pembanding dan kerangka berpikir dalam membahas perilaku dan hasil para pegawai UNISMA dalam mengikuti Audit Kinerja Pegawai (AKP). Pada penelitian ini kinerja pegawai diukur berdasarkan dimensi: (1) perilaku mempersiapkan partisipasi AKP; (2) Perilaku partisipasi AKP; dan (3) Perilaku merespon hasil AKP.

Menurut Lussier dan Hendon (2015), pengelolaan kinerja adalah proses mengidentifikasi, mengukur, mengelola, dan mengembangkan kinerja sumber daya manusia dalam sebuah organisasi (Lussier, 2015:285). Dalam literatur lain disebutkan bahwa pengelolaan kinerja adalah proses komunikasi yang berjalan interaktif antara pegawai dengan penyelia langsung yang membawahi pegawai dimaksud, dengan jelas membahas (a) harapan dan kesamaan pemahaman tentang fungsi jabatan esensial yang diemban pegawai dan diharapkan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya; (b) bagaimana kontribusi pekerjaan pegawai dimaksud terhadap pencapaian tujuan organisasi; (c) gambaran yang jelas tentang apa yang dimaksud “melakukan pekerjaan dengan baik” dalam sebuah rumusan yang lugas; (d) bagaimana pegawai dan penyeliannya dapat bekerjasama untuk mempertahankan, meningkatkan, dan mengembangkan kinerja pegawai dari status pencapaian saat ini; (e) bagaimana kinerja suatu pekerjaan atau jabatan tertentu diukur; dan (f) mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan untuk mencapai kinerja yang telah disepakati dimaksud. Berdasarkan pengertian pengelolaan kinerja, terkandung beberapa prinsip, yakni (1) pengelolaan kinerja dilakukan bersama dengan pegawai karena kepentingan manfaatnya ditujukan bagi pegawai, manajer, dan organisasi, yang terbaik dilakukan dalam suasana yang kolaboratif, secara kooperatif; (2) pengelolaan kinerja adalah alat untuk mencegah timbulnya kinerja yang rendah dan bekerja bersama untuk meningkatkannya; dan (3) pengelolaan kinerja bermakna sebagai sebuah proses komunikasi yang terus menerus dan dua arah, antara manajer atau penyelia dengan pegawainya, berbicara dan mendengarkan, belajar, dan meningkatkan kinerja (Bacal, 2012). Pengelolaan kinerja adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas dan keluaran yang dilakukan oleh para pegawai sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi. Aktivitas yang diamati meliputi tugas dan hasilnya dari sebuah jabatan tertentu yang berkontribusi terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Departemen sumber daya manusia merupakan departemen yang bertanggungjawab untuk membuat kuesioner atau mendapatkan kuesioner dan alat lainnya yang digunakan untuk mengukur kinerja (Noe, Hollenbeck, dan Gerhart, 2011).

Dalam praktiknya, ditemukan model penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan pengelolaan kinerja (*performance management*), perbedaan keduanya disajikan pada tabel 1 (Armstrong, 2006).

Tabel 1. Perbedaan Model Penilaian Kinerja dan Pengelolaan Kinerja

Penilaian Kinerja <i>Performance appraisal</i>	Pengelolaan Kinerja <i>Performance management</i>
Penilaian dari atas ke bawah <i>(Top-down assessment)</i>	Proses kerjasama melalui dialog <i>(Joint process through dialogue)</i>
Pertemuan formal untuk membahas hasil penilaian dilakukan setahun sekali <i>(Annual appraisal meeting)</i>	Pengkajian kinerja berlangsung kontinyu, bisa sa ada pertemuan formal satu kali atau lebih dalam setahun <i>(Continuous review with one or more formal reviews)</i>
Penggunaan ukuran penilaian <i>(Use of ratings)</i>	Mengupayakan sedikit mungkin menggunakan ukuran penilaian <i>(Ratings less common)</i>
Sistem monolitik <i>(Monolithic system)</i>	Proses fleksibel <i>(Flexible process)</i>
Terfokus pada sasaran kuantitatif <i>(Focus on quantified objectives)</i>	Terfokus pada nilai dan perilaku sebagai sasaran <i>(Focus on values and behaviours as well as Objectives)</i>
Seringkali dikaitkan dengan pembayaran <i>(Often linked to pay)</i>	Kurang mementingkan atau tidak terkait dengan pembayaran <i>(Less likely to be a direct link to pay)</i>
Birokratik – penggunaan kertas kerja penilaian yang kompleks <i>(Bureaucratic – complex paperwork)</i>	Mengupayakan dokumentasi minimum <i>(Documentation kept to a minimum)</i>
Dimiliki oleh Departemen Sumber Daya Manusia <i>(Owned by the HR department)</i>	Dimiliki oleh pimpinan lini yang membawahi pegawai <i>(Owned by line managers)</i>

Dalam menerapkan model pengelolaan kinerja yang sebenarnya, maka dalam praktik perlu memperhatikan sejumlah hakikat pengelolaan kinerja, yakni:

- a. Pengelolaan kinerja merupakan alat untuk membantu para manajer dalam mengelola kinerja (*A management tool which helps managers to manage*);
- b. Pengelolaan kinerja diarahkan dengan tujuan dan nilai korporasi/organisasi (*Driven by corporate purpose and values*);
- c. Pengelolaan kinerja dilakukan untuk memperoleh solusi dalam pekerjaan (*To obtain solutions that work*);
- d. Pengelolaan kinerja ditujukan untuk pekerjaan yang penting dan menarik untuk dikembangkan dan diharapkan adanya perubahan yang nyata/tampak (*Only interested in things you can do something about and get a visible improvement*);
- e. Pengelolaan kinerja difokuskan kepada perubahan perilaku dibandingkan dengan pembuktian atau pengumpulan kertas kerja (*Focus on changing behaviour rather than paperwork*).

Menurut Lawson dalam Walters (1995), efektivitas pengelolaan kinerja (*effective performance management*) merupakan konsep yang menekankan pentingnya pengelolaan kinerja dengan memperhatikan komponen esensial yang dinilai, yakni (1) mengartikulasikan pencapaian visi organisasi; (2) menggunakan ukuran kinerja sesuai dengan hasil dan sasaran utama yang ingin dicapai pada tingkat unit kerja; (3) mengidentifikasi sasaran proses bisnis dan indikator kunci kinerja untuk setiap tahapan

proses bisnis dimaksud; (4) mengidentifikasi dan menerapkan ukuran kinerja yang hendak dicapai oleh departemen; (5) memonitor dan mengendalikan ukuran kinerja untuk: kualitas, penyerahan, siklus waktu pekerjaan, dan limbah; (6) mengelola perbaikan kontinyu atas kinerja kunci–kaji banding dengan kinerja terbaik; dan (7) melakukan langkah persiapan untuk melakukan terobosan bila dihadapkan penurunan kinerja organisasi dibandingkan dengan kinerja pesaing. Sedangkan dalam literatur lain efektivitas pengelolaan kinerja diartikan sebagai sebuah proses yang membantu organisasi mencapai tujuan dan sasaran, baik jangka pendek maupun jangka panjang, dengan membantu para manajer dan pegawai melakukan pekerjaannya lebih baik (Bacal, 2012); efektivitas pengelolaan kinerja merupakan sebuah proses dimana para pegawai secara penuh memiliki kepedulian terhadap peran mereka di organisasi, hasil kerja yang diharapkan, dan bagaimana hasil tersebut akan diukur (Ramlall, 2003). Pada penelitian ini efektivitas pengelolaan kinerja pegawai diukur berdasarkan dimensi: (1) prinsip langkah yang dijalankan dalam AKP; (2) kesesuaian komponen dalam AKP; dan (3) relevansi ukuran kinerja dalam AKP.

Employee engagement sebagaimana didefinisikan oleh William A. Kahn adalah: “...mereka yang menjadi anggota organisasi mengikatkan dirinya ke dalam peran pada pekerjaan mereka masing-masing: dalam keberikatan, para pegawai melibatkan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, emosional, dan mental, selama memerankan kinerjanya”. Kahn (1990) lebih lanjut menuliskan bahwa *employee engagement* merupakan ekspresi seseorang yang bekerja dengan “rasa senang” yang secara simultan berlangsung selama menjalankan tugasnya, sehingga meningkatkan hubungan (emosional) dengan pekerjaannya dan dengan pegawai lainnya, dengan menghadirkan jati dirinya selama bekerja (fisik, kognitif, dan emosional), dan berlaku aktif secara penuh melibatkan peran dirinya untuk berkinerja baik. Sementara itu Lewis dkk. (2011) menyatakan *employee engagement* sebagai hal yang terfokus saat anda sedang bekerja (berpikir), berperasaan baik tentang diri anda dalam peran anda dan organisasi (merasakan), dan berlaku dalam cara yang menunjukkan komitmen terhadap nilai dan tujuan organisasi (bekerja) sebagaimana diungkapkan oleh Lewis, Donaldson dan Tharani (2011).

Thomas dan Xu (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu kunci penting yang mendahului munculnya *employee engagement*. Sejumlah hasil penelitian kepemimpinan menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan tertentu memiliki hubungan yang jelas dengan konstruk *employee engagement*, yakni motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku proaktif, dan perilaku kewargaan organisasi. Percaya kepada pemimpin, dorongan dari pemimpin, dan menciptakan lingkungan yang bebas untuk menyampaikan keluhan merupakan komponen rasa aman psikologis, sebagai sebuah kondisi yang dianggap dapat mengarahkan terbentuknya *employee engagement*.

Saks (2006) secara empiris telah membuktikan model stimulus dan konsekuensi melalui *employee engagement*, sebagaimana disajikan pada gambar berikut ini. Disimpulkan bahwa (1) perlu dibedakan 2 (dua) status yang berbeda dari *employee engagement*, yakni : *employee engagement* terhadap pekerjaan (*job engagement*) dan *employee engagement* terhadap organisasi (*organization engagement*); (2) terdapat sejumlah variabel situasi atau peristiwa yang mendahului (*antecedent*), yakni karakteristik pekerjaan (*job characteristics*), dukungan organisasi yang dipersepsikan (*perceived organizational support*), dukungan penyelia yang dipersepsikan (*perceived supervisor support*), penghargaan dan pengakuan (*rewards and recognition*), keadilan dalam prosedur (*procedural*), dan keadilan dalam perlakuan distributif (*distributive justice*); (3) *employee engagement* terhadap pekerjaan dan organisasi, keduanya, berhubungan dengan sejumlah konsekuensi positif pada individu pegawai; dan (4) *employee engagement* terhadap pekerjaan dan organisasi, keduanya, menjadi mediator antara variabel *antecedent* dan *consequences*. Berkaitan dengan variabel *antecedent*, telah dibuktikan oleh peneliti di Indonesia, yakni

Iskandar dan Tjakraatmadja (2012), yang menyebutkan bahwa *reward system gap* dapat mengganggu pembentukan *employee engagement*.

Hasil penelitian yang senada juga dilaporkan oleh Van De Voorde dan Beijer (2015) yang membuktikan bahwa dalam menggunakan *high-performance work systems* (HPWS) perlu didukung oleh *HR well-being* dan *HR performance attributions*, keduanya memberikan dukungan dalam peningkatan *outcomes* pada kerja pegawai (Van De Voorde dan Beijer, 2015). Sementara itu kelompok peneliti lain menambahkan variabel penting yang dapat membentuk *employee engagement*, variabel dimaksud adalah *self-management* atau pengelolaan kerja secara mandiri. Breevaart, Bakker, dan Demerouti (2014) menyatakan bahwa pengelolaan kerja secara mandiri oleh seorang pegawai bermula dari kesempatan untuk bekerja secara independen dan tanpa pengawasan secara langsung dari penyelia, situasi ini memberikan implikasi penting dalam membentuk *employee engagement*. Pada situasi para pekerja semakin leluasa dan semakin sering diberikan kebebasan untuk bekerja tanpa pengawasan, atau bahkan sering diminta untuk bekerja di luar waktu dan tempat kerja yang konvensional, maka para pegawai memiliki peluang untuk memanfaatkan otonomi yang dimilikinya dalam menemukan hasil terbaik dalam tugasnya, dengan melibatkan dirinya secara penuh secara fisik, kognitif, dan emosional, namun tetap dengan rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan penugasan, yang hasilnya bahkan lebih baik dari apa yang telah diarahkan oleh penyelia. Penelitian mereka telah membuktikan bahwa *self-management* dapat membentuk *work engagement*.

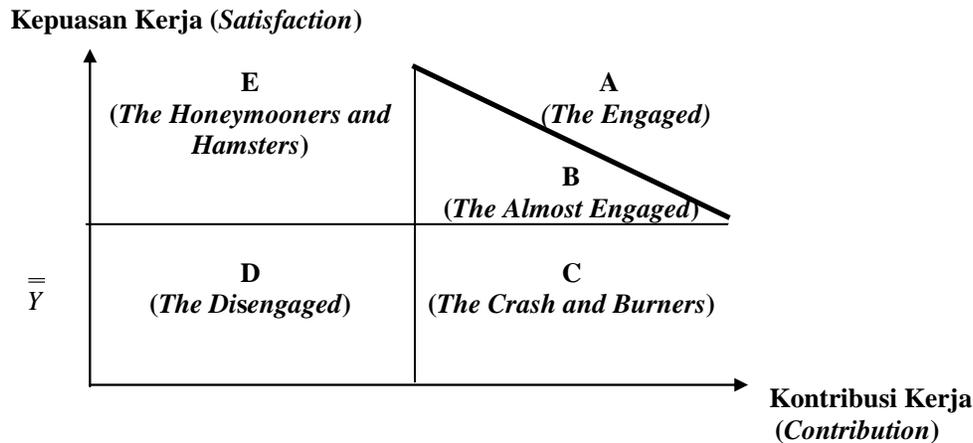
Sementara itu Makikangas dkk. (2013) telah membuktikan adanya perbedaan antara konsep *work engagement* dan *workaholism*, dengan meneliti sejumlah manajer yang memiliki karakter *work engagement* dan *workaholism*. Kinerja para manajer yang ditelitinya menunjukkan hasil yang lebih baik pada para manajer yang berkarakter *work engagement* dibandingkan sekelompok manajer yang berkarakter *workaholism*. Hal ini juga ditunjang oleh penelitian dan kajian literatur sebelumnya, bahwa kedua konsep itu memiliki kesamaan dan perbedaan. Konsep *work engagement* dan *workaholism* memiliki kesamaan yang dicirikan oleh investasi individu dalam bekerja, berupa curahan energi perhatian yang kuat dalam bekerja. Namun kedua konsep itu berbeda, dalam konsep *work engagement* dikendalikan oleh rasa keterlibatan dan identifikasi diri yang kuat antara diri individu pegawai yang bersangkutan dengan pekerjaannya, sementara dalam *workaholism* dikendalikan oleh rasa kepentingan dari dalam dirinya yang kuat untuk bekerja keras. Sehingga secara teoritis, dapat dinyatakan dengan kalimat yang sederhana bahwa *work engagement* merepresentasikan cara yang baik ("*good way*") yang dilakukan oleh seorang individu pekerja dalam bekerja keras, sedangkan hal yang berbeda ditemukan pada *workaholism* yang merepresentasikan cara yang buruk ("*bad way*") dalam bekerja keras.

Pada penelitian ini *employee engagement* diukur berdasarkan dimensi: (1) keberikatan pegawai kepada pekerjaannya dan (2) keberikatan pegawai kepada unit organisasinya.

Dalam praktiknya, Vinay Ravindran membuat 5 (lima) tingkatan *employee engagement* yang menghubungkan antara seberapa besar kontribusi karyawan kepada organisasi (kesuksesan organisasional) dengan seberapa besar kepuasan pegawai di tempat kerjanya (kesuksesan individual). Lima tingkatan *employee engagement* tersebut terdiri dari:

1. *The Engaged*; yaitu jika kepuasan pegawai maksimum dan kontribusi pegawai pada organisasi/perusahaannya maksimum.
2. *The Almost Engaged*; yaitu jika kepuasan pegawai tinggi (di bawah maksimum) dan kontribusi pegawai pada organisasi/perusahaannya tinggi (di bawah maksimum).

3. *The Crash and Burners*; yaitu jika kepuasan pegawai rendah namun kontribusi pegawai pada organisasi/perusahaannya tinggi.
4. *The Honeymooners and Hamsters*; yaitu jika kepuasan pegawai tinggi namun kontribusi pegawai pada organisasi/perusahaannya rendah.
5. *The Disengaged*; yaitu jika kepuasan pegawai minimum dan kontribusi pegawai pada organisasi/perusahaannya juga minimum.



Gambar 1. Tingkatan Employee Engagement

Hipotesis:

Organisasi mencapai kinerja tinggi melalui sistem kerja yang diadopsinya, namun sistem dikelola dan dioperasikan oleh para pegawainya sendiri. Sehingga bekerja dengan kinerja tinggi pada sebuah organisasi pada prinsipnya merupakan upaya bersama meningkatkan kinerja melalui orang-orang. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengembangkan dan mengimplementasikan budaya kinerja tinggi, termasuk di dalamnya penerapan sistem kerja dengan menempatkan peran pengelolaan kinerja sebagai bagian penting (Armstrong, 2014), Sementara itu pengelolaan kinerja pegawai juga pada hakikatnya merupakan penciptaan motivasi dan komitmen pegawai itu sendiri untuk mencapai tujuan pencapaian kerjanya sebagaimana diusulkan oleh dirinya (VerWeire dan Van Den Berghe, 2004). Pengelolaan kinerja pegawai yang baik menuntut penciptaan motivasi dan komitmen pegawai itu sendiri untuk mencapai tujuan pencapaian kerjanya, juga kesediaan untuk berpartisipasi dalam menjalani langkah-langkah yang dilakukan dalam pengelolaan kinerja. Menciptakan motivasi dan komitmen ini merupakan langkah vital dalam proses pengelolaan kinerja. Pengelolaan kinerja pegawai yang efektif akan menempuh langkah penting yang melibatkan interaksi pimpinan dengan pegawainya, yakni saat merencanakan tugas dan kegiatan dalam suasana kolaboratif dan kooperatif, serta mengembangkan perilaku dalam rangka pencapaian kinerja, mendiskusikan tentang upaya untuk mencegah timbulnya kinerja yang rendah, berbicara dan mendengarkan, belajar, dan meningkatkan kinerja (Bacal, 2012). Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

Hipotesis-1: Diduga bahwa Efektivitas Pengelolaan Kinerja Pegawai berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Pegawai.

Salah satu hal yang relevan untuk dilakukan dalam pengelolaan kinerja adalah fokus pada upaya mempromosikan sikap positif dalam bekerja yang menghasilkan pegawai yang engaged, berkomitmen, dan bermotivasi (Armstrong, 2014). Menurut Gruman dan Saks (2011) efektivitas pengelolaan kinerja pegawai yang dipahami dan dijalankan sepenuhnya oleh pimpinan dan melibatkan partisipasi pegawai akan menimbulkan kontrak psikologis (*psychological contracts*) dan timbulnya dukungan sosial (*social support*), demikian pula pada saat penyampaian hasil penilaian kinerja oleh pimpinan kepada pegawainya yang menimbulkan umpan balik atas kinerja dari pegawai atas hasil penilaian dan komitmen untuk meningkatkan upaya dan prestasi pada penilaian kinerja tahap berikutnya. Jika hal ini dilakukan dengan baik maka akan menimbulkan rasa percaya dan rasa keadilan yang terbentuk selama penilaian kinerja (*trust and justice during performance appraisals*). Kontrak psikologis, dukungan sosial, rasa percaya, dan rasa keadilan yang diperoleh dari efektivitas pengelolaan kinerja pegawai akan memberikan kekuatan pada para pegawai untuk mengeluarkan segenap potensi diri yang dimilikinya tercurah saat bekerja. Fokus energi para pekerja selanjutnya meningkatkan kualitas hasil kerja mereka, yang dilandasi oleh rasa tanggung jawab kerja mereka. Mereka akhirnya memiliki kapasitas dan motivasi untuk memusatkan dirinya secara penuh pada pekerjaan yang ditanganinya. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

Hipotesis-2: Diduga bahwa Efektivitas Pengelolaan Kinerja Pegawai berpengaruh langsung positif terhadap *Employee Engagement*.

Saks (2006) menyatakan bahwa pegawai yang *engaged* ditujukan terhadap pekerjaannya (*job engagement*) dan terhadap organisasinya (*organization engagement*). Selanjutnya Langford dalam Albrecht (2010) menguraikan dengan rinci bagaimana *employee engagement* merepresentasikan *attitudes* (sikap) dan *behaviours* (perilaku) pegawai. Sikap pegawai yang *engaged* mengindikasikan bahwa pegawai memiliki *organization commitment* (komitmen kepada organisasi), *job satisfaction* (kepuasan kerja), dan *intention to stay* (intensi untuk terus bekerja). Sedangkan perilaku pegawai yang *engaged* mengindikasikan bahwa pegawai memiliki *discretionary effort* (upaya dalam mencari langkah-langkah alternatif atau terobosan dalam pekerjaannya), *proficiency* (kefasihan dalam bekerja), dan *proactivity* (perilaku proaktif dalam bekerja).

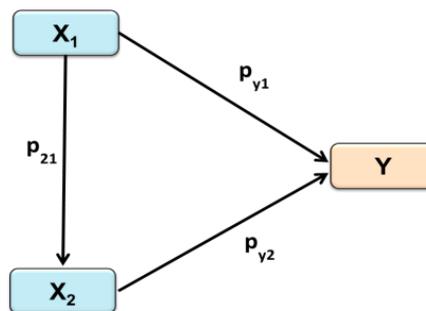
Menurut Bakker, Demerouti, dan Brummelhuis (2012) bahwa pekerja yang *engaged* (*engaged workers*) berkinerja lebih baik dibandingkan pekerja yang tidak *engaged* (*non-engaged workers*), dengan penjelasan sebagai berikut: pertama, pekerja yang *engaged* sering mengalami emosi positif dalam tugasnya, orang yang bahagia umumnya lebih sensitif terhadap peluang dalam bekerja, lebih leluasa dan mau membantu orang lain, serta lebih percaya diri dan optimistik. Berdasarkan teori (*the broaden-and-build theory*), emosi positif seperti rasa senang, minat, yang diliputi rasa syukur, bahagia, dan puas (*contentment*) berkontribusi dalam memupuk kapasitas untuk memperluas daya ingat, pikiran-aksi yang dapat diperankan seketika, dan membangun sumber daya pribadi (mulai dari sumber daya fisik dan intelektual hingga sosial dan psikologis), sejalan dengan berkembangnya pikiran dan aksi. Sebagai contoh, rasa senang (*joy*) memperluas sumber daya dengan terciptanya impuls untuk bermain dan kreatif. Minat (*interest*), yang merupakan emosi positif lainnya, mengarahkan hasrat untuk mengeksplorasi,

mengasimilasi informasi dan pengalaman baru, serta tumbuh (*desire to explore, assimilate new information and experiences and grow*). Dengan demikian, pekerja yang *engaged* dapat berkinerja lebih baik, karena mereka sering mengalami emosi positif dan terbuka terhadap pengalaman baru. Alasan kedua, mengapa pekerja yang *engaged* (*engaged workers*) berkinerja lebih baik adalah bahwa mereka cenderung memiliki sumber daya fisik yang lebih kuat. Selanjutnya dijelaskan bahwa hasil riset yang dilakukan oleh Schaufeli, Taris, dan Van Rhenen (2008) dalam Bakker, Demerouti, dan Brummelhuis (2012) menunjukkan bahwa pekerja yang *engaged* lebih sedikit mengalami keluhan psikosomatis dibandingkan pekerja yang tidak *engaged*. Hasil senada diperoleh dari riset lainnya yang dilakukan oleh Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen, dan Schaufeli (2001) dalam Bakker, Demerouti, dan Brummelhuis (2012) menunjukkan korelasi negatif yang moderat dalam hubungan antara *engagement* (khususnya gerak aktif pekerja) dengan keluhan kesehatan psikosomatis (seperti halnya sakit kepala, dada sakit). Riset lainnya yang dilakukan Hakanen, Bakker, dan Schaufeli (2006) dalam Gruman dan Saks (2011) bahwa *work engagement* secara positif berhubungan dengan kesehatan dan kemampuan bekerja. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis-3: Diduga bahwa *Employee Engagement* berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif, metode survey, dan teknik analisis jalur. Dalam penelitian ini ada 3 (tiga) variabel yang diteliti, yakni Efektivitas Pengelolaan Kinerja Pegawai (X_1) sebagai variabel independen, *Employee Engagement* (X_2) sebagai variabel intervening; dan Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel terikat. Pola keterkaitan antar variabel penelitian disajikan pada gambar 2.



Gambar 2. Konstelasi Hubungan antara Variabel X_1 dan X_2 dengan Y

Keterangan:

X_1 = Efektivitas Pengelolaan Kinerja

X_2 = Keberikatan Pegawai (*Employee Engagement*)

Y = Kinerja Pegawai

Sejumlah 68 dosen tetap dijadikan sampel penelitian (metode *non probability sampling* yaitu teknik *convenience sampling*) berdasarkan sebaran sampel dan kesediaan sampel untuk diteliti dari populasi 209 pegawai. 75 set kuesioner disebar, 72 set diisi dan dikembalikan oleh dosen tetap UNISMA, 64 set kuesioner dapat dianalisis. Uji validitas dan realibilitas konstruk menggunakan SPSS ver 22. Model struktural, persamaan struktural, kelayakan model, koefisien jalur, pengaruh tola, dan pengaruh tak langsung, disertai dengan interpretasi statistiknya, diperoleh dengan menggunakan LISREL.

Definisi operasional efektivitas pengelolaan kinerja pegawai pada penelitian ini adalah penilaian yang dilakukan oleh pegawai UNISMA terhadap Audit Kinerja Pegawai (AKP) sebagai sistem pengelolaan kinerja yang berlaku di UNISMA, berdasarkan interaksi kolaboratif dan kooperatif bersama pimpinan dalam perencanaan kinerja; upaya pimpinan mencegah timbulnya kinerja rendah; berbagi pengalaman dan pengetahuan tentang peningkatan kinerja antara pimpinan dan pegawai; dan motivasi pimpinan kepada pegawai untuk partisipasi AKP (pemenuhan prinsip langkah-langkah pengelolaan kinerja); ukuran kinerja AKP memuat aktualisasi nilai-nilai UNISMA; ukuran kinerja AKP memuat upaya yang relevan dengan pencapaian Visi UNISMA; ukuran kinerja AKP memuat pembentukan daya saing UNISMA; dan ukuran kinerja AKP relevan dengan perbaikan/peningkatan unit kerja tempat kerja pegawai (ketercakupannya komponen esensial ukuran kinerja); dan ukuran kinerja AKP relevan dengan kebutuhan peningkatan kompetensi pegawai, ukuran kinerja AKP relevan dengan kebutuhan nyata pemecahan persoalan yang dihadapi UNISMA, dan ukuran kinerja AKP relevan dengan kebutuhan nyata pemecahan persoalan yang dihadapi unit kerja (relevansi ukuran kinerja). Tersusun dalam 11 pertanyaan, masing-masing pertanyaan dilengkapi 4 (empat) alternatif jawaban, dengan Skala Likert, yaitu a = sangat setuju; b = setuju; c = cukup setuju; dan d = tidak setuju. Pernyataan jawaban yang positif bernilai a = 4; b = 3; c = 2; dan d = 1. Pernyataan jawaban yang negatif bernilai a = 1; b = 2; c = 3; dan d = 4. Skor total minimum 11 maksimum 44.

Definisi operasional *employee engagement* adalah penilaian yang dilakukan oleh pegawai UNISMA terhadap tingkat keterlibatan fisik, kognitif, emosional, dan mental dirinya selama memerankan kinerjanya, secara simultan berlangsung selama menjalankan tugasnya, yang ditunjukkan adanya upaya untuk mempelajari pengetahuan atau kecakapan atau teknologi baru yang relevan untuk pembentukan kinerja; upaya mencapai hasil kerja tinggi yang dapat menciptakan rasa puas atas hasil kerja terbaiknya; upaya penciptaan nilai tambah pada hasil kinerjanya; dan upaya secara mandiri (otonom) dalam berkreasi (keberikatan terhadap pekerjaan) dan kesiapan berbagi waktu di luar jam kerja/hari kerja pada situasi penting untuk mempersiapkan kegiatan unit kerja; berpartisipasi pada situasi penting untuk melaksanakan kegiatan unit kerja di luar jam kerja/hari kerja; memperjuangkan eksistensi dan kedudukan unit kerja; dan empati dan berbagi waktu kepada rekan sejawat di unit kerja saat situasi darurat atau musibah (keberikatan terhadap unit kerja). Tersusun dalam 8 pertanyaan, masing-masing pertanyaan dilengkapi 4 (empat) alternatif jawaban, dengan Skala Likert, yaitu a = sangat setuju; b = setuju; c = cukup setuju; dan d = tidak setuju. Pernyataan jawaban yang positif bernilai a = 4; b = 3; c = 2; dan d = 1. Pernyataan jawaban yang negatif bernilai a = 1; b = 2; c = 3; dan d = 4. Skor total minimum 8 maksimum 32.

Definisi operasional kinerja pegawai adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan langsung terhadap perilaku pegawai UNISMA dalam mempersiapkan dan melaksanakan tugas dan kegiatan berdasarkan ukuran kinerja yang ditentukan dalam Audit Kinerja Pegawai (AKP), dengan indikator-indikator penerimaan dan pemahaman tugas atau kegiatan atau perilaku sesuai ukuran kinerja; inisiatif berdiskusi bersama pimpinan untuk mencapai ukuran kinerja; merencanakan pemenuhan ukuran kinerja; dan melakukan upaya memenuhi ukuran kinerja (persiapan AKP); mempersiapkan dokumen rekaman

kinerja, menghitung pemenuhan ukuran kinerja bersama pimpinan, menyerahkan dokumen rekaman kinerja kepada pimpinan, dan partisipasi konsisten dalam AKP (partisipasi AKP); menyimak hasil AKP, merespon hasil AKP bersama pimpinan, dan kesiapan untuk perbaikan dan atau peningkatan kinerja (pengembangan kinerja berdasarkan AKP). Tersusun dalam 12 pertanyaan, masing-masing pertanyaan dilengkapi 4 (empat) alternatif jawaban, dengan Skala Likert, yaitu a = sangat setuju; b = setuju; c = cukup setuju; dan d = tidak setuju. Pernyataan jawaban yang positif bernilai a = 4; b = 3; c = 2; dan d = 1. Pernyataan jawaban yang negatif bernilai a = 1; b = 2; c = 3; dan d = 4. Skor total minimum 12 maksimum 48.

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen untuk setiap variabel menggunakan *Microsoft Excel* dan *software IBM SPSS 22*. Analisis inferensial untuk menguji hipotesis dengan teknik analisis jalur (*path analysis*) menggunakan *software IBM SPSS 22* dan *Lisrel8.80*.

Penelitian ini menguji 3 (tiga) hipotesis, sebagaimana disajikan berikut ini.

Hipotesis pertama

$$H_0 : \beta_{y1} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y1} > 0$$

Hipotesis kedua

$$H_0 : \beta_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{21} > 0$$

Hipotesis ketiga

$$H_0 : \beta_{y2} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y2} > 0$$

dimana:

β_{y1} : Koefisien jalur pengaruh Efektivitas Pengelolaan Kinerja Pegawai (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

β_{21} : Koefisien jalur pengaruh Efektivitas Pengelolaan Kinerja Pegawai (X_1) terhadap *Employee Engagement* (X_2).

β_{y2} : Koefisien jalur pengaruh *Employee Engagement* (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kuesioner yang disebar, diisi, dan dikembalikan oleh para dosen dari 6 (enam) fakultas di UNISMA Bekasi, kuesioner yang terisi dengan baik dan memuat respon yang lengkap sebanyak 64 unit dan ada 8 unit yang tidak digunakan karena tidak lengkap. Dosen yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner berdasarkan jenis kelamin, terdiri dari laki-laki 25 orang (41%) dan perempuan 36 (59%), FISIP 15 orang (23,4%), FP 2 orang (3,1%), FE 13 orang (20,3%), FKIP 11 orang (17,2%), FT 13 orang (20,3%), dan FKS 10 orang (15,6%). Kisaran seluruh responden adalah 28 tahun sampai dengan 54 tahun, diisi oleh mayoritas dosen muda dengan pengalaman kerja 0 s.d. 5 tahun sebanyak 28 orang (46%) dan 5,1 s.d. 10 tahun sebanyak 13 orang (21%); selanjutnya dosen berpengalaman kerja 10,1 s.d. 15 tahun sebanyak 5 orang (8%) dan dosen dengan berpengalaman kerja > 15 tahun sebanyak 25 orang (25%).

Tingkat pendidikan responden dengan pendidikan S2 sebanyak 62 orang (97%) dan S3 sebanyak 2 orang (3%) sebagaimana dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Profil Responden

Fakultas	Jml	Jenis Kelamin			Umur	Pengalaman Kerja (tahun)				Pendidikan			
		L	P	TM		0 s.d. 5	5,1 s.d. 10	10,1 s.d. 15	>15	TM	S3	S2	TM
		(orang)			(tahun)	(orang)							
FISIP	15	6	9	0	32-54	8	1	1	5	0	0	15	0
FP	2	0	2	0	-	0	1	0	1	0	0	2	0
FE	13	2	9	2	29-51	3	3	0	5	2	0	13	2
FKIP	11	9	2	0	31-50	6	1	1	3	0	2	9	0
FT	13	5	8	0	33-52	5	5	2	1	0	0	13	0
FKSB	10	3	6	1	28-40	6	2	1	0	1	0	10	0
Jumlah	64	25	36	3		28	13	5	15	3	2	62	2
Persentase		41%	59%			46%	21%	8%	25%		3%	97%	

Keterangan :

Jml = Jumlah L = Laki-Laki P = Perempuan TM = Tidak Mengisi

Kuesioner terkumpul = 72 Kuesioner tidak layak = 8 Kuesioner dianalisis = 64

Hal menarik berdasarkan pengamatan dan wawancara dapat disimak bahwa dosen muda (dengan pengalaman kerja 0-10 tahun) umumnya memiliki kesediaan dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku di kampus. Mereka memiliki optimisme yang tinggi untuk memulai dan meniti karir profesionalnya sebagai dosen, termasuk kepatuhan dalam menjalani kewajiban di lingkungan institusi, yakni mengikuti sistem penilaian kinerja internal Audit Kinerja Dosen (AKP). Sistem insentif tunjangan profesi dari pemerintah menjadi salah satu jaminan dan kepastian karir bagi mereka sebagai dosen, tunjangan profesi untuk sementara dapat melengkapi kekurangan, keraguan, atau ketidakpuasan atas sistem dan kemampuan insitusi, sebagaimana juga dialami oleh para dosen yang bekerja pada perguruan tinggi swasta lain yang masih sedang menumbuhkan dan mengembangkan diri. Secara keseluruhan bahwa dosen muda (dengan pengalaman kerja 0-10 tahun) secara hati-hati menjaga agar diri mereka dapat menyesuaikan dengan peraturan internal organisasi, termasuk mengikuti Audit Kinerja Dosen (AKP).

Sementara itu, sikap dan kesediaan para dosen yang sudah lama berkarir, dosen senior (berpengalaman kerja > 15 tahun), berbeda dibandingkan dengan kepatuhan yang ditunjukkan para dosen muda (dengan pengalaman kerja 0-10 tahun) dalam mengikuti Audit Kinerja Dosen (AKP). Sebagian dosen senior bahkan ada yang sudah bekerja sebelum adanya sistem penilaian kinerja di UNISMA Bekasi, artinya mereka ada sebelum Audit Kinerja Dosen (AKP) diberlakukan, dalam hal ini mereka mengikuti bagaimana sistem penilaian kinerja itu dimulai dan ditumbuhkan. Beberapa dosen senior masih ada yang mengeluhkan bahwa sistem pengelolaan kinerja di UNISMA Bekasi cenderung mengalami pergeseran, dari prinsip utamanya semula sebagai pemberdayaan kinerja pegawai menjadi penilaian kinerja pegawai, bahkan beberapa dosen senior ada yang menganggap bahwa Audit Kinerja Dosen (AKP) sudah tidak

diperlukan lagi sejak DIKTI mengembangkan sistem evaluasi kinerja dosen, baik itu Beban Kinerja Dosen (BKD) maupun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk digunakan SPSS ver 22. Hasil uji dapat dilihat pada tabel di bawah.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Konstruk

Butir	Efektivitas Pengelolaan Kinerja Pegawai	<i>Employee Engagement</i> (Keberikatan Pegawai)	Kinerja Pegawai
1	0,588**	0,459**	0,585**
2	0,566**	0,447**	0,640**
3	0,559**	0,648**	0,793**
4	0,779**	0,726**	0,790**
5	0,759**	0,722**	0,714**
6	0,738**	0,766**	0,675**
7	0,838**	0,731**	0,790**
8	0,789**	0,735**	0,601**
9	0,789**		0,664**
10	0,699**		0,723**
11	0,693**		0,731**
12			0,587**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Pada tabel tampak bahwa seluruh butir pada konstruk Efektivitas Pengelolaan Kinerja, *Employee Engagement*, dan Kinerja Pegawai dinyatakan valid, dalam hal ini berarti respon semua butir pada masing-masing konstruk dapat digunakan.

Tabel 4 menggambarkan hasil uji realibilitas konstruk, dengan menggunakan SPSS 22.

Tabel 4. Hasil Uji Realibilitas Konstruk

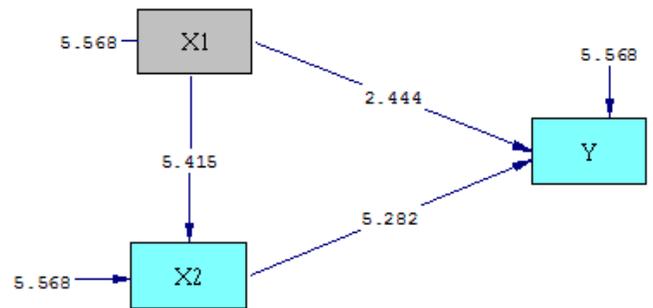
Item	Efektivitas Pengelolaan Kinerja Pegawai	<i>Employee Engagement</i> (Keberikatan Pegawai)	Kinerja Pegawai
n	12	9	13
Alpha Cronbach	0,768	0,759	0,764

Nilai Realibilitas, Alpha Cronbach > **0,7** dapat dikatakan *reliable* (Jogiyanto dan Abdillah, 2009). Berdasarkan hasil uji realibilitas konstruk pada tabel tampak bahwa konstruk Efektivitas Pengelolaan Kinerja, Keberikatan Pegawai, dan Kinerja Pegawai dinyatakan *reliable*.

Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan *software Lisrel8.80* meliputi penilaian model pengukuran dan penilaian model struktural untuk Efektivitas Pengelolaan Kinerja, Keberikatan Pegawai, dan Kinerja Pegawai. Secara berurutan disajikan penjelasan tentang hasil analisis berupa model

struktural, interpretasi statistik atas *covariance matrix*, kecocokan model, dan koefisien jalur, antar variabel endogen, dan eksogen.

Berikut ini disajikan model struktural untuk Efektivitas Pengelolaan Kinerja, Keberikatan Pegawai, dan Kinerja Pegawai, berdasarkan nilai t.



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Keterangan:

X₁ = Efektivitas Pengelolaan Kinerja

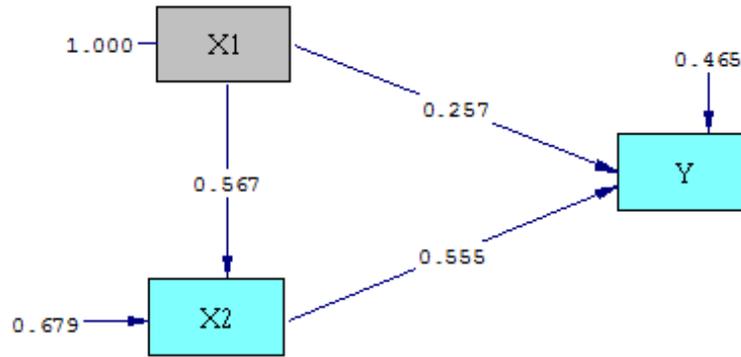
X₂ = Keberikatan Pegawai

Y = Kinerja Pegawai

Gambar 3. Model Struktural Pengaruh Efektivitas Pengelolaan Kinerja dan Keberikatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Pada gambar tampak bahwa tidak terdapat harga statistik uji-t yang berwarna merah. Hal ini berarti semua koefisien jalur signifikan. Penelitian ini menghasilkan model struktural pengaruh efektivitas pengelolaan kinerja (X₁) dan keberikatan pegawai (X₂) terhadap kinerja pegawai (Y) = 0,960 X₂ + 0,229 X₁. Model dinyatakan fit dan tergolong sangat baik (P = 1,0 > 0,05 atau signifikan).

Berikut ini disajikan model struktural untuk Efektivitas Pengelolaan Kinerja, Keberikatan Pegawai, dan Kinerja Pegawai, berdasarkan *Standardized Solution*, yang menggambarkan masing-masing koefisien jalur.



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Gambar 4. Koefisien Jalur Efektivitas Pengelolaan Kinerja Pegawai dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai

Tabel di bawah menunjukkan bahwa koefisien jalur variabel eksogen X_1 terhadap endogen Y ($p_{y1} = 0,257$; t -hit 2,444) secara signifikan menunjukkan adanya pengaruh langsung positif efektivitas pengelolaan kinerja pegawai terhadap kinerja pegawai. Dalam hal ini pengelolaan kinerja pegawai yang efektif melibatkan interaksi pimpinan dengan pegawainya dalam suasana kolaboratif dan kooperatif akan mencegah timbulnya kinerja yang rendah. Koefisien jalur variabel eksogen X_1 terhadap endogen X_2 ($p_{21} = 0,567$; t -hit 5,415) secara signifikan menunjukkan adanya pengaruh langsung positif efektivitas pengelolaan kinerja pegawai terhadap *employee engagement*. Kontrak psikologis, dukungan sosial, rasa percaya, dan rasa keadilan yang diperoleh dari efektivitas pengelolaan kinerja pegawai akan memberikan kekuatan pada para pegawai untuk mengeluarkan segenap potensi diri yang dimilikinya tercurah saat bekerja. Koefisien jalur variabel endogen X_2 terhadap endogen Y ($p_{y2} = 0,555$; t -hit 5,282) menunjukkan adanya pengaruh langsung positif pengaruh langsung positif *employee engagement* terhadap kinerja pegawai. Dalam hal ini pegawai yang *engaged* dapat berkinerja lebih baik, karena mereka sering mengalami emosi positif dan terbuka terhadap pengalaman baru.

Tabel 5. Ringkasan Hasil Penelitian

N	Koefisien Jalur	t _{hit}	t _{tab (0,01)}	Simpulan	
64	p_{y1}	0,257	2,444	1,67	Signifikan
	p_{21}	0,567	5,415	1,67	Signifikan
	p_{y2}	0,555	5,282	1,67	Signifikan

Berdasarkan kajian sejumlah literatur maka muncul harapan baru yang memberikan peluang lebih besar dalam mengarahkan pengelolaan kinerja (*performance management*) semakin efektif dijalankan dalam sebuah organisasi, dengan mengintegrasikan keberikatan pegawai (*employee engagement*) ke dalam pengelolaan kinerja, dibandingkan dengan kegiatan pengelolaan kinerja konvensional yang selama ini masih berlangsung di UNISMA Bekasi. Secara sederhana keberikatan pegawai dapat diartikan sebagai

sebuah karakter individu pegawai dalam bekerja, dengan kemauan dan minatnya sendiri (sukarela) menghadirkan jati dirinya selama bekerja (fisik, kognitif, dan emosional), dan berlaku aktif secara penuh melibatkan peran dirinya untuk berkinerja baik. Pada tingkatan yang lebih lanjut, keberikatan pegawai dapat didayagunakan melalui pengelolaan keberikatan pegawai (*engagement management*) secara khusus, yang bukan hanya terintegrasi pada kegiatan pengelolaan kinerja, namun pada seluruh fungsi manajemen sumber daya manusia, melalui perubahan orientasi dan pendekatan dalam mengelola pegawai dengan menanamkan kepentingan keberikatan pegawai sejak mereka memasuki dan menjadi anggota organisasi.

Bila pengelolaan kinerja pegawai sudah mampu menciptakan motivasi dan komitmen pegawai itu sendiri untuk mencapai tujuan pencapaian kerjanya, maka pada akhirnya secara kolektif dan akumulatif akan tertuju pada pembentukan kinerja tinggi pada sebuah model organisasi bisnis berkinerja tinggi (*high organizational performance model*). Sebuah tantangan penting bagi manajemen sumber daya manusia untuk mempromosikan dan mendayagunakan keberikatan pegawai yang dapat menggerakkan potensi kinerja pegawai yang selama ini terabaikan dan belum terdayagunakan sepenuhnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data penelitian dan pengujian hipotesis, penelitian ini menunjukkan 3 (tiga) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terbukti. Hal ini mengandung makna bahwa secara umum pada Dosen UNISMA peserta Audit Kinerja Pegawai terdapat pengaruh langsung positif efektivitas pengelolaan kinerja pegawai terhadap kinerja pegawai; terdapat pengaruh langsung positif efektivitas pengelolaan kinerja pegawai terhadap *employee engagement*; dan terdapat pengaruh langsung positif *employee engagement* terhadap kinerja pegawai.

SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif antara *employee engagement* dengan kinerja pegawai, namun masih belum dapat diukur kadar *engagement* pegawai UNISMA Bekasi. Terdapat dua hal yang perlu dilakukan untuk perbaikan dan pengembangan penelitian ini selanjutnya yakni, pertama, untuk memberikan gambaran menyeluruh perihal kinerja pegawai UNISMA Bekasi maka perlu ditambah responden penelitian yang berasal dari tenaga kependidikan (pegawai administrasi dan staf pendukung). Hal ini berdasarkan argumentasi bahwa kinerja pegawai akan tinggi jika terdapat koordinasi dan sinergi antara dosen dan tenaga kependidikan di bawah kepemimpinan pemimpin yang partisipatif.; kedua, perlu diteliti lebih lanjut kadar *engagement* pegawai UNISMA Bekasi, apakah termasuk kategori *the disengagement*, *the almost engage*, atau *the engaged*.

Berdasarkan hasil penelitian, simpulan dan saran penelitian maka implikasi penelitian ini adalah perlu dilakukan survey kepuasan pegawai. Hasil survey kepuasan pegawai ini kemudian disandingkan dengan hasil audit kinerja pegawai yang sudah secara rutin dilakukan setiap semester, kemudian dapat dipetakan kadar *engagement* pegawai. Pemetaan kadar *engagement* pegawai ini dapat dijadikan dasar untuk pengembangan pegawai terutama untuk promosi jabatan. Penempatan pegawai yang engage dengan pekerjaannya akan memberikan hasil berupa kinerja yang tinggi, yang bilamana dilakukan koordinasi dan sinergi yang baik akan memberikan dampak kepada kinerja organisasi yang tinggi

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (Tenth). Great Britain: Cambridge University Press.
- Armstrong, M. dan Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 13th ed.* UK: Kogan Page.
- Albrecht, Simon L. (ed.). (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research, and Practice.* USA: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Bacal, R. (2012). *Manager's guide to Performance Management* (2nd edition). USA: McGraw-Hill.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brummelhuis, L.L. (2012). "Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). "Daily self-management and employee work engagement". *Journal of Vocational Behavior*, 84, hh. 31–38.
- Gruman, J.A. & Saks, A.M. (2011). "Performance management and employee engagement", *Human Resource Management Review*, 21, hh. 123–136.
- Jogiyanto H.M. & Abdillah, W. (2009). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris.* Yogyakarta: BPF.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), hh. 692–724.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., Henrica, C. W. de V., & Allard J. van der Beek. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance A systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), hh. 856–866.
- Lewis, R., Donaldson-Feilder, E., & Tharani, T. (2011). *Management competencies for enhancing employee engagement.*
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2015). *Human Resource Management : Functions, Applications, and Skill Development.*
- Mäkikangas, Anne, Wilmar Schaufeli, Asko Tolvanen, dan Taru Feldt. (2013). "Engaged managers are not workaholics: Evidence from a longitudinal personcentered analysis", *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, hh. 135-143.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, dan P. M. W. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management.*
- Ramlall, S. (2003). Measuring Human Resource Management's Effectiveness in Improving Performance. *Human Resource Planning*, 26(1), hh. 51–62.
- Robertson, I. T., Callinan, M., & Bartram, D. (editor). (2002). *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology.* John Wiley & Sons, Ltd.
- Saks, Alan M. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement". *Journal of Managerial Psychology*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 21 No. 7, hh. 600-619.
- Thomas, H. C., & Xu, J. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership and Organisation Development Journal*, 32(4), hh. 399–416.
- Iskandar, Krista Daisy dan Jann Hidajat Tjakraatmadja. (2012). "Engaging employees for the non-profit organization", *Journal of Business and Management*, Vol. 1, No. 1, hh. 5-10.
- Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*,

25(1), hh. 62–78.

Verweire, K. dan Van Den Berghe, L. (editor). (2004). *Integrated performance management 1st ed.*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Walters, M. (ed.). (1995). *The Performance Management Handbook*. London: Institute of Personnel and Development.

<http://www.slideshare.net/vinaykumar07/employee-engagement-by-vinay-ravindran>