



Bagaimana Mempertahankan Karyawan Berketerampilan Tinggi? Studi Ekstrapolasi Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Dosen Meninggalkan Organisasinya

Guntur Haludin^{1*}, Hastuti Naibaho²

Universitas Pembangunan Jaya, Indonesia

Jl. Cendrawasih Raya Blok B7/P Bintaro Jaya, Sawah Baru, Ciputat, Tangerang Selatan – Banten, 15413

*corresponding author

guntur.haludin@upj.ac.id^{1*}, hastuti.naibaho@upj.ac.id² <https://doi.org/10.29407/nusamba.v9i1.20258>

Informasi Artikel	Abstract
Tanggal masuk : 1 Juni 2023	Research aim: This paper discusses the factors that cause lecturers to resign based on an extrapolation study at a private corporate University located in South Tangerang, Banten region, Indonesia owned by a big business group in Jakarta Methods: The research was conducted using the data from exit interviews done by the HR for people who had left the university during 2020-2021 with a total of 25 respondents and the engagement survey result was done for people who were still working in 2022 with a total of 109 respondents Finding: The results showed that the top three main driving factors for lecturer turnover are remuneration, recognition, and work-life balance. Theoretical contribution/Originality: The research concludes that the first factor for people leaving is due to remuneration Practitioner/Policy implication: The results of the study provide input for decision-makers in universities on how to improve employee engagement that will reduce lecturer turnover Research limitation: The research is limited due to the scope and information gathered only focus on University X and it does not take into account the individual situation and consideration
Tanggal revisi 14 Oktober 2023	
Tanggal diterima 22 Maret 2024	
Keywords: Shortage of Skilled Workers, Retention Strategy, Organizational Strategy, Educational Institution Competitiveness.	



Abstrak

Tujuan Penelitian: Tulisan ini membahas faktor-faktor penyebab dosen mengundurkan diri berdasarkan studi ekstrapolasi di sebuah universitas swasta yang terletak di Tangerang Selatan, wilayah Banten, Indonesia yang dimiliki oleh sebuah grup bisnis di Jakarta

Metode: Penelitian dilakukan dengan menggunakan data exit interview yang dilakukan oleh biro SDM untuk orang yang sudah keluar dari perguruan tinggi di tahun 2020-2021 dengan jumlah 25 responden dan survei keterlibatan karyawan yang dilakukan pada tahun 2022 untuk orang yang masih bekerja dengan jumlah 109 responden

Temuan Penelitian : Hasil penelitian menunjukkan bahwa tiga faktor utama turnover dosen adalah remunerasi, pengakuan dan keseimbangan kehidupan dan kerja

Kontribusi Teoritis/ Originalitas: Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa faktor utama orang pindah adalah remunerasi dan ini sejalan dengan hasil exit interview dan survei keterlibatan karyawan

Implikasi Praktis : Hasil kajian memberikan masukan bagi pengambil keputusan di perguruan tinggi tentang bagaimana meningkatkan employee engagement untuk mengurangi turnover dosen.

Keterbatasan Penelitian : Penelitian ini terbatas karena ruang lingkup dan informasi yang dikumpulkan hanya fokus pada Universitas X dan juga tidak mempertimbangkan situasi dan kondisi individu responden.



Pendahuluan

Perguruan tinggi di Indonesia mengalami pertumbuhan yang sangat pesat dalam beberapa waktu terakhir dan pada awal 2023[1], terdapat 4523 perguruan tinggi di Indonesia dengan 31.399 program studi dengan 9.320.410 mahasiswa aktif sedangkan jumlah dosen tercatat 326.554 orang. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi 2020[2], sebuah Program Studi (prodi) harus memiliki minimal 5 dosen tetap. Perhitungan ini belum mempertimbangkan hal lain seperti rasio jumlah dosen vs jumlah mahasiswa, kualifikasi pendidikan dan jabatan akademik dosen yang harus dipenuhi juga

Pesatnya pertumbuhan jumlah perguruan tinggi dengan program studinya tidak diimbangi dengan pertumbuhan jumlah dosen yang memadai dan hal ini menimbulkan persaingan yang ketat antar perguruan tinggi untuk mendapatkan dosen yang baik dan berkualitas seperti yang diprasyarkan oleh peraturan. Keadaan ini diperburuk dengan adanya persepsi umum di masyarakat bahwa profesi dosen kurang menarik dalam hal remunerasi dibandingkan dengan bekerja di sektor industri dan komersial[3]. Hal ini menyebabkan mudahnya dosen keluar dan pindah ke tempat lain yang dianggap lebih menjanjikan, fenomena ini menyebabkan universitas menghadapi tantangan yang besar untuk dapat mempertahankan dosen agar prodi yang dimiliki dapat memenuhi persyaratan kecukupan jumlah dosen yang dipersyaratkan dalam peraturan pemerintah serta memiliki dosen yang berkualitas dan termotivasi guna meningkatkan daya saing dan keunggulan terhadap universitas pesaingnya.

Pernyataan Masalah Penelitian / Statement of Problem

Perguruan tinggi memiliki tantangan utama untuk mendapatkan dosen yang berkualitas dan mempertahankan dosen yang memiliki kompetensi dan kinerja tinggi karena dosen merupakan motor penggerak utama bagi perguruan tinggi di dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Jumlah dosen yang berkualitas merupakan aspek kritis yang harus dikelola dengan baik karena berdampak pada kualitas pendidikan di perguruan tinggi tersebut sehingga universitas tersebut menjadi universitas pilihan bagi masyarakat Indonesia [4][5].

Tujuan Penelitian/ Research Objectives

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan dosen mengundurkan diri dari suatu perguruan tinggi sehingga para pimpinan institusi tersebut dapat mengambil keputusan dan langkah pembenahan yang tepat agar para dosen menjadi betah dan bertahan di institusinya. Penelitian ini menggali faktor-faktor tersebut dengan melakukan studi ekstrapolasi pada sebuah universitas swasta di Tangerang Selatan yang merupakan *corporate university* dari sebuah grup perusahaan besar di Jakarta. Penelitian ini melengkapi beberapa penelitian sebelumnya yang berfokus pada perguruan tinggi negeri atau swasta yang dimiliki oleh yayasan pendidikan di pulau Jawa, Sumatera dan Bali [6][7][8][9][10][11]



2.

Metode

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif merupakan suatu metode yang berfokus pada pemahaman mendalam terhadap fenomena sosial dengan melakukan interpretasi, analisis, dan pemahaman terhadap data non-angka, seperti teks tertulis, wawancara, dan observasi. Pendekatan ini menitikberatkan pada pemahaman konteks, makna, dan pengalaman subjektif yang kompleks, sambil memperhatikan peran teori dalam interpretasi data[12]

Gambar 1. Bagan alur penelitian.



Penelitian ini pada satu perguruan tinggi swasta yang berlokasi di Tangerang Selatan, wilayah Banten, Indonesia dengan tahapan seperti pada gambar 1. Setelah studi literatur penelitian sebelumnya dilakukan wawancara dan pengumpulan data, dimana hal ini dilakukan dengan menggunakan data hasil wawancara karyawan yang mengundurkan diri (*exit interview*) serta survei keterlibatan karyawan di universitas tersebut. Data hasil wawancara karyawan diperoleh dari Biro Sumber Daya Manusia (SDM) universitas tersebut untuk periode tahun 2020-2021, dengan jumlah responden penelitian sebanyak 25 karyawan. Survei kepuasan karyawan dilakukan pada tahun 2022 kepada karyawan yang masih bekerja di universitas tersebut dengan jumlah responden 109 orang yang terdiri dari dosen 59 orang dan tenaga pendidik (tendik) 50 orang.



Wawancara dilakukan oleh Biro SDM dengan menggunakan daftar pertanyaan dengan jumlah pertanyaan sebanyak 16 pertanyaan dan merupakan gabungan pertanyaan terbuka dan tertutup. Daftar pertanyaan disajikan pada Tabel 1.

Gambar 2. Tabel Pertanyaan *Exit Interview*

No	Pertanyaan	Jawaban			
1	Faktor yang paling disukai dalam pekerjaan anda?				
2	Faktor yang paling tidak disukai dalam pekerjaan anda?				
3	Bagaimana Kondisi Lingkungan Kerja di unit/prodi anda?	<input type="checkbox"/> Memuaskan	<input type="checkbox"/> Baik	<input type="checkbox"/> Cukup	<input type="checkbox"/> Kurang
4	Kondisi apa yang harus diperbaiki ?				
5	Apakah sudah menyarankan hal ini kepada atasan?	<input type="checkbox"/> Sudah		<input type="checkbox"/> Belum	
6	Bagaimana beban kerja anda?	<input type="checkbox"/> Terlalu Berat <input type="checkbox"/> Cukup Memadai		<input type="checkbox"/> Terlalu Ringan <input type="checkbox"/> Bervariasi	
7	Apakah Anda Merasa Atasan Anda :				
	Mengkomunikasikan kebijakan prosedur ?	<input type="checkbox"/> Selalu	<input type="checkbox"/> Biasanya	<input type="checkbox"/> Kadang-Kadang	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah
	Mengikuti Kebijakan dan Prosedur?	<input type="checkbox"/> Selalu	<input type="checkbox"/> Biasanya	<input type="checkbox"/> Kadang-Kadang	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah
	Menunjukkan perlakuan yang adil?	<input type="checkbox"/> Selalu	<input type="checkbox"/> Biasanya	<input type="checkbox"/> Kadang-Kadang	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah
	Memberikan Penghargaan hasil kerja yang baik?	<input type="checkbox"/> Selalu	<input type="checkbox"/> Biasanya	<input type="checkbox"/> Kadang-Kadang	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah
	Membangkitkan rasa kerja sama ?	<input type="checkbox"/> Selalu	<input type="checkbox"/> Biasanya	<input type="checkbox"/> Kadang-Kadang	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah
	menyelesaikan keluhan/ masalah dengan segera ?	<input type="checkbox"/> Selalu	<input type="checkbox"/> Biasanya	<input type="checkbox"/> Kadang-Kadang	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah
	Dapat Menjelaskan peraturan perusahaan?	<input type="checkbox"/> Selalu	<input type="checkbox"/> Biasanya	<input type="checkbox"/> Kadang-Kadang	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah
	Mendukung pekerjaan bawahannya?	<input type="checkbox"/> Selalu	<input type="checkbox"/> Biasanya	<input type="checkbox"/> Kadang-Kadang	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah
	Memberi kesempatan untuk berkembang?	<input type="checkbox"/> Selalu	<input type="checkbox"/> Biasanya	<input type="checkbox"/> Kadang-Kadang	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah
8	Bagaimana Menurut Anda hal-hal di bawah ini pada unit kerja/prodi anda :				
	Kerja sama di dalam unit kerja/Prodi?	<input type="checkbox"/> Memuaskan	<input type="checkbox"/> Baik	<input type="checkbox"/> Cukup	<input type="checkbox"/> Buruk
	Komunikasi di dalam Unit Kerja/ Prodi?	<input type="checkbox"/> Memuaskan	<input type="checkbox"/> Baik	<input type="checkbox"/> Cukup	<input type="checkbox"/> Buruk
	Kerja sama / Komunikasi dengan unit kerja / Prodi lain ?	<input type="checkbox"/> Memuaskan	<input type="checkbox"/> Baik	<input type="checkbox"/> Cukup	<input type="checkbox"/> Buruk

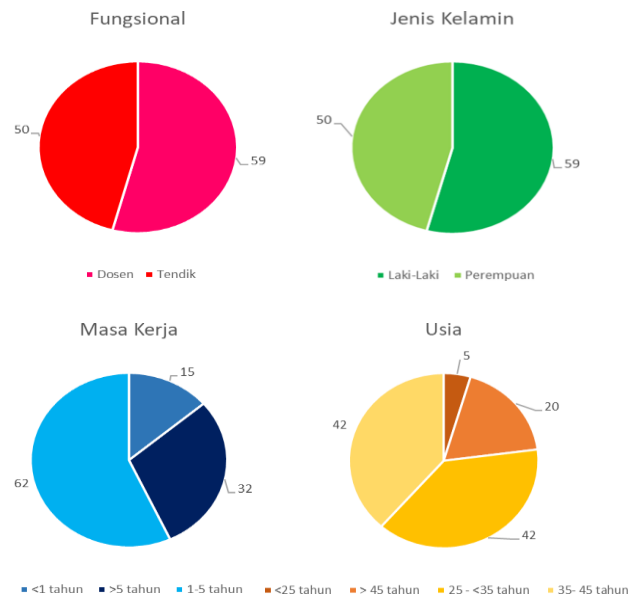


	On the job training/ Orientasi Pekerjaannya?	<input type="checkbox"/> Memuaskan	<input type="checkbox"/> Baik	<input type="checkbox"/> Cukup	<input type="checkbox"/> Buruk
	Keamanan dan Keselamatan kerja?	<input type="checkbox"/> Memuaskan	<input type="checkbox"/> Baik	<input type="checkbox"/> Cukup	<input type="checkbox"/> Buruk
9	Bagaimana Anda Melihat Kedisiplinan di tempat kerja anda?	<input type="checkbox"/> Cukup Adil <input type="checkbox"/> Terlalu Kaku		<input type="checkbox"/> Terlalu Longgar <input type="checkbox"/> Tidak Tahu	
10	Bagaimana Anda melihat kemungkinan untuk pengembangan karir ?	<input type="checkbox"/> Memuaskan	<input type="checkbox"/> Baik	<input type="checkbox"/> Cukup	<input type="checkbox"/> Kurang
11	Apakah yang membuat anda merasa nyaman/aman di tempat kerja anda ?				
12	Apa hal yang mempengaruhi anda untuk meninggalkan Universitas X ? pilihan di bawah ini (bisa lebih dari satu)				
	<input type="checkbox"/> Kesempatan yang lebih baik <input type="checkbox"/> Tipe/kondisi pekerjaan <input type="checkbox"/> Kesehatan <input type="checkbox"/> Studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi <input type="checkbox"/> Transportasi/Lokasi <input type="checkbox"/> Berwirausaha <input type="checkbox"/> Kondisi Gaji <input type="checkbox"/> Kondisi Fasilitas/Tunjangan		<input type="checkbox"/> Beban kerja tidak sesuai <input type="checkbox"/> Ketidaksesuaian dengan Atasan/Manajemen <input type="checkbox"/> Ketidaksesuaian dengan rekan kerja <input type="checkbox"/> Tidak ada pengembangan <input type="checkbox"/> Alasan Keluarga/Pribadi <input type="checkbox"/> Ketidaksesuaian dengan Nilai/Budaya Kerja Universitas X		
	Alasan Lain Meninggalkan Universitas Sebutkan?				
13	Apakah anda sudah mendapatkan tempat kerja baru?	<input type="checkbox"/> Ya		<input type="checkbox"/> Tidak	
14	Jika Ya, Mohon informasi tentang tempat kerja yang baru :				
	▪ Nama Perusahaan:		▪ Penghasilan:		
	▪ Jenis Usaha:		▪ Fasilitas:		
	▪ Jabatan/ Posisi:		▪ Waktu Kerja:		
15	Apakah anda akan merekomendasikan rekan anda untuk bekerja di Universitas X?	<input type="checkbox"/> Ya		<input type="checkbox"/> Tidak	
	Bila Tidak/dengan Pertimbangan , Jelaskan Alasannya :				
16	Berikan komentar sehubungan dengan Universitas X sebagai masukan untuk perbaikan di masa yang akan datang :				

Survei kedua berupa Survei Keterlibatan Karyawan dilakukan pada karyawan yang masih bekerja di universitas tersebut, meliputi Dosen dan Tenaga Kependidikan (Tendik). Survei dilakukan secara *Online* dengan menggunakan Cognito form yang disebar melalui

email. Dalam survei ada 45 pertanyaan yang terbagi menjadi dua bagian, bagian pertama terdiri dari empat pertanyaan untuk mengetahui latar belakang responden. Bagian kedua terdiri dari empat puluh satu pertanyaan disusun menggunakan skala Likert [13], skala yang dipergunakan adalah 1 = sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3 = setuju, 4= sangat setuju.

Gambar 3. Latar Belakang Responden Survei Kepuasan Karyawan



Daftar pertanyaan ini disusun untuk mengukur tingkat keterlibatan karyawan di dalam sebuah organisasi dan terbagi dalam sembilan bagian yaitu: Kepuasan Pegawai, Komunikasi, Manajemen & Kepemimpinan, Lingkungan Bekerja, Kesehatan Kerja, Pengakuan, Manfaat & Kompensasi, Pertumbuhan Pribadi & Profesional, Keseimbangan Kehidupan dan Kerja.

Gambar 4. Tabel Pertanyaan Keterlibatan Karyawan

Aspek	No	Pertanyaan	1	2	3	4
Kepuasan Karyawan	5	Apakah anda setuju pernyataan di bawah ini sesuai dengan perusahaan atau institusi anda berkarya ? Skala Nilai: 1= Sangat Tidak Setuju. 2 = Tidak Setuju, 3= Setuju, 4= Sangat Setuju				
	6	Anda merasa bangga menjadi bagian dari Universitas X				
	7	Anda akan merekomendasikan kepada pihak luar bahwa Universitas X adalah tempat kerja terbaik				
	8	Anda bersemangat untuk memulai bekerja setiap pagi di Universitas X				
		Anda berencana untuk tetap bekerja di Universitas X dalam 2 tahun mendatang				



	9	Anda merasa diberdayakan di tempat kerja	1	2	3	4
	10	Anda merasa nyaman menyumbangkan ide dan pendapat	1	2	3	4
	11	Anda merasa nyaman meminta bantuan jika Anda tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan Anda	1	2	3	4
Komunikasi	12	Anda merasa tim manajemen/pimpinan transparan	1	2	3	4
	13	Anda memiliki hubungan kerja yang baik dengan sesama rekan kerja	1	2	3	4
	14	Atasan langsung Anda mendengarkan dan menghargai pendapat Anda	1	2	3	4
	15	Anda percaya pada pendekatan yang diambil oleh pimpinan dalam mencapai visi dan misi Universitas X	1	2	3	4
Manajemen dan Kepemimpinan	16	Anda memahami tujuan strategis organisasi	1	2	3	4
	17	Atasan langsung Anda peduli kepada Anda sebagai pribadi	1	2	3	4
	18	Anda merasa selaras dengan tujuan Universitas X	1	2	3	4
	19	Pimpinan/Rektorat berkontribusi pada budaya kerja yang positif	1	2	3	4
	20	Anda merasa bahwa suasana kerja di Universitas X positif dan memotivasi	1	2	3	4
Lingkungan Bekerja	21	Anda memiliki fasilitas dasar dan peralatan untuk bekerja secara nyaman	1	2	3	4
	22	Universitas X berdedikasi untuk mendorong keragaman dan inklusi	1	2	3	4
	23	Universitas X beroperasi dengan cara yang bertanggung jawab secara sosial	1	2	3	4
	24	Universitas X peduli dengan kesejahteraan fisik dan mental Anda	1	2	3	4
	25	Anda merasa penting untuk memiliki program kesehatan yang terdefinisi dengan baik	1	2	3	4
Kesehatan Kerja	26	Universitas X memiliki kebijakan dan fasilitas kesehatan dan inisiatif kebugaran yang memadai	1	2	3	4
	27	Anda ingin mengetahui informasi terkait kesehatan dan/atau berpartisipasi dalam kegiatan olahraga/kesehatan	1	2	3	4
	28	Universitas X menyediakan fasilitas bagi pegawai untuk beristirahat dan berolahraga ringan	1	2	3	4
	29	Anda menerima cukup pengakuan atas kontribusi Anda	1	2	3	4
	30	Anda diakui secara adil atas kontribusi Anda terhadap upaya tim	1	2	3	4
Pengakuan	31	Anda merasa diakui atas kerja keras dan kesuksesan Anda	1	2	3	4
	32	Anda dipuji atas pekerjaan Anda oleh para pimpinan dan rekan kerja	1	2	3	4
	33	Anda menerima penghargaan yang berarti pada hari-hari khusus seperti masa kerja, ulang tahun, penghargaan profesional dll.	1	2	3	4
	34	Anda puas dengan manfaat dan tunjangan yang diberikan di luar gaji	1	2	3	4
Manfaat dan Kompensasi	35	Anda merasa bahwa gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja	1	2	3	4
	36	Universitas X memiliki struktur gaji yang baik dan transparan	1	2	3	4



Pertumbuhan Pribadi dan Profesional	37	Anda merasa gaji Anda setara dengan rekan kerja dengan level yang sama	1	2	3	4
	38	Anda merasa selaras dengan tujuan Universitas X	1	2	3	4
	39	Pimpinan menunjukkan minat yang tulus pada tujuan karir Anda	1	2	3	4
	40	Atasan Anda telah membantu Anda untuk berhasil dalam pencapaian Anda	1	2	3	4
	41	Anda merasa Universitas X adalah tempat terbaik untuk mengembangkan karir Anda	1	2	3	4
Keseimbangan Kehidupan & Kerja	42	Anda memiliki cukup waktu untuk melakukan pekerjaan dengan baik	1	2	3	4
	43	Anda sering tertekan dengan tenggat waktu dan beban kerja	1	2	3	4
	44	Anda terbiasa membawa pulang pekerjaan Anda	1	2	3	4
	45	Anda merasa kehilangan waktu yang signifikan dengan teman dan keluarga	1	2	3	4

$$IKK = \left(\sum_{5}^{45} N4n \times TR / \sum_{5}^{45} (N1n + N2n + N3n) \times TR \right) \times 100\%$$

Dimana

- IKK = Indeks Keterlibatan Karyawan
- N4n = adalah nilai 4 responden untuk pertanyaan ke n
- N3n = adalah nilai 3 responden untuk pertanyaan ke n
- N2n = adalah nilai 2 responden untuk pertanyaan ke n
- N1n = adalah nilai 1 responden untuk pertanyaan ke n
- TR = jumlah responden

Sementara IKK untuk setiap aspek dihitung menggunakan rumus di atas untuk masing masing aspek.

Nilai Keterlibatan Karyawan (NKK) =

$$NKK = \sum_{5}^{45} Nn / (TR * 4 * 41)$$

Nn = nilai responden untuk pertanyaan ke n

Hasil dan Pembahasan

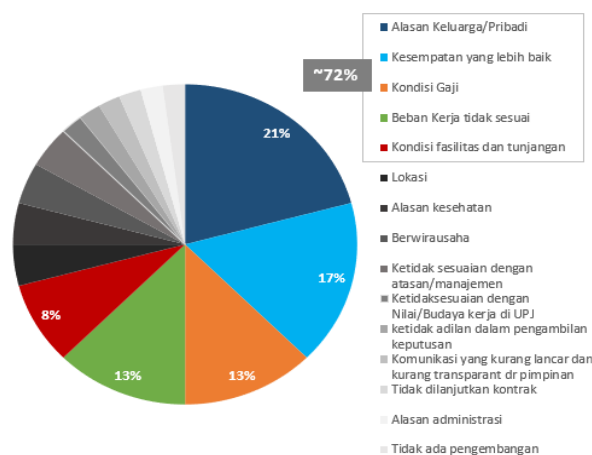
Data wawancara karyawan yang keluar dari tim Biro SDM dan hasil survei keterlibatan karyawan kemudian diolah dengan menggunakan bantuan Microsoft Excel dan kemudian

dikategorikan menurut latar belakang karyawan, penyebab keluar, dan aspek keterlibatan karyawan.

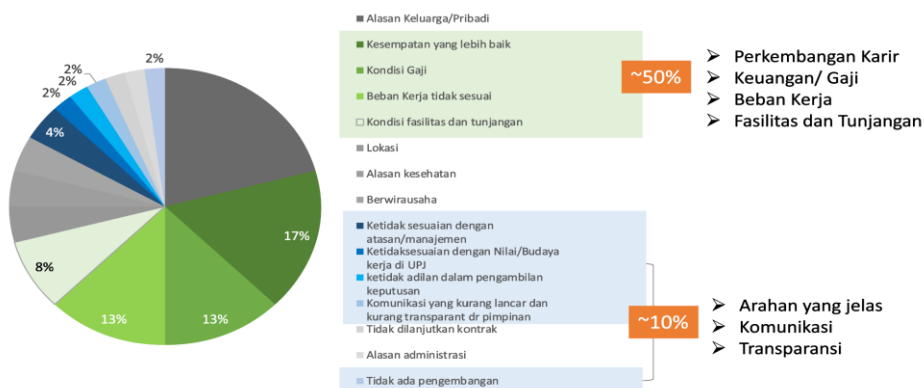
Hasil Wawancara Karyawan yang Keluar.

Dari hasil wawancara karyawan yang keluar pada tahun 2020-2021 oleh tim Biro SDM, sebanyak 72% menyatakan mereka keluar karena Alasan Keluarga (21%), Kesempatan yang Lebih Baik (17%), Kondisi Gaji (13%), Beban Kerja tidak sesuai (13%) dan Kondisi fasilitas dan tunjangan (8%).

Gambar 5. Alasan Karyawan Mengundurkan Diri



Gambar 6. Analisa Alasan Karyawan Mengundurkan Diri



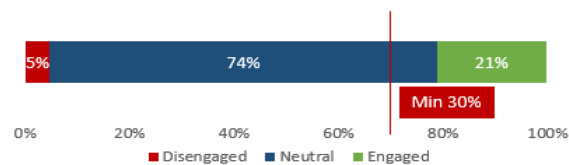
Sesuai grafik di atas, hasil analisa lebih lanjut alasan karyawan mengundurkan diri menunjukkan bahwa 50% terkait dengan perkembangan karir, keuangan, beban kerja dan

fasilitas sementara hanya 10% yang terkait dengan arahan yang jelas, komunikasi dan transparansi.

Hasil Survei Keterlibatan Karyawan

Hasil 109 responden untuk 41 pertanyaan didapatkan bahwa Index Keterlibatan Karyawan adalah sebesar 21% yang merupakan persentase dari jumlah karyawan yang *engaged* atau merasa sangat terlibat dengan institusinya. Sementara untuk Nilai Keterlibatan didapatkan sebesar 2,91.

Gambar 7. Indeks Keterlibatan Karyawan



Dimana:

- **ENGAGED:** Karyawan bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan sehingga mendorong inovasi dan menggerakkan organisasi ke depan.
- **NEUTRAL:** Karyawan bekerja sesuai standar kerja yang ada dengan melalui hari, menempatkan waktu tetapi tidak dengan energi atau gairah ke dalam pekerjaan mereka.
- **DISENGAGED:** Karyawan bekerja dengan tidak nyaman dan tidak bahagia dan mereka melemahkan pencapaian yang dihasilkan rekan kerjanya.

Gambar 8. Nilai Keterlibatan Karyawan terhadap acuan

Institusi	% Partisipasi Survei	% Engaged	Nilai Keterlibatan (Skala 4)	Rasio Engaged vs. Disengaged & Neutral
Acuan Institusi (*)	> 90%	> 70%	> 3,5	> 3 : 1
Universitas X	72% (109 – 59 Dosen & 50 Tendik)	21%	2,91	1 : 5

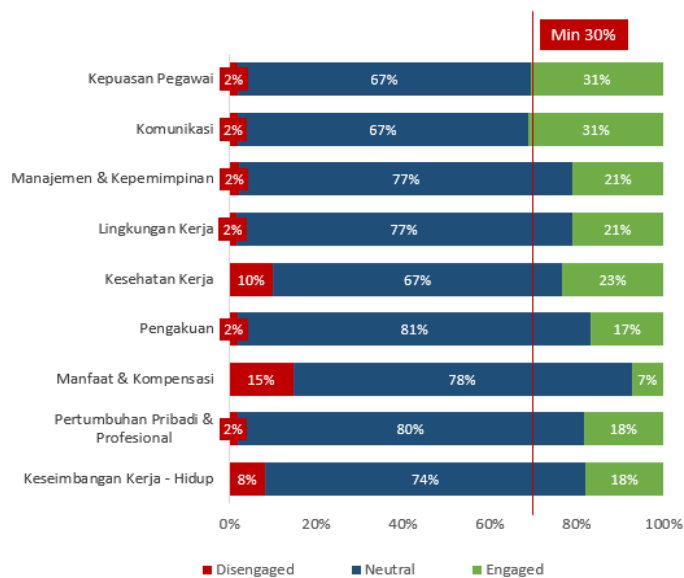
Indeks Keterlibatan Karyawan (IKK) adalah Rasio *Engaged vs. (Disengaged Neutral)* yaitu perbandingan persentase antara karyawan yang *Engaged* dengan Karyawan yang *Disengaged & Neutral*. Nilai yang makin kecil menggambarkan orang yang *disengaged & neutral* makin banyak

Nilai Keterlibatan Karyawan (NKK) adalah Total Rata - rata Nilai Survei dari 41 pertanyaan untuk seluruh responden (Skala 4). Nilai makin tinggi menunjukkan makin banyak karyawan yang memberi respon ke arah *Engaged*

Di Universitas X, Rasio *Engaged vs (Disengaged & Neutral)* adalah 21% atau sekitar 1:5, hal ini berarti 1 orang yang *Engaged* harus mempengaruhi 4 orang yang *Disengaged & Neutral*. Sementara untuk Nilai Keterlibatan adalah sebesar 2,91.

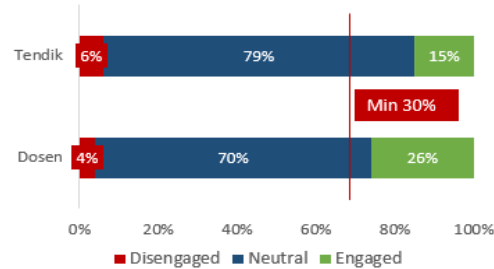
Sebuah organisasi minimum mempunyai 30% karyawan yang *Engaged* untuk bisa berkembang dengan baik. Pada level 30% berarti 1 orang yang *Engaged* mempengaruhi 3 orang yang *Disengaged & Neutral*. Universitas X memiliki nilai 21% yang di bawah batas minimum 30% dan hal ini juga menunjukkan bahwa roda dan beban organisasi digerakkan hanya oleh sebagian kecil karyawan Universitas X.

Gambar 9. Indeks Keterlibatan Karyawan per aspek.

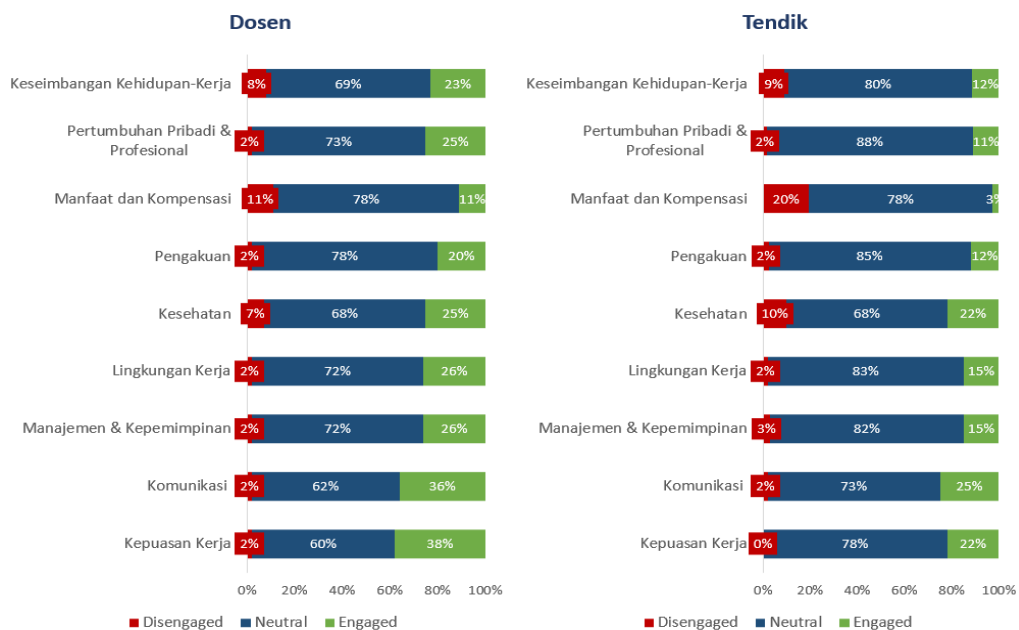


Berdasarkan gambar 9 atas secara umum didapatkan 3 aspek dengan nilai terendah yaitu Manfaat dan Kompensasi (7%), Pengakuan (17%) dan Keseimbangan Kerja dan Hidup (18%).

Gambar10. Indeks Keterlibatan Karyawan - Dosen dan Tendik



Gambar 11. Indeks Keterlibatan Karyawan per aspek - Dosen dan Tendik



Berdasarkan gambar 10 dan gambar 11 didapatkan bahwa:

- Indeks Keterlibatan Karyawan (IKK) untuk Dosen sebesar 26% sementara untuk Tendik lebih rendah yaitu sebesar 15% dimana keduanya di bawah ambang batas minimum.
- Untuk Dosen didapatkan bahwa tiga aspek terendah adalah sama dengan temuan sebelumnya walaupun dengan persentase berbeda, yaitu: Manfaat dan Kompensasi (11%), Pengakuan (20%) dan Keseimbangan Kerja dan Hidup (23%).
- Untuk Tendik didapatkan tiga aspek terendah sedikit berbeda dengan temuan sebelumnya yaitu: Manfaat dan Kompensasi (3%), Pertumbuhan Pribadi &



Profesional (11%) dan Pengakuan (12%) serta Keseimbangan Kerja dan Hidup (12%)

Hasil survei keterlibatan karyawan sejalan dan melengkapi hasil wawancara tim Biro SDM untuk karyawan yang telah keluar bahwa aspek Kompensasi dan Manfaat menjadi hal utama yang harus diperbaiki bersama dengan aspek Pengakuan serta Keseimbangan Kerja dan Hidup untuk Dosen dan Tendik. Khusus untuk Tendik ditemukan bahwa mereka merasa kurang mendapatkan perhatian dan kesempatan pada aspek Pertumbuhan Pribadi dan Profesional.

Semua temuan ini penting untuk mendapat perhatian pimpinan universitas karena merujuk pada teori kebutuhan Maslow [14] [15] bahwa aspek Manfaat dan Kompensasi adalah salah satu kunci utama yang perlu dibenahi bersama dengan Pengakuan serta Keseimbangan Kerja dan Hidup guna meningkatkan rasa keterlibatan karyawan baik dosen dan tendik yang pada akhirnya akan membuat mereka lebih betah untuk berkarya di Universitas X.

Kesimpulan

Tingginya tingkat kepindahan dosen pada sebuah perguruan tinggi menjadi perhatian utama karena berdampak pada stabilitas dan kualitas sebuah pendidikan tinggi. Dari hasil penelitian yang dilakukan pada sebuah Universitas X di Tangerang Selatan didapatkan tiga faktor utama yang berkontribusi terhadap masalah ini, yaitu manfaat dan kompensasi, pengakuan, dan keseimbangan kehidupan dan kerja.

Remunerasi, meliputi manfaat dan kompensasi, merupakan faktor pertama yang menjadi pertimbangan dosen untuk keluar dan pindah ke universitas lain. Kompensasi yang tidak memadai terhadap beban kerja dan tanggung jawab dosen dapat menyebabkan ketidakpuasan dan penurunan motivasi di kalangan dosen. Ketika dosen merasa kurang dihargai dan dibatasi secara finansial, mereka mungkin mencari peluang yang lebih baik di tempat lain. Paket kompensasi yang kompetitif sangat penting untuk menarik dan mempertahankan dosen berbakat, karena mereka berfungsi sebagai indikator komitmen institusi untuk mengakui nilai mereka dan hal ini sejalan dengan teori Maslow [14] [15] dan hasil penelitian sebelumnya [6][8][10]

Pengakuan atas kontribusi dosen sangat penting untuk kepuasan dan keterlibatan kerja mereka. Pengakuan dapat mengambil berbagai bentuk, seperti pengakuan prestasi, peluang untuk pertumbuhan profesional, dan penghargaan atas upaya mereka. Ketika prestasi kerja dosen tidak diperhatikan atau tidak diakui, maka hal ini akan menimbulkan perasaan kurang dihargai. Kurangnya pengakuan ini dapat mengakibatkan berkurangnya kepuasan kerja, berkurangnya motivasi, dan akhirnya, dapat menyebabkan dosen keluar atau pindah sebagaimana diindikasikan dalam penelitian [6][9][11]. Universitas harus membangun sistem



penghargaan dan pengakuan yang memadai dan menerapkannya untuk menghargai kontribusi dan prestasi dosen mereka dan mendukung pengembangan profesional mereka.

Menjaga keseimbangan kehidupan kerja yang sehat sangat penting untuk kesejahteraan dan kepuasan kerja dosen secara keseluruhan. Pelaksanaan Tri Dharma meliputi pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat menuntut jam kerja yang cukup banyak sehingga dosen mengalami beban kerja lebih. Hal ini menimbulkan kelelahan dan stres yang dapat menyebabkan ketidakpuasan dan gesekan. Institusi perlu menumbuhkan budaya yang menghargai keseimbangan kehidupan kerja dengan menerapkan beberapa kebijakan seperti jam kerja yang lebih fleksibel, jadwal bekerja dari rumah, metode pengajaran secara daring dan membangun sistem pendukung berbasis teknologi informasi untuk membantu dosen di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efisien dan efektif [7].

Penelitian ini menemukan bahwa dengan melakukan survei secara berkala untuk mengukur kepuasan dan keterlibatan karyawan pada umumnya dan dosen pada khususnya dapat diketahui aspek aspek yang perlu diperbaiki sehingga pimpinan universitas dapat melakukan langkah perbaikan yang diperlukan guna membuat dosen nyaman dan betah berkarya dan menurunkan tingkat keluarnya dosen.

Daftar Rujukan

- [1] Jumlah Mahasiswa, Dosen, Universitas, Perguruan Tinggi dan Jurusan di Indonesia Tahun 2023 n.d. [https://www.um-surabaya.ac.id/news/dirjen-dikti-akui-perguruan-tinggi-muhammadiyah-aisyiah-layak-jadi-best-practice-nasional-hingga-internasional#:~:text=Dalam%20paparannya%2C%20ia%20mengatakan%20Indonesia,lulusan%20per%20tahun%20%3E1.800%20lulusan.\(accessed December 16, 2023\).](https://www.um-surabaya.ac.id/news/dirjen-dikti-akui-perguruan-tinggi-muhammadiyah-aisyiah-layak-jadi-best-practice-nasional-hingga-internasional#:~:text=Dalam%20paparannya%2C%20ia%20mengatakan%20Indonesia,lulusan%20per%20tahun%20%3E1.800%20lulusan.(accessed%20December%2016,%202023).)
- [2] Pendidikan M, Kebudayaan DAN, Indonesia R. Salinan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi 2020. n.d. https://jdih.kemdikbud.go.id/detail_peraturan?main=2146 (accessed December 16, 2023).
- [3] Nurhidayat D. Hasil Riset: Kesejahteraan Dosen Jauh Dari Layak 2023. <https://mediaindonesia.com/humaniora/577798/hasil-ri-set-kesejahteraan-dosen-jauh-dari-layak>.
- [4] Mutaqin. Peningkatan kualitas pendidikan di perguruan tinggi dilakukan melalui penyiapan tenaga dosen bermutu secara berkelanjutan. 2009.



- [5] Narimawati U. Peranan Modal Intelektual Dosen dalam Menciptakan Kualitas Lulusan. *Majalah Ilmiah UNIKOM* 2011;6.
- [6] Siregar SU. PENGARUH REWARD TERHADAP KINERJA DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA LABUHAN BATU. *CIVITAS (JURNAL PEMBELAJARAN DAN ILMU CIVIC)* 2020;6. <https://doi.org/10.36987/civitas.v1i1.1668>.
- [7] Dewi RP, Utami NI, Ahmad J. QUALITY OF WORK LIFE DAN WORK ENGAGEMENT PADA DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA DI YOGYAKARTA. *Jurnal Psikologi* 2020;13. <https://doi.org/10.35760/psi.2020.v13i1.2512>.
- [8] Hersusdadikawati E. PENGARUH KEPUASAN GAJI TERHADAP KEINGINAN UNTUK BERPINDAH KERJA, DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi empiris pada Dosen Akuntansi Perguruan Tinggi Swasta Jawa Tengah). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* 2005;2.
- [9] Gunawan A, Azzahra R. KELEKATAN KERJA, KETERIKATAN KERJA, DAN NIAT UNTUK PINDAH KERJA (Studi Kasus Pada Dosen Universitas Muhammadiyah Cirebon). *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi* 2018;12. <https://doi.org/10.32534/jv.v12i1.325>.
- [10] Sudarsana K. Peran Kompensasi Dalam Memoderasi Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja dosen Manajemen Di Perguruan Tinggi Swasta Di Bali. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* 2020;5.
- [11] Putri MN, Rivai HA. Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Turnover Pada Dosen Institut Teknologi Padang. *Jurnal Manajemen* 2019;11.
- [12] Creswell J. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications 2013;11.
- [13] Joshi A, Kale S, Chandel S, Pal D. Likert Scale: Explored and Explained. *Br J Appl Sci Technol* 2015;7:396–403. <https://doi.org/10.9734/bjast/2015/14975>.
- [14] Hopper E. Maslow's Hierarchy of Needs Explained. *TeAchnology: The Online Teacher Resource* 2020.
- [15] McLeod S. Maslow's Hierarchy of Needs. *Business* 2018.