

TESIS

PENINGKATAN KETERIKATAN PEGAWAI (*EMPLOYEE ENGAGEMENT*) PADA BIRO ORGANISASI DAN KETATALAKSANAAN KEMENTERIAN KEUANGAN

Disusun Oleh:

NAMA : FILAN YURID EDEN
NOMOR POKOK : 1864001056
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara (M.Tr.APN)



PROGRAM MAGISTER TERAPAN ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
JAKARTA
2021

PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Filan Yurid Eden
Nomor Pokok Mahasiswa : 1864001056
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tugas Akhir/Tesis : **PENINGKATAN KETERIKATAN PEGAWAI**
(EMPLOYEE ENGAGEMENT) PADA BIRO
ORGANISASI DAN KETATALAKSANAAN
KEMENTERIAN KEUANGAN

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan
Pembimbing Tesis



Dr. R. N. Afsdy Saksono, M.Sc

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Filan Yurid Eden
Nomor Pokok Mahasiswa : 1864001056
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tugas Akhir/Tesis : **PENINGKATAN KETERIKATAN PEGAWAI
(EMPLOYEE ENGAGEMENT) PADA BIRO
ORGANISASI DAN KETATALAKSANAAN
KEMENTERIAN KEUANGAN**

Telah mempertahankan tesis di hadapan panitia penguji tesis
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara,
Politeknik STIA LAN Jakarta, pada:

Hari : Jumat

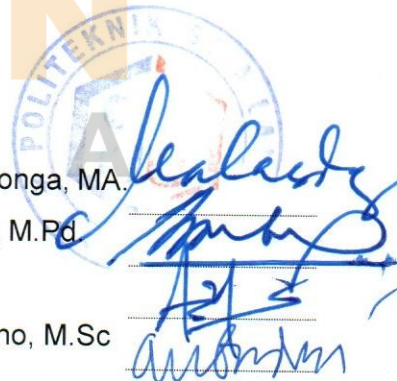
Tanggal : 24 Desember 2021

Pukul : 07.30 - 09.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.
Sekretaris : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd.
Anggota : Dr. Asropi, M.Si.
Pembimbing Tugas Akhir/Tesis : Dr. R. N. Afsdy Saksono, M.Sc.



PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

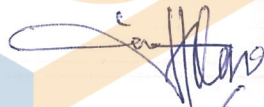
Nama : Filan Yurid Eden
Nomor Pokok Mahasiswa : 1864001056
Program studi : Administrasi Pembangunan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan tesis yang telah saya buat dengan judul Peningkatan Keterikatan Pegawai (*Employee Engagement*) pada Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan Kementerian Keuangan merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain maka saya bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadan dan tidak dipaksakan.

Jakarta, Desember 2021

Penulis



Filan Yurid Eden



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur terpanjatkan hanya kepada Allah SWT atas kasih dan sayang-Nya yang melimpah tesis yang berjudul “Peningkatan Keterikatan Pegawai (*Employee Engagement*) pada Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan Kementerian Keuangan” dapat terselesaikan.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat kelulusan pendidikan Magister Terapan Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur di Politeknik STIA LAN Jakarta. Dalam penyusunan tesis ini tidak sedikit kendala yang dihadapi. Akan tetapi, berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, maka semua kendala tersebut dapat diatasi. Untuk itu pada kesempatan ini peneliti mengucapkan penghargaan dan terima kasih kepada:

1. Prof Dr. Nurliah Nurdin, MA selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
2. Bapak Dr. R. N. Afsdy Saksono, M.Sc selaku Dosen Pembimbing yang dengan sabar memberikan pendampingan dan membuka wawasan penelitian untuk menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak Dr. Asropi, SIP, MSi selaku Dosen Pembahas yang memberikan umpan balik penyempurnaan tesis ini.
4. Papa dan Mama yang selalu mengingatkan untuk menyelesaikan tesis ini.
5. Istri dan anak-anak yang menjadi semangat saat penyusunan tesis.
6. Ibu Dini Kusumawati selaku Kepala Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan yang memberikan ijin, pandangan, dan melakukan peran *coach* untuk menyelesaikan pendidikan magister.
7. Bapak Dodi Purnomo Sidi dan Ibu Candra Riasari yang bersedia menjadi informan kunci dalam penelitian.
8. Ibu Mega yang selalu mengingatkan untuk segera menyelesaikan tesis sebelum berakhirnya masa studi.
9. Semua pihak lain yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Akhir kata semoga tesis ini bisa bermanfaat bagi pembaca.

Jakarta, Desember 2021

Peneliti

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

ABSTRAK

FILAN, 1864001056

PENINGKATAN KETERIKATAN PEGAWAI (*EMPLOYEE ENGAGEMENT*) PADA
BIRO ORGANISASI DAN KETATALAKSANAAN KEMENTERIAN KEUANGAN

119 halaman, 5 bab, xiii, 26 tabel, 17 grafik, 11 gambar, 4 lampiran

**Daftar Pustaka : 19 buku dan peraturan, 28 artikel, lain-lain
(2016-2021)**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan kinerja individu dalam kelompok hierarki *employee engagement* dan merumuskan upaya peningkatan *employee engagement* pada Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan. Metode yang digunakan adalah metode penelitian campuran, metode kuantitatif adalah yang utama dengan menggunakan analisis Kruskal Wallis dan didukung metode kualitatif dengan wawancara dan penelaahan dokumen. Hasil analisis menunjukkan tidak terdapat perbedaan kinerja individu yang signifikan dalam kelompok hierarki *employee engagement* Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan. Empat skor elemen *employee engagement* terendah adalah *Valuing Employee Opinions*, *Materials and Equipment*, *Recognition and Praise*, dan *Mentoring*. Peningkatan skor elemen *Valuing Employee Opinions* melalui aktivitas komunikasi manajemen dan pegawai, elemen *Materials and Equipment* melalui keterlibatan pegawai dalam identifikasi kebutuhan, elemen *Recognition and Praise* melalui perubahan budaya berfokus pada kelebihan dan kesuksesan pegawai, dan elemen *Mentoring* melalui penunjukan *mentor* dan *mentee*.

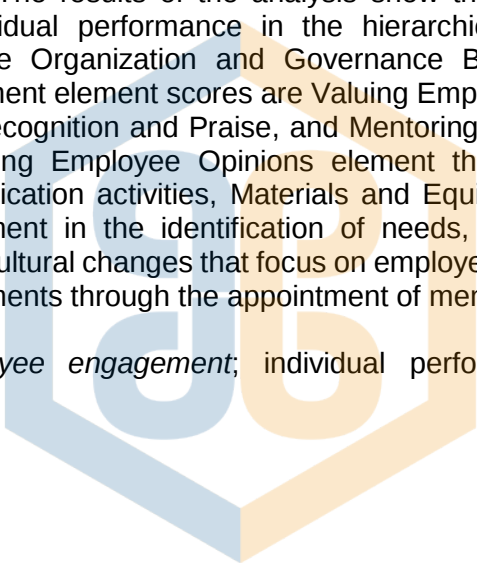
Kata kunci: *employee engagement*; kinerja individu; penelitian campuran.

ABSTRACT

IMPROVEMENT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AT THE BUREAU OF ORGANIZATION AND GOVERNANCE OF THE MINISTRY OF FINANCE

The research is to determine differences in individual performance in the employee engagement hierarchical cluster and determine ways to increase employee engagement at the Organization and Governance Bureau. Mixed methods research is used in this research, quantitative method is the main method using Kruskal Wallis analysis and supported by qualitative methods using interviews and document review. The results of the analysis show that there is no significant difference in individual performance in the hierarchical cluster of employee engagement in the Organization and Governance Bureau. The four lowest employee engagement element scores are Valuing Employee Opinions, Materials and Equipment, Recognition and Praise, and Mentoring. In order to increase the score of the Valuing Employee Opinions element through management and employee communication activities, Materials and Equipment elements through employee involvement in the identification of needs, Recognition and Praise elements through cultural changes that focus on employee strengths and success, and Mentoring elements through the appointment of mentors and mentees

Key word: *employee engagement*; individual performance; mixed method research.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GRAFIK	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Rumusan Permasalahan	11
D. Tujuan Penelitian	11
E. Manfaat Penelitian	11
BAB II KERANGKA TEORI	13
A. Penelitian Terdahulu	13
B. Tinjauan Teoritis	18
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	18
2. Kinerja	22
3. <i>Employee engagement</i>	29
C. Tinjauan Kebijakan	41
D. Definisi Operasional Variabel dan Indikatornya	46
E. Kerangka Berpikir	47
F. Hipotesis Penelitian	49

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	51
A. Metode Penelitian	51
B. Populasi, Sampel dan Teknik <i>Sampling</i>	52
C. Teknik Pengumpulan Data.....	53
D. Instrumen Penelitian	54
E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	60
BAB IV HASIL PENELITIAN	64
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	64
B. Hasil Penelitian Kuantitatif	71
1. Temuan Deskriptif.....	71
2. Uji Hipotesis.....	100
C. Hasil Penelitian Kualitatif	102
D. Pembahasan	107
E. Keterbatasan Penelitian.....	114
F. Desain Peningkatan <i>Employee Engagement</i>	115
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	117
A. Simpulan.....	117
B. Saran.....	117
DAFTAR PUSTAKA.....	120

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Risalah Penelitian Terdahulu Terkait Employee Engagement	13
Tabel 2. Operasionalisasi Variabel	47
Tabel 3. Pearson Correlation Coefficient Keusioner Employee Engagement	56
Tabel 4. Validitas Kuesioner Employee Engagement.....	57
Tabel 5. Reliabilitas Kuesioner Employee Engagement	58
Tabel 6. Reliabilitas Items Kuesioner Employee Engagement	59
Tabel 7. Uji Normalitas Data Kinerja dan Employee Engagement.....	61
Tabel 8. Jumlah Pegawai Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan	70
Tabel 9. Analisis Deskriptif Kinerja Pegawai	72
Tabel 10. Tabel Frekuensi Kinerja Pegawai.....	73
Tabel 11. Tabulasi Skor Elemen Employee Engagement	76
Tabel 12. Respons Kuesioner Penelitian	77
Tabel 13. Persepsi Job Clarity, Skala 1-10	77
Tabel 14. Persepsi Materials and Equipment, Skala 1-10	79
Tabel 15. Persepsi Matching Strengths to Jobs, Skala 1-10	81
Tabel 16. Persepsi Recognition and Praise, Skala 1-10.....	83
Tabel 17. Persepsi Caring About the People You Work With, Skala 1-10	85
Tabel 18. Persepsi <i>Mentoring</i> , Skala 1-10	87
Tabel 19. Perspsi <i>Valuing Employee Opinions</i> , Skala 1-10.....	89
Tabel 20. Persepsi <i>Connection to a Noble Purpose</i> , Skala 1-10	91
Tabel 21. Persepsi <i>All For One, One For All</i> , Skala 1-10	93
Tabel 22. Persepsi <i>I Have A Best Friend at Work</i> , Skala 1-10	95
Tabel 23. Persepsi <i>Regularly talking about individual progress</i> , Skala 1-10.....	97
Tabel 24. Persepsi <i>Opportunities to Learn and Grow</i> , Skala 1-10.....	99

Tabel 25. Uji Kruskal Wallis Kinerja Pegawai Dalam Hierarki Employee Engagement	101
Tabel 26. Kruskal Wallis Kinerja Pegawai dalam Kelompok Hierarki Employee Engagement	101



POLITEKNIK
STIA LAN
 J A K A R T A

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. Status Kinerja Pegawai Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan Tahun 2015-2019	3
Grafik 2. Pertumbuhan Kinerja Pegawai Tahun 2015-2019	4
Grafik 3. Hasil Pengukuran Mandiri Employee Engagement Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan	6
Grafik 4. Jumlah Publikasi Berdasarkan Negara	7
Grafik 5. Histogram Frekuensi Kinerja Pegawai	75
Grafik 6. Histogram Persepsi Job Clarity	78
Grafik 7. Histogram Persepsi Materials and Equipment	80
Grafik 8. Histogram Matching Strengths to Jobs	82
Grafik 9. Histogram Persepsi Recognition and Praise	84
Grafik 10. Histogram Persepsi Caring About the People You Work With	86
Grafik 11. Histogram <i>Mentoring</i>	88
Grafik 12. Histogram <i>Valuing Employee Opinions</i>	90
Grafik 13. Histogram <i>Connection to a Noble Purpose</i>	92
Grafik 14. Histogram <i>All For One, One For All</i>	94
Grafik 15. Histogram <i>I Have A Best Friend at Work</i>	96
Grafik 16. Histogram <i>Regularly talking about individual progress</i>	98
Grafik 17. Histogram <i>Opportunities to Learn and Grow</i>	100

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Milestones Manajemen Kinerja Kementerian Keuangan	1
Gambar 2. Aktivitas-Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia.....	21
Gambar 3. Empat Perspektif Balanced Scorecard	24
Gambar 4. Ilustrasi Gallup's Employee Engagement Hierarchy	39
Gambar 5. Siklus Manajemen Kinerja Kementerian Keuangan.....	43
Gambar 6. Kerangka Berpikir.....	48
Gambar 7. Bagan Struktur Organisasi Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan	65
Gambar 8. Indeks Employee Engagement.....	109
Gambar 9. Elemen Employee Engagement.....	110
Gambar 10. Analisis Komentar Terbuka	111
Gambar 11. Model Peningkatan Employee Engagement.....	116

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

1. Hierarki *employee engagement* dan kinerja pegawai Pegawai Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan Tahun 2019.
2. Pedoman Wawancara Peningkatan *Employee Engagement* pada Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan Kementerian Keuangan.
3. Pedoman Telaahan Dokumen.
4. Surat Pengantar Penelitian.
5. Surat Keterangan Menyelesaikan Penelitian



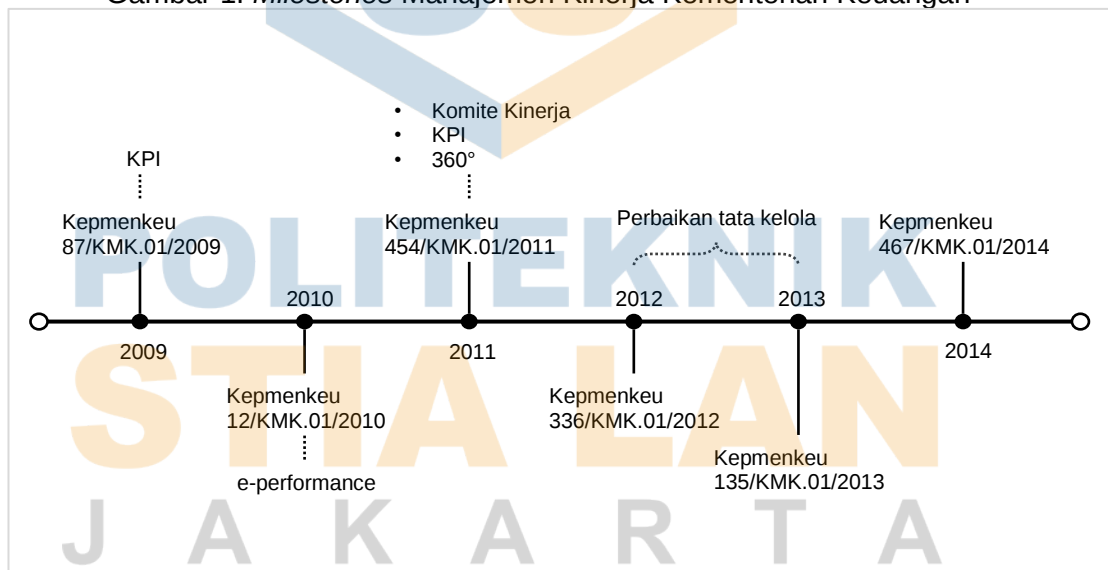
POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kinerja atau *performance* merupakan hal yang selalu menjadi perhatian tersendiri di Kementerian Keuangan. Indikasi ini ditunjukkan oleh upaya perbaikan-perbaikan praktik manajemen yang diformulasikan dan diimplementasikan secara berkelanjutan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja. Beberapa kejadian penting (*milestone*) perbaikan praktik manajemen pada Kementerian Keuangan salah satunya adalah implementasi dan pengembangan manajemen kinerja (*performance management*). Gambar di bawah ini mengilustrasikan perjalanan perubahan praktik-praktik manajemen kinerja Kementerian Keuangan.

Gambar 1. *Milestones* Manajemen Kinerja Kementerian Keuangan



Sumber: data diolah, 2019.

Gambar di atas secara ringkas menunjukkan transformasi manajemen kinerja di Kementerian Keuangan. Praktik pengelolaan kinerja diinisiasi pada Kementerian Keuangan sejak tahun 2007, namun demikian secara formal pengaturan tentang manajemen kinerja ditetapkan dua tahun kemudian, yaitu dalam Keputusan

Menteri Keuangan Nomor 87/KMK.01/2009 tentang Pengelolaan Indikator Kinerja Utama Di Lingkungan Departemen Keuangan. Perkembangan selanjutnya pada tahun 2010 dilakukan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi, yaitu dengan digitalisasi pengelolaan kinerja yang dikenal dengan *e-performance*. Selanjutnya pada tahun 2011 dibentuk Komite Kinerja dan pengintegrasian penilaian perilaku individu berbasis penilaian 360° pada sistem manajemen kinerja yang telah ada sebelumnya. Perkembangan manajemen kinerja Kementerian Keuangan pada tahun 2012 dan 2013 adalah perbaikan minor tata kelola dan penggunaan hasil penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang merupakan salah satu tahapan dalam siklus manajemen kinerja. Pada tahun 2014 diimplementasikan pemeringkatan kinerja individu dengan menggunakan metode *force rank*.

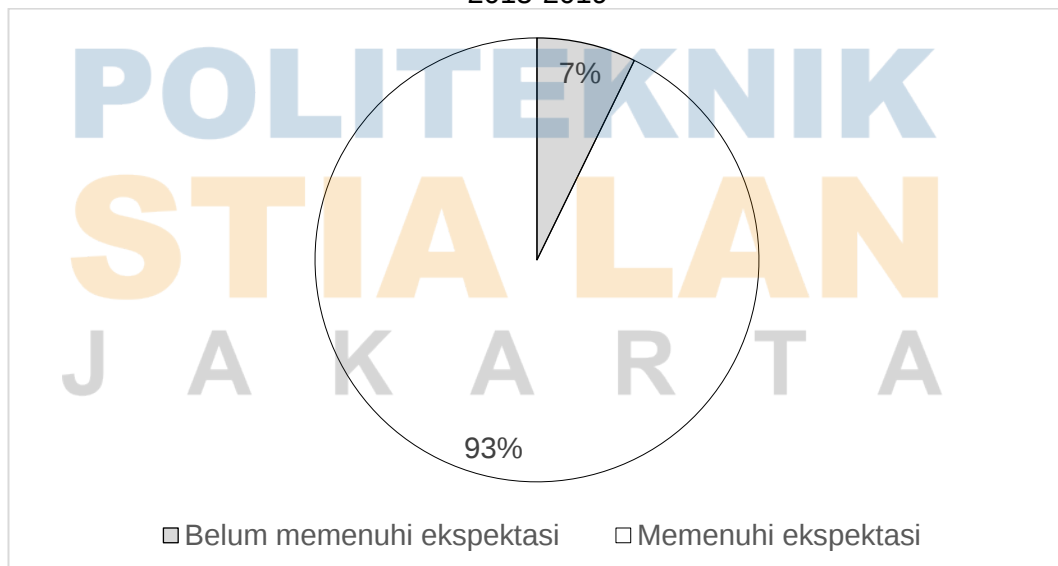
Kementerian Keuangan telah mengimplementasikan *performance management* lebih dari satu dekade, tepatnya sejak tahun 2007. Pengelolaan kinerja Kementerian Keuangan berbasis pada pendekatan *balanced score-card* (BSC). Pendekatan ini memungkinkan pengelolaan kinerja yang mencakup tiap individu secara menyeluruh, mulai dari jabatan Menteri hingga pada jabatan Pelaksana. Pengelolaan kinerja Kementerian Keuangan terdiri atas dua kelompok besar, yaitu pengelolaan kinerja organisasi dan pengelolaan kinerja pegawai atau kinerja individu (*individual performance*). Kinerja individu merupakan turunan dari kinerja organisasi, dengan demikian kinerja organisasi merupakan agregasi kinerja individu.

Pengelolaan kinerja Kementerian Keuangan, baik kinerja organisasi maupun kinerja individu, pada dasarnya bertujuan untuk memastikan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi secara terukur dan terarah. Selain itu, pengelolaan

kinerja Kementerian Keuangan bertujuan untuk menjadi *early warning system* bagi manajemen untuk menjadi proaktif dan antisipatif terhadap tantangan dalam mengelola keuangan negara.

Biro Organisasi dan ketatalaksanaan merupakan salah satu portofolio organisasi Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Status kinerja individu para pegawai Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan merepresentasikan hasil pengelolaan kinerja. Status kinerja yang dari urutan tertinggi hingga terendah adalah “Memenuhi Ekspektasi”, “Belum Memenuhi Ekspektasi”, dan “Tidak Memenuhi Ekspektasi”. Rata-rata nilai kinerja individu pegawai Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan dalam rentang tahun 2015 hingga tahun 2019 berada pada status kinerja “Memenuhi Ekspektasi” dan “Belum Memenuhi Ekspektasi”, tidak ada nilai kinerja individu pegawai yang berada pada status kinerja “Belum Memenuhi Ekspektasi”.

Grafik 1. Status Kinerja Pegawai Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan Tahun 2015-2019

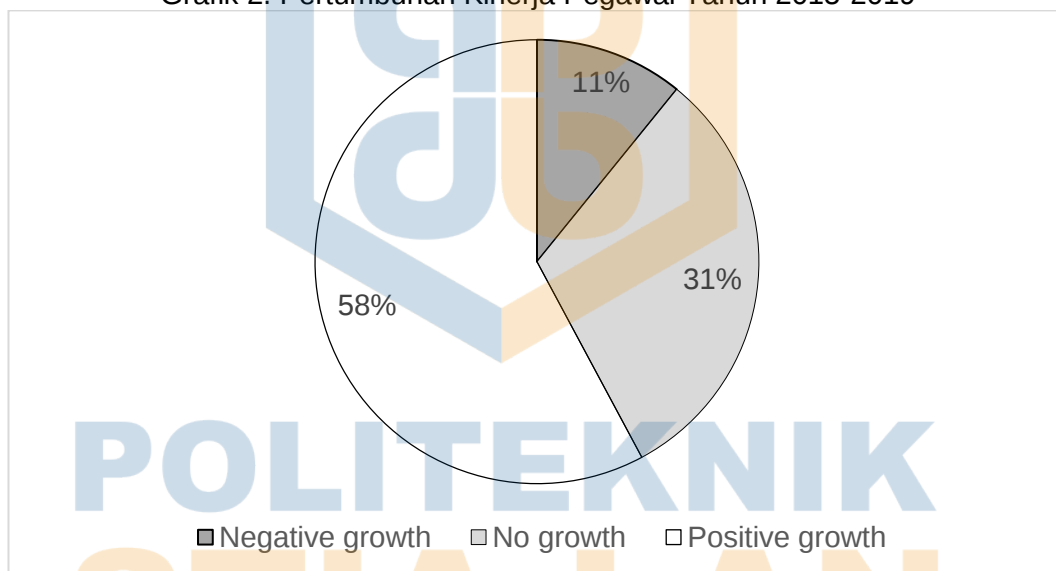


Sumber: data diolah (2020)

Grafik di atas menyajikan statistik status kinerja pegawai Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan. Terdapat 7% pegawai dengan status kinerja “Belum Memenuhi Ekspektasi” dan 97% pegawai dengan status kinerja “Memenuhi Ekspektasi”.

Meskipun demikian dalam periode tahun yang sama, terjadi dinamika pada kinerja individu pegawai Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan. Sebanyak 58% pegawai yang mengalami pertumbuhan kinerja individu, 11% pegawai yang mengalami penurunan kinerja individu, dan 31% pegawai tidak mengalami peningkatan maupun penurunan kinerja individu.

Grafik 2. Pertumbuhan Kinerja Pegawai Tahun 2015-2019



Sumber: data diolah (2020)

Agregat jumlah pegawai Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan yang kinerja individunya mengalami penurunan dan tidak mengalami pertumbuhan maupun penurunan sebesar 42%. Hal ini menjadi *early warning* bagi pengelola kinerja untuk lebih memperhatikan kinerja individu pegawai.

Menteri Keuangan menyampaikan *keynote speech* yang berkaitan dengan kinerja dan *employee engagement* dalam acara penganugerahan penghargaan kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak tahun 2017. Dalam acara tersebut

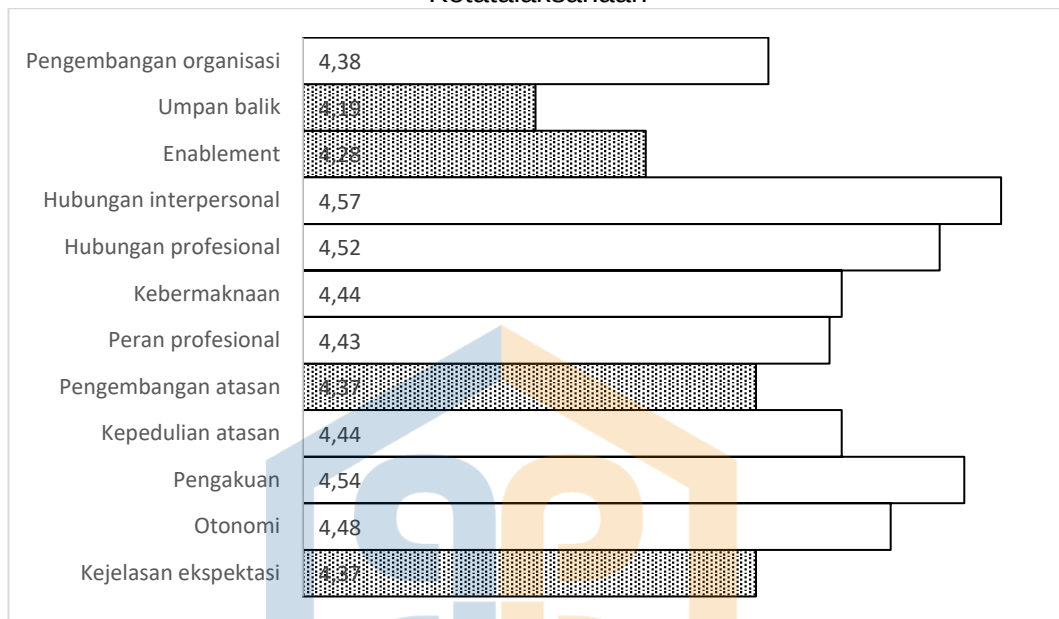
Menteri Keuangan memberikan apresiasi kepada pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang berkinerja baik. Dalam kesempatan yang sama Menteri Keuangan juga menyampaikan pentingnya *employee engagement* bagi peningkatan kinerja. Kutipan berikut ini yang disampaikan Menteri Keuangan yang menekankan pentingnya *employee engagement* untuk meningkatkan kinerja.

“Kalau setiap yang pemegang estafet itu memiliki *passion*, memiliki *connection*, memiliki ikatan dan rasa dalam menjalankan itu dengan kuat maka daya gerak kita itu akan berbeda, Karena di situ muncul jiwanya tidak hanya sekedar raga. Tapi ada suatu jiwa ada rasa yang mendorong, yang membentuk, yang menjaga, yang memperkuat, yang memberikan semangat pada saat kita sedang dalam situasi lelah, yang memberikan *spirit* kembali pada saat kita merasa kecil hati, yang memberikan keberanian pada saat kita merasa agak khawatir. Rasa itu penting. Itulah yang disebut *passion* dorongan rasa, jiwa dan cara kita bekerja.” (Kementerian Keuangan, 2017)

Kutipan di atas menunjukkan bahwa Menteri Keuangan mengharapkan kinerja baik yang berkelanjutan. Untuk dapat menapai kinerja baik yang berkelanjutan pegawai Kementerian Keuangan tidak hanya berfokus pada kinerja sebagai hasil atau *output* pelaksanaan tugas, melainkan menekankan pula pada pentingnya *employee engagement* yang tersirat pada kata-kata kunci *passion*, *connection*, rasa, jiwa, dan *spirit* yang perlu dijaga selama menjalani proses pelaksanaan tugas untuk menghasilkan kinerja.

Di sisi lain pada manajemen Kementerian Keuangan belum dilakukan pengelolaan *employee engagement* secara menyeluruh hingga tahun 2020. Melihat pentingnya *employee engagement*, Kepala Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan membuat kebijakan untuk mulai melakukan pengukuran *employee engagement* untuk internal pegawainya pada tahun 2017. Pengukuran *employee engagement* pada Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan menggunakan pendekatan Q12 Gallup yang terdiri atas 12 elemen *employee engagement*.

Grafik 3. Hasil Pengukuran Mandiri *Employee Engagement* Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan



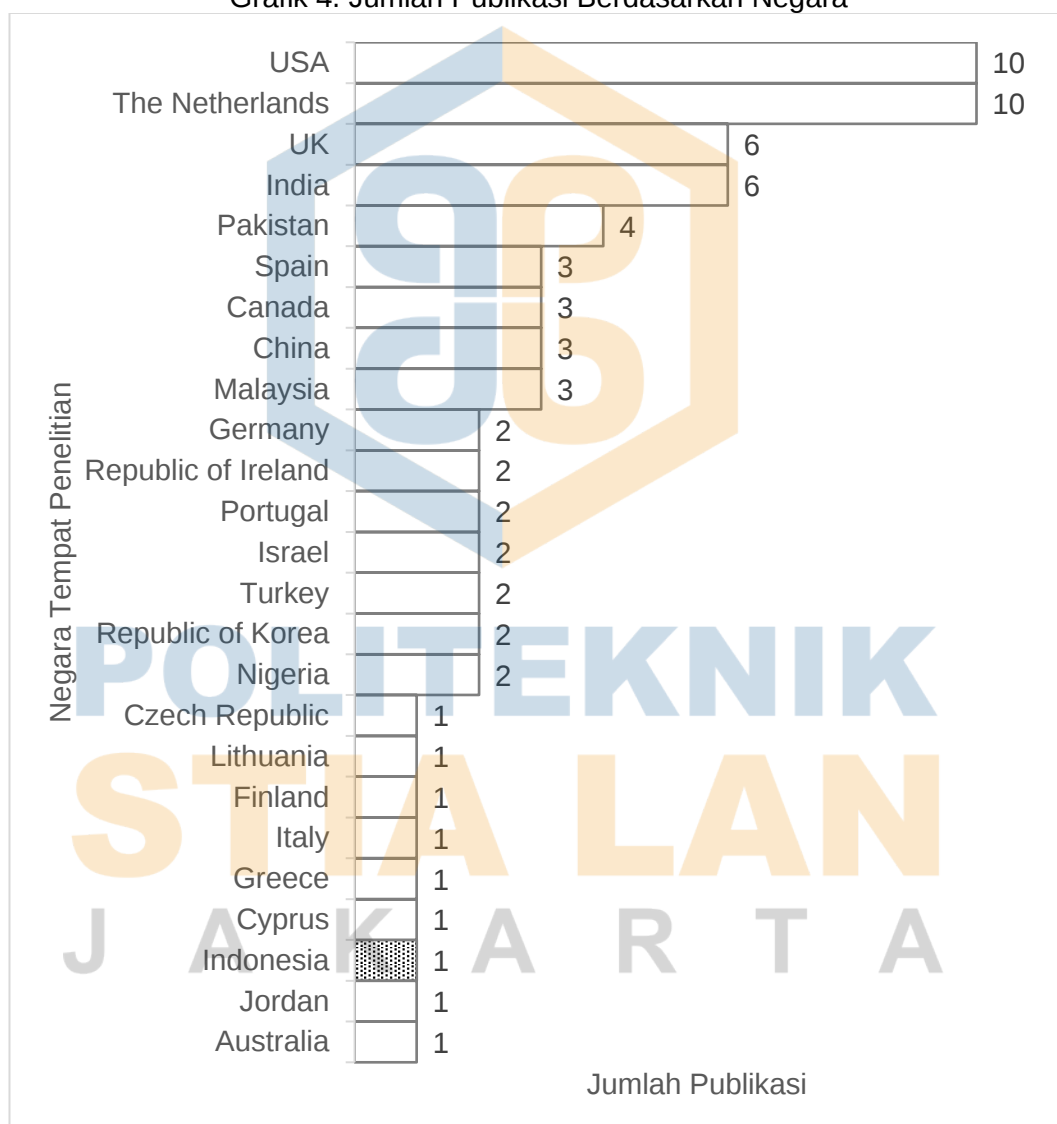
Sumber: data diolah (2021)

Grafik di atas menunjukkan hasil pengukuran *employee engagement* pada Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan menunjukkan permasalahan pada elemen-elemen *employee engagement* sebagai berikut.

1. Elemen *Regularly Talking About Individual Progress*, pegawai merasa tidak terlibat pembicaraan tentang perkembangannya (*feed back*) di tempat kerja (skor pengukuran).
2. Elemen *Materials and Equipments*, pegawai merasa peralatan dan perlengkapan yang tersedia tidak cukup memadai untuk dapat bekerja dengan benar.
3. Elemen *Job Clarity*, pegawai merasa tidak mengetahui ekspektasi organisasi pada dirinya.
4. Elemen *Mentoring*, pegawai merasa tidak tersedia seseorang yang berperan untuk mendorong perkembangannya dalam organisasi.

Pengukuran *employee engagement* yang dilakukan secara mandiri oleh manajemen Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan bertujuan mengidentifikasi kelemahan praktik *employee engagement* berdasarkan pendekatan Q12 Gallup, namun tidak mengidentifikasi perbedaan kinerja individu berdasarkan *the Congregational Engagement Hierarchy* yang terdiri dari empat kelompok.

Grafik 4. Jumlah Publikasi Berdasarkan Negara



Sumber: Motyka, 2018 (diolah)

Dalam perspektif ilmiah sebaran jumlah penelitian yang membahas *employee engagement* dan *performance* telah banyak dipublikasikan. Namun

demikian publikasi penelitian mengenai *employee engagement* dan *performance* kurang berkembang di Indonesia. Penelitian mengenai korelasi *employee engagement* dan *performance* memiliki tren positif selama rentang tahun 2002 hingga tahun 2018, namun apabila melihat sebaran penelitian yang dilakukan pada 25 negara, hanya terdapat satu penelitian sejenis ini di Indonesia.

Grafik 4. Jumlah Publikasi Korelasi *Employee Engagement* dan *Performance* Berdasarkan Negara di atas menyajikan jumlah publikasi mengenai *employee engagement* dan kinerja. Publikasi ilmiah yang membahas tentang *employee engagement* dan kinerja paling banyak dilakukan di Amerika Serikat (USA) dan Belanda (the Netherlands) yaitu sebanyak 10 publikasi. Sebaliknya jumlah publikasi mengenai *employee engagement* dan *performance* paling sedikit adalah satu pada sembilan negara yaitu Republik Ceko (Czech Republic), Lithuania, Finlandia (Finland), Italia (Italy), Yunani (Greece), Siprus (Cyprus), Indonesia, Jordania (Jordan), dan Australia.

Publikasi penelitian oleh Gallup menunjukkan dari pengumpulan 199 penelitian pada 152 organisasi di 44 industri dan 26 negara yang melibatkan 955.905 karyawan dalam 32.394 unit bisnis/kerja, hasil perhitungan statistik membuktikan konsistensi korelasi *employee engagement* dan kinerja pada tingkat unit bisnis/kerja pada semua organisasi yang berbeda-beda. *Employee engagement* mempengaruhi loyalitas pelanggan, profitabilitas, produktivitas, pegawai yang berhenti (*turnover*), insiden keamanan, penyusutan, ketidakhadiran, insiden keselamatan pasien, dan kualitas. Penelitian empirik *employee engagement* yang dilakukan oleh Putri dan Welly pada salah satu perusahaan *start-up* menggunakan pendekatan model Q12 Gallup mendukung publikasi penelitian oleh Gallup. Pengukuran *employee engagement* dilakukan

menggunakan metode kuantitatif dengan instrumen kuesioner yang disampaikan kepada 39 responden. Selain *employee engagement*, teori yang digunakan teori Aon Hewitt dan teori motivasi dari Maslow. Hasil penelitian ini mengklarifikasi proses elemen *employee engagement* mempengaruhi *employee engagement*. Elemen yang paling signifikan mempengaruhi *employee engagement* adalah pengembangan pribadi (*Element Regularly Talking About Individual Progress*). Penelitian oleh Azizah dan Gustomo bertujuan untuk mengetahui korelasi *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada salah satu Badan Usaha Milik Negara. Penelitian ini menggunakan pendekatan Q12 Gallup dengan instrumen kuesioner dan melibatkan 100 responden. Hasil pengukuran *employee engagement* menunjukkan lima elemen pada kelompok Sangat Baik dan tujuh elemen pada kelompok Baik. Penelitian ini mengkonfirmasi seluruh elemen *employee engagement* berpengaruh langsung pada *employee engagement* dan berpengaruh secara tidak langsung pada kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Othman dan Nik Mahmood menyajikan penelitian tentang pengaruh *employee engagement* dengan berfokus pada karyawan berpotensi tinggi (*high potential employee*) terhadap kinerja individu melalui praktik manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini dilakukan pada organisasi manufaktur di Malaysia dan melibatkan 252 responden. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan hasil uji statistik menunjukkan bahwa *employee engagement* karyawan berpotensi tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu. Selain penelitian-penelitian pada organisasi-organisasi sektor privat, korelasi antara kinerja dan *employee engagement* dikonfirmasi pada organisasi publik di Amerika Serikat. Penelitian yang dilakukan oleh Marrelli ini melibatkan 41,577 pegawai sebagai responden. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya

yang mengkonfirmasi korelasi dan pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja individu, sebaliknya penelitian ini berfokus pada pengaruh manajemen kinerja yang efektif dalam mendorong *employee engagement*.

Penelitian-penelitian terdahulu di atas terdapat variasi lokasi penelitian mencakup organisasi privat, organisasi publik, dan organisasi semi publik-privat. Rentang jumlah responden yang beragam mulai dari 39 responden hingga 955.905 responden. Metodologi yang digunakan cenderung pada kuantitatif. Salah satu pendekatan yang umum digunakan adalah Q12 Gallup. Berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu, penelitian ini dilakukan pada Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. meskipun pendekatan yang digunakan adalah Q12 Gallup, namun penelitian ini didesain untuk mengidentifikasi perbedaan kinerja individu pada empat kelompok *the Congregational Engagement Hierarchy* yang terdiri atas *Basic Needs*, *Management Support*, *Team Work*, dan *Growth*.

B. Identifikasi Masalah

Setidaknya dua hal yang menjadi latar belakang penyusunan penelitian ini, yaitu:

1. Akumulasi tren status kinerja individu pegawai Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan yang tidak mengalami peningkatan kinerja dan penurunan kinerja sebesar 42%.
2. *Employee engagement* menjadi salah satu aspek yang menjadi perhatian Menteri Keuangan untuk menghasilkan kinerja baik yang berkelanjutan, namun belum pernah dilakukan pengukuran pada Kementerian Keuangan.

C. Rumusan Permasalahan

Dia rumusan permasalahan yang diformulasikan untuk yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah ada perbedaan kinerja individu dalam kelompok *employee engagement* pada Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan?
2. Bagaimana meningkatkan *employee engagement* Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penyusunan penelitian ini adalah:

1. menentukan terdapat atau tidaknya perbedaan kinerja individu dalam kelompok *employee engagement* pada Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan; dan
2. merumuskan upaya peningkatan *employee engagement* Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan.

E. Manfaat Penelitian

1. Akademik

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini dapat mengetahui perbedaan kinerja individu dalam kelompok hierarki *employee engagement* yang dapat dipertanggungjawabkan melalui perspektif akademik. Selain itu hasil penelitian ini dapat menjadi referensi di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya aparatur sipil negara, yang berkaitan dengan *employee engagement* dan kinerja pegawai.

2. Praktis

Hasil yang didapatkan dari tesis ini dalam perspektif praktis dapat menjadi salah satu rujukan bagi manajemen Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan dalam mengelola sumber daya manusianya dengan berprioritas pada hasil pengukuran elemen-elemen *employee engagement* pegawai pada Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A