

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Seiring berkembangnya zaman, kebutuhan manusia berubah dan semakin bertambah. Kebutuhan tersebut dapat terpenuhi baik secara individu maupun kelompok, agar kebutuhan dapat terpenuhi, biasanya manusia melakukan suatu interaksi untuk mencapai tujuan tertentu. Interaksi - Interaksi ini biasa dilakukan oleh individu kepada individu, atau individu kepada kelompok, atau kelompok kepada kelompok. Interaksi yang terjalin dalam kelompok - kelompok akan menciptakan suatu organisasi dengan satu tujuan yang sama. Dalam mencapai tujuan tersebut, diperlukan keterlibatan anggota secara penuh dan berkomitmen di dalam organisasi, keterlibatan anggota ini biasa disebut dengan *work engagement*. Menurut Robbins (Dalam Wirawan, 2007) organisasi merupakan *social entity* atau unit-unit organisasi terdiri atas orang atau kelompok yang saling berinteraksi. Interaksi tersebut terkoordinasi secara sadar, yaitu koordinasi yang dikelola untuk mencapai tujuan organisasi, agar tujuan suatu organisasi dapat tercapai perlu adanya keterlibatan anggota secara penuh (*engaged*) dan benar-benar terlibat dan berkomitmen di dalam organisasi tersebut.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) *work engagement* keadaan keadaan positif dan pemenuhan pekerjaan yang berkaitan dengan pandangan terhadap kondisi kerja. Karyawan yang *work engagement* akan membangun keadaan positif dalam dirinya selama bekerja serta akan terlibat dan memenuhi pekerjaan tersebut. Menurut Kahn (1990, dalam Bakker dan Leiter, 2010) *work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan

mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional dalam pekerjaannya.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) *work engagement* dikarakteristikan dengan tiga aspek yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* dicirikan dengan ketahanan mental, ketangguhan dan keinginan memberikan usaha untuk pekerjaannya. *Dedication* dicirikan dengan keterlibatan dalam pekerjaan secara antusias, bangga dan memberikan inspirasi. *Absorption* dicirikan dengan individu dapat berkonsentrasi penuh dan merasa sulit untuk memisahkan diri dengan pekerjaannya. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa seorang pekerja dapat dikatakan terikat dalam pekerjaannya atau *work engagement* ketika dirinya memiliki ketahanan mental, memiliki keinginan untuk terus berusaha dalam pekerjaannya, merasa antusias serta sulit untuk memisahkan diri dengan pekerjaannya. Menurut Bakker & Leiter (2010), karyawan yang terikat akan merasa terdorong untuk berusaha menuju tujuan yang menantang serta memiliki keinginan untuk meraih kesuksesan. *Work engagement* karyawan dapat dilihat dari usahanya untuk mencapai tujuan serta hasil yang didapat dari usahanya yaitu suatu kesuksesan.

Pentingnya *work engagement* bagi karyawan yaitu karyawan akan merasa terikat dengan pekerjaannya, sehingga karyawan tidak merasa tertekan ketika bekerja dan hal tersebut dapat menurunkan tingkat stress kerja dan menurunkan tingkat *turn-over* karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Hal ini didukung dengan pendapat Marciano (2010) yang mengatakan bahwa karyawan yang terikat dengan pekerjaannya akan memiliki beberapa keuntungan yaitu dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan keuntungan, menurunkan *turnover*, mengurangi ketidakhadiran, mengurangi penipuan, mengurangi kecelakaan kerja dan meminimalkan keluhan karyawan.

Seorang karyawan yang terikat dengan pekerjaannya akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan bahwa tugas – tugas dapat diselesaikan dengan baik dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan (Marciano : 2010). Bekker dan Demerouti (2008) juga mengatakan bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* akan menjadi karyawan yang lebih kreatif, lebih produktif, dan lebih memiliki kemauan untuk bekerja dan terlibat dalam pekerjaan.

Berdasarkan penelitian Marciano (2010), Bekker dan Demerouti (2008) dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* akan dapat melibatkan diri secara penuh di dalam pekerjaannya sehingga tugas-tugas akan terselesaikan dengan baik, karyawan yang *work engagement* juga akan berkontribusi besar untuk keberhasilan organisasi di tempat kerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki *work engagement* akan bekerja sesuai dengan kemauannya sendiri, tugas-tugas banyak yang tidak terselesaikan dan organisasi tidak akan mencapai keberhasilan karena tujuan organisasi tidak dijalankan dengan baik.

Organisasi sendiri memiliki beragam jenis, mulai dari organisasi profit maupun organisasi formal. Organisasi formal merupakan organisasi yang mempunyai undang-undang dan peraturan, akta pendirian, serta anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Salah satu contoh organisasi formal yaitu sekolah atau universitas (Dalam Wirawan, 2007). Universitas merupakan suatu institusi pendidikan tinggi yang memberikan gelar akademik dalam berbagai bidang. Salah satu Universitas swasta tertua di kota Surabaya yaitu Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Universitas Katolik Widya Mandala termasuk dalam organisasi formal

yang memiliki sebanyak 530 karyawan. Total 530 karyawan tersebut terbagi dalam dua profesi yaitu sebagai tenaga pengajar (dosen) sebanyak 356 dan sebagai staff (karyawan) sebanyak 174.

Universitas Katolik Widya Mandala juga memiliki nilai-nilai yang kuat yaitu nilai peduli, nilai komit dan nilai antusias yang dianut oleh seluruh anggota. Nilai-nilai tersebut harus dijalankan oleh seluruh karyawan agar tujuan Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya dapat tercapai. Tidak hanya menjalankan nilai, untuk mencapai tujuan organisasi perlu adanya keterlibatan karyawan secara penuh. Dalam psikologi, keterlibatan penuh dengan pekerjaannya biasa disebut dengan *work engagement*.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka *work engagement* diperlukan pada diri dosen dan karyawan di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (UKWMS) karena UKWMS memiliki nilai-nilai yang menjadi pedoman yaitu Peduli, Komit, dan Antusias. Dimana setiap nilai-nilai tersebut harus dijalankan oleh seluruh dosen dan karyawan UKWMS. Salah satu nilai dari UKWMS yaitu nilai Komit yang berarti memiliki sikap "*beyond the call of duty*" yaitu karyawan harusnya dapat bekerja melampaui panggilan tugas-tugasnya. Seluruh karyawan UKWMS dapat bekerja melampaui panggilan tugasnya dengan cara melibatkan diri secara penuh dengan pekerjaannya, dengan begitu maka seluruh karyawan akan bekerja dengan maksimal bahkan melebihi dari tugas dan kewajibannya.

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya memiliki 530 karyawan yang terdiri dari tenaga pengajar dan staf karyawan. Banyaknya jumlah karyawan di UKWMS menimbulkan perbedaan tingkat keterikatan kerja. Beberapa karyawan telah merasa terlibat secara penuh dengan pekerjaannya atau dapat sepenuhnya *work engagement*, namun ada beberapa karyawan masih belum sepenuhnya terikat dengan pekerjaannya.

Hal ini didukung dari hasil *pre-liminary* dengan wawancara kepada beberapa karyawan di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya dengan hasil sebagai berikut:

“kadang kayak capek gitu apalagi kekampus pagi-pagi ngajar sampai lebih dari 6 SKS....”

(Z, Dosen Fakultas Psikologi)

Subjek Z, belum sepenuhnya memenuhi aspek *vigor* karena subjek merasa capek atau lelah ketika mengajar dengan jumlah SKS lebih banyak dan harus datang ke kampus pagi hari.

“ya merasa capek dan lelah sih apalagi kalau harus bolak-balik kan ke Pakuwon-Dinoyo buat urus surat, anggaran dan lain-lain karena pusatnya di Dinoyo. Belum tugas lain lagi jadi semakin menumpuk begitu... ya jadi kerasa capek, badan sakit semua apalagi pundak belakang sini (menunjuk pundak) sakit banget kalau udah capek gitu...”

(Subjek HI, Karyawan Fakultas Keperawatan)

Subjek HI, belum sepenuhnya memenuhi aspek *vigor* karena merasa lelah dan capek saat bekerja. Hal ini sebabkan pekerjaan HI menuntut HI untuk bolak-balik ke Pakuwon-Dinoyo ditambah lagi tugas yang lain. Hal ini mengakibatkan kelelahan pada diri HI dan menimbulkan rasa sakit pada pundak HI. Maka dapat disimpulkan bahwa HI belum memiliki ketahanan untuk bekerja karena merasa mudah lelah.

“Beberapa kali ijin, dosen lain juga begitu. Kadang ijin karena ada keluarga yang sakit. Ijin ada hal lain di luar kampus, kadang juga ijin buat urusan pribadi. Jadi yasudah memang seperti itu kan”

(RT, Dosen Fakultas Keperawatan).

Dari hasil wawancara, sumber RT mengatakan bahwa beberapa kali meminta ijin untuk urusan diluar kampus, beberapa dosen lain juga beberapakali meminta ijin untuk urusan lain seperti urusan keluarga dan urusan pribadi. Hal ini belum sepenuhnya memenuhi aspek *dedication*. Subjek kurang memiliki dedikasi di kampus dikarenakan sering meminta ijin pergi keluar kampus untuk urusan pribadi.

“Hmm.. datangnya terlambat begitu pernah beberapakali dan nggak cuma satu dosen aja... jadi misalnya ada kelas jam 08.50 tapi dosen baru datang setengah sepuluh... terus pernah kan ada kelas siang aku lupa jam berapa tapi kelasnya itu mundur hampir 40 menitan”

(Subjek G, Mahasiswa Fakultas Bisnis)

Dari hasil wawancara, sumber G mengatakan bahwa beberapa dosen sebagai tenaga pengajar di Fakultas Bisnis pernah datang terlambat ketika mengajar. Hal ini tidak memenuhi aspek *dedication* karena dosen tidak melibatkan diri secara penuh dalam mengajar sehingga dosen datang terlambat ketika mengajar di kampus, jadi misalnya ada kelas pagi jam 8.50 tapi dosennya baru datang setengah sepuluh.

“Jujur sih ya sering saya main HP waktu di kelas.....balesin chat gitu, kadang juga bahas hal lain....”

(R, Dosen Fakultas Psikologi).

Subjek R belum memenuhi aspek *dedication*, dimana subjek R masih melakukan aktivitas lain seperti bermain HP untuk membalas chat yang tidak ada korelasinya dengan pekerjaan saat bekerja.

“Iya masih suka kepikiran rumah (memikirkan keluarga) saat bekerja apalagi kalau jaga malam”

(D, Keamanan Kampus Pakuwon).

Subjek D belum memenuhi aspek *absorption* karena subjek belum bisa berkonsentrasi penuh dengan pekerjaannya, subjek masih memikirkan hal lain diluar pekerjaan.

“Kadang saya kurang bisa fokus sih waktu ada masalah pribadi, suka dibawa saat saya mengajar...”

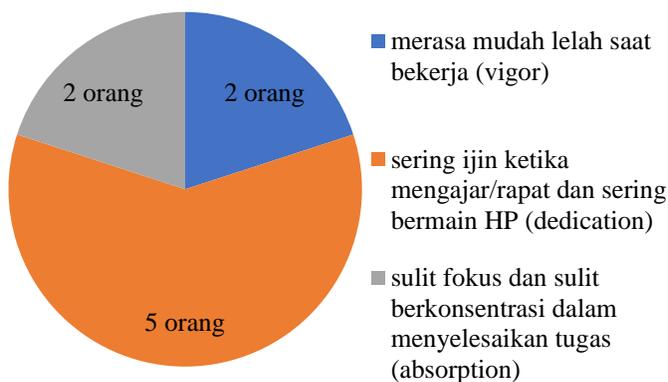
(Subjek F, Dosen Fakultas Binsis)

Subjek F, belum memenuhi aspek *absorption* karena subjek masih memikirkan hal-hal diluar tugas kampus dan hal - hal yang tidak berkaitan dengan tugasnya mengajar hal ini berarti subjek belum bisa berkonsentrasi secara penuh dengan pekerjaannya.

Selain melakukan wawancara, penyebaran data melalui kuesioner juga dilakukan untuk mengetahui budaya organisasi yang sedang terjadi di lingkungan UKWMS serta *work engagement* dosen dan karyawan UKWMS. Dari hasil penyebaran data melalui *google form* kepada total 23 responden yang terbagi pada 17 dosen dan 6 karyawan pada semua Fakultas di UKWMS, ketahuilah hasilnya sebagai berikut:

Gambar 1.1. *Pie Chart* dosen dan karyawan yang belum *work engagement*

Data dosen dan karyawan yang belum *work engagement*



Berdasarkan data diatas, diketahui bahwa 2 responden belum memenuhi aspek *vigor* karena merasa mudah lelah ketika bekerja, 5 responden belum memenuhi aspek *dedication* karena sering ijin saat mengajar/rapat dan sering bermain HP ketika bekerja, dan 2 responden belum memenuhi aspek *absorption* karena sulit untuk berkonsentrasi secara penuh dengan pekerjaannya dan masih memikirkan hal-hal lain diluar pekerjaan ketika bekerja. Maka, dapat disimpulkan bahwa 9 responden dari 23 responden belum *work engagement*.

Berdasarkan hasil *pre-liminary* dan hasil penyebaran kuesioner melalui *google form* diatas, dapat disimpulkan bahwa beberapa dosen dan karyawan di UKWMS masih belum sepenuhnya *work engagement* pada pekerjaannya karena aspek-aspek *engagement* seperti *vigor*, *dedication*, dan *absorption* masih belum terpenuhi pada dosen dan karyawan diatas. Namun, juga ditemukan bahwa sebenarnya ada beberapa dosen dan karyawan yang memiliki *work engagement* pada pekerjaannya, hal ini dibuktikan dengan hasil *pre-liminary* sebagai berikut:

“Saya merasa senang, walaupun terkadang merasa lelah tapi saya masih enjoy dengan tugas saya dan saya masih berusaha untuk menyelesaikan tanggungjawab saya... misalnya saya harus mengajar tapi bertabrakan dengan rapat atau kegiatan lain yang sama-sama penting dan tidak bisa di cancel, jadi terpaksa saya batal mengajar tapi saya akan tetap mencari kelas pengganti atau memberikan tugas untuk mahasiswa....”

(AB, Dosen Fakultas Psikologi).

Subjek AB tetap merasa nyaman (*enjoy*) dengan pekerjaannya walaupun terkadang merasa lelah, Dengan begitu, Subjek AB memenuhi aspek *vigor*, karena subjek memiliki ketahanan mental saat bekerja dengan tetap *enjoy* dan tetap berusaha untuk memenuhi tugas dan tanggungjawabnya selama bekerja. Subjek AB juga memiliki usaha untuk menyelesaikan tanggungjawab dalam pekerjaannya dan tetap berusaha mengajar sekalipun memiliki kegiatan lain yang sama pentingnya, hal ini memenuhi aspek *dedication* karena subjek memiliki usaha untuk tetap melibatkan diri dengan pekerjaannya.

“saya senang juga apalagi disini kan kita dituntutnya itu benar-benar harus memberikan yang terbaik kalau tidak begitu nyawa yang jadi risikonya... jadi pasti kami memberikan dedikasi penuh, mengobati memberikan pelayanan dan mengajar juga kan... disini

dituntut harus tepat waktu tidak boleh telat... perkuliahan juga begitu....”

(Subjek PP, Dosen Fakultas Kedokteran)

Subjek PP, memenuhi aspek *dedication* dimana subjek dapat memberikan dedikasinya secara penuh seperti mengajar tidak boleh terlambat, ada perasaan senang pada diri subjek saat bekerja.

“selama ini selalu menyampaikan ide saat rapat... kadang kalau ada ide-ide yang menguntungkan juga saya sampaikan ke dekan dan rektor... kebetulan saya ada rencana untuk melakukan kerjasama dengan negara luar, hari ini atau minggu depan mau menyusun schedule dengan rektor untuk membahas hal ini”

(DW, Dosen Fakultas Bisnis).

Subjek DW, memenuhi aspek *dedication* karena subjek bersedia menyampaikan ide-ide untuk kemajuan UKWMS.

“Dosennya bantu banyak, kalau butuh bantuan apa gitu pasti dibantu. Misalnya saya butuh buku untuk tugas gitu pasti langsung dibantu dicarikan referensinya begitu. Bahkan dosen saya juga bersedia memberikan bimbingan dihari libur, kadang kirim email malam hari dan responnya (feedback) juga cepat sih”

(Subjek Y, Mahasiswa Fakultas Psikologi)

Subjek Y, mengatakan bahwa dosen pembimbing bersedia memberikan bimbingan pada hari libur dan bersedia untuk feedback melalui email, Menurut subjek Y dosen pembimbing ini juga banyak memberikan bantuan kepada subjek Y. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa dosen memenuhi aspek *dedication* karena dosen bersedia terlibat dengan pekerjaannya.

“Waktu mengajar di kelas pernah lupa kalau waktunya sudah habis, karena keasyikan bercerita tentang pengalaman dan ilmu baru yang saya dapatkan ke mahasiswa jadi bisa sharing pengalaman juga ke mahasiswa kan bagus sebagai contoh”

(Subjek AB, Dosen Fakultas Psikologi)

Subjek AB memenuhi aspek *absorption* karena subjek terlibat penuh dengan pekerjaannya sehingga waktu berjalan begitu cepat hal ini

dibuktikan dengan pernyataan subjek bahwa saat mengajar suka lupa jika waktu sudah habis karena subjek terlalu asyik mengajar.

Selain data dari hasil wawancara, data penyebaran kuesioner melalui *google form* mendapatkan hasil sebagai berikut:

Gambar 1.2. *Pie Chart* dosen dan karyawan yang *work engagement*

Gambaran dosen dan karyawan yang *work engagement*



Berdasarkan data diatas, sebanyak 3 responden memenuhi aspek *vigor* karena merasa saat bekerja tidak mudah lelah, 7 responden memenuhi aspek *dedication* karena selalu berusaha untuk hadir di UKWMS dan menyelesaikan tugasnya serta adanya perasaan bangga ketika bekerja di UKWMS, dan 4 responden memenuhi aspek *absorption* karena dapat tetap berkonsentrasi dalam menyelesaikan tugasnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada sebanyak 14 dari 23 responden di UKWMS yang telah *work engagement* namun ada beberapa yang belum *work engagement*.

Berdasarkan hal diatas, dapat diketahui bahwa ada kesenjangan antara dosen dan karyawan yang belum sepenuhnya *work engagement* dengan dosen dan karyawan yang telah *work engagement*. Dimana seharusnya seorang dosen dan karyawan memiliki *work engagement* sepenuhnya agar organisasi UKWMS dapat berjalan sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan UKWMS, namun senyatanya masih ada beberapa dosen dan karyawan yang belum *work engagement* sehingga berdampak pada

mahasiswa yang menjadi *customer* UKWMS. Salah satu dampak yang terjadi karena dosen dan karyawan belum *work engagement* yaitu mahasiswa merasa haknya belum terpenuhi dengan maksimal yaitu jam perkuliahan yang terpotong karena dosen datang terlambat, mahasiswa juga merasa peraturan tidak dijalankan saat dosen terlambat datang lebih dari 15 menit namun tetap diperbolehkan mengajar sedangkan mahasiswa yang terlambat lebih dari 15 menit tidak diperbolehkan absen bahkan tidak diperbolehkan masuk ke dalam kelas dan mahasiswa merasa tidak dihargai kehadirannya saat dosen sibuk sendiri dengan HPnya. Penjelasan diatas berdasarkan hasil dari wawancara kepada beberapa mahasiswa yaitu:

“kalau dosen sering telat datang gitu ya.... aku sih lebih merasa jam kuliah terpotong. Sayang aja gitu jadi pelajaran di kelas lebih dipercepat. Kadang bahkan kalau waktu presentasi kayak di gupuh-gupuhi”

(Subjek RS, Mahasiswa Fakultas Psikologi).

Subjek RS merasa waktu perkuliahan terpotong saat dosen terlambat datang di dalam kelas. Sehingga subjek waktu pembelajaran di dalam kelas tidak maksimal.

“beberapa kali dosen datang lebih dari 15 menit sih. Tapi ya tetap mengajar, tapi ada juga nih dosen yang datangnya suka telat gitu masih maklum kan. Giliran mahasiswa yang telat ngga dikasih absen dong. Kan ya harusnya sama-sama mematuhi peraturan kalau dosen telat 15 menit kan dianggap satu kali pertemuan gitu kalau gak salah.”

(Subjek DH, Mahasiswa Fakultas Farmasi)

Subjek DH merasa peraturan tidak dijalankan dengan baik karena dosen yang datang terlambat tidak menjadi masalah, namun mahasiswa yang terlambat tidak diperbolehkan absensi.

“oh... pernah saya presentasi tapi dosennya lihatin HP terus ya gak tau ngapain walaupun HPan karena ada pekerjaan tapi setidaknya bisa memperhatikan jadi kan kesannya saya presentasi tapi gak dihargain kakak...”

(Subjek GP, Mahasiswa Fakultas Psikologi)

Subjek GP merasa tidak dihargai pada saat melakukan presentasi karena dosen tidak terlibat dan sibuk sendiri dengan Hpnya.

Beberapa dampak yang disebabkan karena dosen dan karyawan tidak *work engaged* akan merugikan mahasiswa. Oleh sebab itu, dosen dan karyawan di UKWMS perlu untuk dapat terikat dengan pekerjaannya dimana aspek *vigor*, *dedication*, *absorption* penting dilakukan pada diri dosen dan karyawan agar dapat melibatkan diri dengan pekerjaannya. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Rothmann dan Jordan (2006) dengan judul penelitian "*Job demands, job resources and work engagement of academic staff in South African higher education institutions*", penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan data pada tiga institusi tinggi di Afrika Selatan dengan hasilnya dapat mengkonfirmasi struktur dua faktor dari keterlibatan kerja (*work engagement*) di perguruan tinggi yang penting diterapkan terdiri dari kekuatan (*vigor*) dan dedikasi (*dedication*). Field dan Buitendach (2011) melakukan penelitian dengan judul "*Happiness, work engagement and organizational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa.*" Penelitian ini dilakukan pada staf lembaga pendukung di Afrika Selatan untuk melihat *work engagement*. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa *work engagement* penting diterapkan di perguruan tinggi.

Banyak hal yang dapat mempengaruhi terciptanya *work engagement* pada karyawan, salah satunya adalah Budaya organisasi. Dimana budaya organisasi yang tercipta di lingkungan kerja dapat membentuk perilaku karyawan untuk dapat *engagement* atau tidak dengan pekerjaannya. Menurut Lockwood (2007) menyebutkan beberapa faktor pendorong terjadinya *work engagement*. Salah satu faktor tersebut adalah budaya di tempat kerja. Pentingnya suatu budaya organisasi di lingkungan kerja yaitu budaya sebagai suatu nilai yang diterapkan agar dapat

mengontrol perilaku karyawan, sehingga perilaku karyawan dapat sesuai dengan nilai organisasi. Selain itu, budaya organisasi dapat membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins: 2006).

Menurut Owen (1991, dalam Wirawan: 2007), budaya organisasi adalah norma yang memberikan informasi kepada anggota mengenai apa yang dapat diterima dan apa yang tidak dapat diterima, nilai-nilai dominan yang dihargai, asumsi dasar dan kepercayaan yang dianut, peraturan yang harus dipelajari, dan filsafat yang mengarahkan organisasi dalam berhubungan dengan karyawan dan klien. Menurut Schwartz dan Davis (1981, dalam Wirawan: 2007), budaya organisasi merupakan suatu kepercayaan dan harapan yang dianut oleh anggota organisasi. Kepercayaan dan harapan tersebut menghasilkan nilai-nilai yang kuat dalam membentuk perilaku individu dan kelompok organisasi.

Beberapa jenis budaya organisasi dapat tercipta di lingkungan kerja. Menurut Cameron & Quinn (1999) mengemukakan empat kuadran atau empat jenis budaya organisasi. Salah satu budaya yang disebutkan oleh Cameron & Quinn adalah budaya *clan*, budaya ini lebih mementingkan rasa kekeluargaan, lebih fleksibel, dan pemimpin dianggap sebagai mentor. Jenis budaya *clan* ini juga diterapkan di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, dimana pemimpin Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya menjadi mentor bagi bawahannya serta menerapkan sistem kekeluargaan yang lebih fleksibel. Hal ini didukung berdasar data berikut:

“Kalau biasanya ada masalah diobrolin baik-baik, ditanya permasalahannya apa nanti cari solusi bersama”

(D, Dosen Fakultas Pendidikan Bahasa Inggris).

Subjek D mengatakan bahwa jika ada permasalahan yang terjadi maka secara bersama-sama akan mencari solusinya, hal ini menggambarkan budaya kekeluargaan dengan mencari solusi bersama.

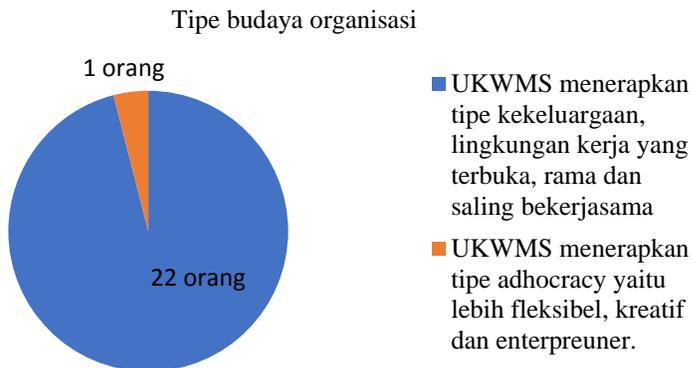
“Lebih kekeluargaan mbak, jadi kalau misal anak-anak (karyawan) ada masalah gitu, ya saya panggil saya tanya kenapa. kalau melakukan pelanggaran juga ditegur baik-baik.....”

(D, Keamanan Kampus Pakuwon City).

Subjek D mengatakan bahwa jika ada karyawan yang pelanggaran maka yang dilakukan adalah dengan dipanggil dan ditegur baik-baik, hal ini juga merupakan contoh budaya kekeluargaan yang terjadi di lingkungan UKWMS.

Dari hasil *pre-liminary* tersebut dapat diketahui bahwa budaya organisasi yang tercipta di lingkungan UKWMS adalah budaya *clan* atau kekeluargaan. Hal ini didukung dengan data *pre-liminary* dengan pemberian kuesioner dan disebar pada setiap fakultas di UKWMS dengan hasil sebagai berikut:

Gambar 1.3. *Pie chart* tipe budaya organisasi di UKWMS



Berdasarkan data diatas, dapat diketahui bahwa yaitu 22 dari 23 responden mengatakan bahwa tipe budaya organisasi di UKWMS adalah kekeluargaan (*clan*). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusumaningtyas dan Darmastuti (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi pada tingkat universitas yaitu pada FEB Undip menerapkan tipe budaya *clan*. Dimana anggota organisasi didalamnya merasakan bahwa

organisasi seperti sebuah keluarga serta kebersamaan yang terjalin sangat kuat.

Menurut Robbins & Judge (2013) menyebutkan bahwa salah satu fungsi budaya organisasi yaitu sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan. Menurut *Institute of Employee Studies* (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai suatu sikap positif dari karyawan terhadap organisasi tempat dirinya bekerja. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi dapat membentuk dan menentukan sikap positif anggota pada suatu organisasi, dimana sikap positif yang terbentuk pada tempat kerja merupakan salah satu definisi dari *work engagement*.

Robbins (2003) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi perilaku anggota karena tingginya kebersamaan dan tingginya kontrol perilaku yang tercipta di lingkungan organisasi. Budaya organisasi yang kuat juga memiliki tingkat *turnover* yang rendah karena budaya yang kuat akan menunjukkan persetujuan yang tinggi diantara anggota organisasi serta adanya kekompakkan, komitmen, kesetiaan anggota pada organisasi. Sedangkan budaya yang lemah tidak akan mempengaruhi perilaku anggotanya sehingga kebersamaan dan kontrol perilaku di dalam organisasi akan rendah. Tingkat *turnover* juga akan semakin tinggi karena kurangnya komitmen, kesetiaan, dan kekompakkan pada anggota organisasi.

Budaya organisasi yang kuat dapat diukur dengan menggunakan aspek-aspek budaya organisasi. Menurut Robbins (2006) budaya organisasi memiliki tujuh indikator yaitu *innovating and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness* dan *stability*. Indikator *innovating and risk taking* menggambarkan sejauhmana anggota organisasi dapat berinovasi

dan mengambil risiko-risiko yang akan dihadapi kedepannya. Indikator *attention to detail* menggambarkan tentang perhatian pada hal-hal yang rinci dan detail serta kecermatan anggota organisasi saat bekerja. Indikator *outcome orientation* fokus pada hasil yang di dapat oleh organisasi. Indikator *people orientation* fokus pada individu atau anggota di dalam organisasi. Indikator *team orientation* fokus pada kerjasama tim dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan indikator *aggressiveness* menggambarkan sejauhmana anggota organisasi menunjukkan sikap agresif dan bersaing dengan rekan kerja. Indikator *stability* menggambarkan sejauh mana organisasi mempertahankan *status quo* sebagai lawan dari inovasi.

Budaya organisasi yang tercipta di lingkungan kerja dapat membentuk sikap karyawan sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Hal ini juga terjadi di UKWMS yang memiliki budaya organisasi kuat dengan berdasarkan pada nilai-nilai yang diterapkan seperti peduli, komit dan antusias. Nilai peduli dalam hal ini berarti seluruh karyawan harus memiliki sikap kepedulian terhadap seluruh orang dengan mengutamakan kebersamaan dan menganggap organisasi ini seperti suatu keluarga yang berada di lingkungan UKWMS. Nilai komit dalam hal ini berarti memiliki sikap "*beyond the call of duty*" yang berarti karyawan harusnya dapat bekerja melampaui panggilan tugas-tugasnya. Nilai antusias memiliki arti yaitu karyawan memiliki sikap semangat yang berapi-api bahkan serasa selalu ingin melakukan pekerjaannya, tidak ada rasa keterpaksaan dan menimbulkan gairah yang positif.

Budaya organisasi pada UKWMS merupakan budaya *clan*. Menurut Cameron dan Quinn (1999) budaya *clan* dicirikan dengan fleksibilitas, lingkungan kerja yang terbuka dan ramah, tipe budaya clan lebih mengutamakan kerjasama tim, dan keterlibatan karyawan dalam program.

Dengan begitu dapat diketahui bahwa tipe budaya *clan* dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Budaya perusahaan dicirikan oleh kerja tim, kondisi kerja yang menyenangkan, mempertimbangkan perawatan karyawan, peluang pertumbuhan, peningkatan keterampilan, dan peluang pelatihan berlimpah. Perasaan aman karyawan dan komitmen jangka panjang terhadap organisasi bersama dengan memenuhi kebutuhan masing-masing membantu meningkatkan tingkat keterlibatan (Davy 2009, Dalam Namrita, Kaila & Verma, Yoginder S: 2017). Menurut Denison (1990, dalam Shemueli, Westman & Chen: 2019) model budaya organisasi ada empat dimensi yaitu keterlibatan, konsistensi, misi dan kemampuan beradaptasi. Dalam hal ini keterlibatan mengacu pada sejauh mana organisasi berfokus untuk mengembangkan, memberi informasi dan melibatkan orang-orang di dalam organisasi.

Budaya organisasi merupakan hal yang penting karena budaya organisasi yang menjadi landasan utama karyawan dalam berperilaku dan bersikap. Tak terkecuali budaya organisasi di UKWMS yang menjadi landasan utama dosen dan karyawan dalam berperilaku. Budaya organisasi UKWMS yang diterapkan dengan mengutamakan sistem kekeluargaan atau *clan*, dapat meningkatkan kerjasama pada dosen dan karyawan, tipe budaya ini juga akan melibatkan seluruh dosen dan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Penelitian lain yang terkait dengan ini, menghasilkan data yang signifikan yaitu adanya hubungan positif antara jenis budaya *clan* dan keterlibatan kerja meskipun belum diketahui seberapa kuat hubungan kedua variabel tersebut (Krog: 2014). Budaya organisasi khususnya tipe *clan* juga fokus pada pengembangan karyawan, kerja tim dan kolaborasi, serta kepercayaan dan komitmen kepada karyawan. Fokus ini kemudian dianggap memfasilitasi perilaku dan sikap

positif, seperti keterlibatan karyawan, komitmen terhadap organisasi dan komunikasi terbuka (Hartnell, Ou & Kinicki : 2011, dalam Krog: 2014). Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa tipe budaya organisasi *clan* yang positif dapat membentuk sikap dan perilaku yang positif pada karyawan sehingga karyawan dapat terlibat dengan pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan diatas, *work engagement* seharusnya dimiliki oleh karyawan yang bekerja pada organisasi yang memiliki budaya yang kuat di dalam organisasi tersebut. Setelah melakukan *pre-liminary* didapatkan data bahwa beberapa karyawan yang bekerja di UKWMS masih belum sepenuhnya *work engagement* meskipun UKWMS memiliki budaya organisasi yang kuat. Seharusnya sesuai dengan teori apabila budaya organisasi kuat akan menciptakan *work engagement* yang tinggi pada diri karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka seharusnya budaya organisasi yang kuat di UKWMS dengan menerapkan nilai PeKA dapat menciptakan *work engagement* pada diri karyawan di UKWMS.

Penelitian ini menggunakan variabel budaya organisasi dan *work engagement* di perguruan tinggi karena perguruan tinggi merupakan tempat untuk membentuk calon sarjana yang memiliki budi pekerti luhur, melaksanakan nilai-nilai kebudayaan, memajukan kehidupan dan membentuk karakter yang memiliki jiwa pemimpin yang bertanggungjawab dan berpegang teguh pada nilai-nilai kebenaran. Dalam UU nomor 12 tahun 2012, pasal 5 menjelaskan bahwa perguruan tinggi memiliki tujuan yaitu mengembangkan potensi mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan, berakhlak mulia, sehat, berilmu, kreatif, mandiri, terampil, kompeten, dan berbudaya untuk kepentingan bangsa. Serta dihasilkannya lulusan yang menguasai cabang ilmu pengetahuan dan atau teknologi untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa, serta terwujudnya pengabdian

kepada masyarakat berbasis penalaran dan karya penelitian yang bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa perguruan tinggi merupakan wadah atau tempat yang dapat menciptakan mahasiswa yang memiliki pengetahuan, memiliki akhlak mulia, kreatif dan mandiri untuk memajukan kehidupan dan kesejahteraan bangsa, sehingga perguruan tinggi sangat penting dalam menciptakan generasi penerus bangsa yang kreatif, berilmu, memiliki akhlak yang mulia serta dapat mensejahterakan kehidupan bangsa.

Perguruan tinggi merupakan tempat dalam pembentukan karakter serta pembekalan ilmu pengetahuan dan atau teknologi sebagai bekal untuk bersaing di dunia kerja. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa perguruan tinggi memiliki peranan penting. Apabila perguruan tinggi tidak dapat menciptakan lulusan sarjana yang berilmu, berkompeten, kreatif dan berakhlak mulia maka bangsa ini akan kalah saing dengan negara-negara lain. Banyak sekali perguruan tinggi baik swasta maupun perguruan tinggi negeri. Banyaknya perguruan tinggi ini menciptakan persaingan antar satu perguruan tinggi dengan perguruan tinggi yang lain sehingga perguruan tinggi sering kali lupa tujuan adanya perguruan tinggi bagi masyarakat. Salah satu cara agar tujuan perguruan tinggi dapat tercapai adalah dengan melibatkan seluruh *civitas* yang ada di perguruan tinggi tersebut yaitu seluruh karyawan seperti dosen, staf karyawan dan mahasiswa. Keterlibatan ini bukan hanya sekedar terlibat dalam kegiatan-kegiatan tertentu, namun juga melibatkan diri secara penuh dalam setiap aktivitas, tanggungjawab serta tugas-tugas yang diterima. Dalam konteks ini, salah satu yang seharusnya dapat melibatkan diri secara penuh dengan pekerjaannya adalah karyawan yang terdiri dari dosen dan staf karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan merupakan sosok yang dapat

membantu perguruan tinggi menjalankan tujuan utamanya yaitu menciptakan mahasiswa yang berkompeten, berilmu, berakhlak mulia. Apabila karyawan belum sepenuhnya terlibat dan belum sepenuhnya *engagement* dengan tempat bekerjanya, maka karyawan akan menganggap pekerjaan yang dijalankan saat ini hanya untuk kepentingan diri sendiri, sehingga calon-calon sarjana kedepannya tidak sesuai dengan harapan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka seharusnya seluruh *civitas* akademik perguruan tinggi termasuk karyawan dapat membantu mencapai tujuan dari perguruan tinggi dengan berbagai cara salah satunya dengan keterlibatan secara penuh di dalam organisasi perguruan tinggi. Keterlibatan secara penuh di dalam organisasi dapat dilakukan dengan menjalankan nilai-nilai inti dari perguruan tinggi serta menciptakan budaya organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku seluruh anggota di dalam organisasi tersebut. Dengan begitu, dua hal penting yang seharusnya dimiliki oleh organisasi perguruan tinggi adalah budaya dan *work engagement* seluruh anggotanya. Berdasarkan alasan tersebut, penelitian ini dilakukan untuk melihat hubungan yang terjadi antara budaya organisasi dan *work engagement* di perguruan tinggi yaitu di UKWMS.

1.2. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini yaitu:

- a. Budaya organisasi pada penelitian ini berfokus pada tujuh indikator yaitu *innovating and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability*.
- b. *Work engagement* pada penelitian ini berfokus pada tiga dimensi yaitu *vigor, dedication, absorption*.
- c. Penelitian ini berfokus untuk menguji hubungan antara budaya organisasi dan *work engagement* pada dosen dan karyawan UKWMS.

1.3. Rumusan Masalah

Apakah ada hubungan antara budaya organisasi dan *work engagement* pada dosen dan karyawan Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya?

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara Budaya Organisasi dan *Work Engagement* pada dosen dan karyawan di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

1.5. Manfaat penelitian

1.5.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan sumbangan teoritik pada bidang psikologi industri dan organisasi, terutama mengenai teori budaya organisasi dan *work engagement*.

1.5.2. Manfaat Praktis

a. Bagi Pimpinan Fakultas dan Universitas

Memberikan informasi kepada atasan mengenai budaya organisasi yang tercipta di UKWMS sehingga dapat menciptakan rasa *work engagement* pada dosen dan karyawan. Informasi tersebut akan membuat atasan mengetahui pentingnya menciptakan budaya organisasi di lingkungan UKWMS.

b. Bagi Dosen dan Karyawan

Memberikan informasi kepada dosen dan karyawan mengenai hubungan budaya organisasi dan *work engagement* sehingga dosen dan karyawan mengetahui pentingnya budaya organisasi yang sesuai dengan tempat kerja sehingga dosen dan karyawan dapat bekerja dengan *engaged*