

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tantangan terhadap ketenagakerjaan di Indonesia saat ini adalah bagaimana menghasilkan sumber daya manusia yang unggul yang dapat bersaing dengan negara-negara lain. Tantangan dan persaingan global yang di hadapi Indonesia dalam pasar tenaga kerja internasional yang semakin terbuka. Perpindahan tenaga kerja dari luar negeri ke Indonesia dan sebaliknya sudah sangat mudah, walaupun sudah ditegakan peraturan dan regulasi yang sifatnya protektif dalam menghadapi perpindahan, hal ini juga akan merugikan bangsa.

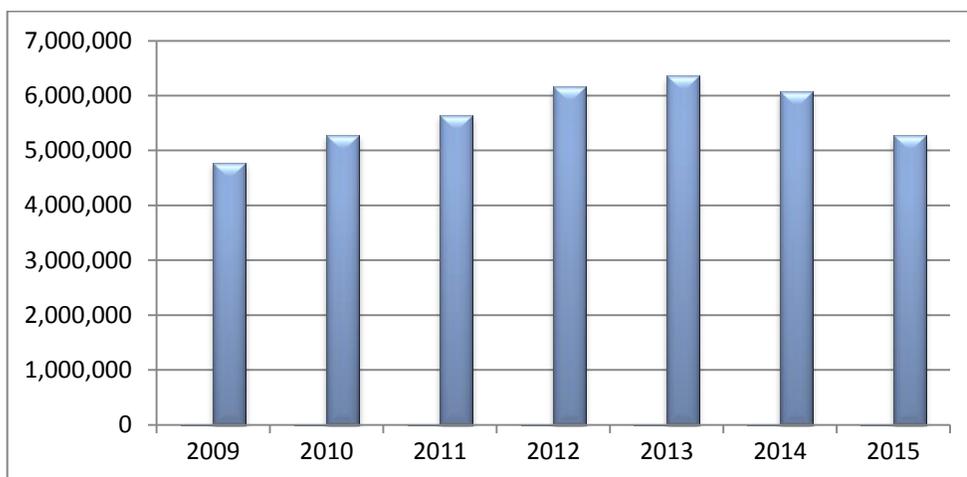
Penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat membantu perusahaan mendapatkan sumber daya manusia yang unggul dengan harapan mempunyai kemampuan daya saing dengan tenaga kerja yang berasal dari pasar internasional. Dengan perencanaan strategik dan pengelolaan yang tepat serta memerhatikan kebutuhan ketenagakerjaan itu sendiri dapat memberikan kontribusi sumber daya manusia yang bermanfaat bagi perusahaan.

Sumber daya manusia yang unggul dapat dicapai dengan melakukan perbaikan pada sistem pendidikan. Sistem pendidikan yang mutakhir dengan memanfaatkan kemajuan teknologi merupakan jalan keluar pada sistem pendidikan saat ini. Menurut Soedijarto (2006) menjelaskan bahwa pendidikan nasional sasarannya lahirnya manusia Indonesia yang berkarakter, yaitu yang cerdas, religius, patriotik, humanis, dan memiliki rasa keadilan sosial yang tinggi, perlu dirancang dan diselenggarakan secara benar dengan dukungan dana infrastruktur, dan tenaga kependidikan yang memadai. Tenaga kependidikan yang memadai berarti sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi mendidik yang memadai dan

memenuhi persyaratan standar yang ditetapkan oleh penjamin mutu di lembaga pendidikan yang bersangkutan.

Pendidikan tinggi merupakan salah satu sarana dalam memberikan kontribusi sumber daya manusia yang berkualitas. Lulusan universitas dan sekolah tinggi mempunyai keunggulan yang dapat dipertimbangkan dalam pasar tenaga kerja. Organisasi dan perusahaan saat ini menjadikan lulusan perguruan tinggi sebagai syarat utama dalam merekrut karyawan. Kondisi seperti ini menjadikan bertambahnya jumlah lulusan sekolah menengah atas atau sederajat yang melanjutkan pendidikannya ke jenjang pendidikan tinggi seperti yang disyaratkan oleh pasar tenaga kerja saat ini.

Dengan jumlah mahasiswa yang selalu naik setiap tahunnya maka kebutuhan akan keberadaan universitas sebagai tempat untuk mendapatkan pendidikan tinggi di Indonesia juga meningkat. Jumlah mahasiswa merupakan salah satu indikator dalam mengukur meningkatnya keperluan akan perguruan tinggi, berikut menurut Pangkalan Data Pendidikan Tinggi, Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, grafik 1.1 memberikan gambaran akan peningkatan jumlah mahasiswa di Indonesia.



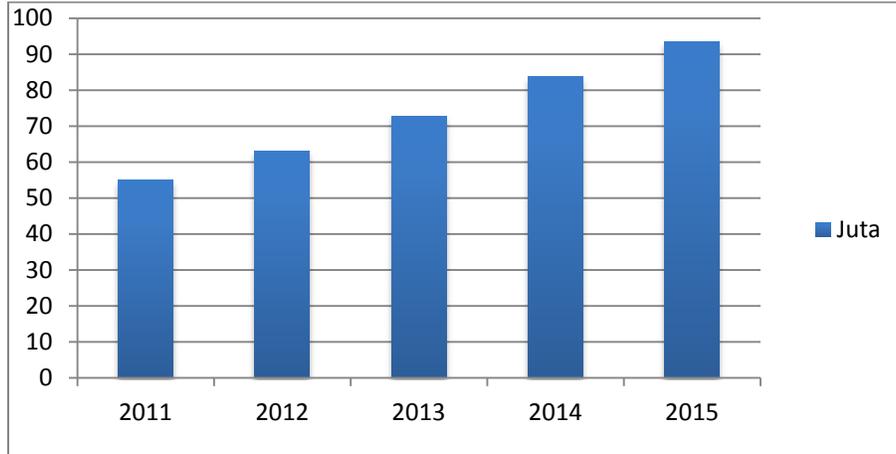
Gambar 1. 1 Peningkatan Jumlah Mahasiswa

Sumber: pddikti

Grafik di atas menunjukkan kenaikan jumlah mahasiswa yang cukup signifikan setiap tahunnya. Grafik di atas menunjukkan tahun 2009 jumlah mahasiswa yang aktif di perguruan tinggi baik negeri maupun swasta adalah 4.777.179 mahasiswa. Pada tahun 2013 telah mencapai angka 6.075.843 mahasiswa dan sedikit penurunan pada tahun 2014 dan 2015, namun masih di atas 5 juta mahasiswa. Angka tersebut menunjukkan bahwa minat lulusan sekolah menengah yang melanjutkan pendidikannya ke perguruan tinggi semakin bertambah setiap tahunnya. Dengan jumlah mahasiswa baru yang semakin meningkat pihak pemerintah maupun swasta di Indonesia berusaha untuk memenuhi kebutuhan akan pendidikan.

Dengan keterbatasan akan jumlah lahan dan sarana pendidikan maka para penyelenggara pendidikan mencari solusi yang tepat untuk memenuhi kebutuhan ini. Salah satu cara yang telah ditempuh adalah memberikan sarana pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi. Pemanfaatan teknologi seperti pembelajaran jarak jauh memberikan peluang bagi penyelenggara pendidikan untuk memenuhi permintaan jumlah mahasiswa. Pemerintah dengan Peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan (Permendikbud) nomor 109 tahun 2013 tentang penyelenggaraan pendidikan jarak jauh pada pendidikan tinggi telah mengatur pendidikan dengan fasilitas teknologi.

Perkembangan dan penggunaan teknologi di Indonesia menunjukkan tren yang semakin meningkat, salah satu sarana pengguna teknologi adalah internet. Hasil survey yang dilakukan oleh Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) dan *eMarketer* menunjukkan bahwa pengguna internet pada tahun 2011 adalah 55 juta pengguna dan terus naik menjadi 72.8 juta pengguna di tahun 2013 dan pada tahun 2015 pengguna internet di Indonesia telah mencapai angka 93.4 juta pengguna internet.



Gambar 1. 2 Jumlah Pengguna Internet di Indonesia

Sumber: APJII dan eMarketer

Sesuai dengan bertambahnya pengguna internet maka terbuka kesempatan bagi penyelenggara pendidikan untuk memanfaatkan fasilitas internet sebagai alat bantu dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Dengan kemajuan penggunaan internet yang sangat pesat, banyak aktifitas yang tadinya dilakukan secara manual kemudian berpindah dengan memanfaatkan fasilitas internet. Internet memberikan kebebasan kepada penggunanya dalam hal waktu dan tempat. Internet dapat diakses kapan saja selama 24 jam dan dimana saja.

Universitas sebagai penyelenggara pendidikan tinggi menggunakan kesempatan ini dalam menyelenggarakan perkuliahan dengan metode *e-learning*. Menurut Darmawan (2014) menyatakan bahwa *e-learning* adalah cara baru dalam proses belajar mengajar. *E-learning* merupakan dasar konsekuensi logis perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Dengan *e-learning* peserta ajar (mahasiswa) tidak perlu duduk manis di ruang kelas untuk menyimak setiap ucapan guru secara langsung.

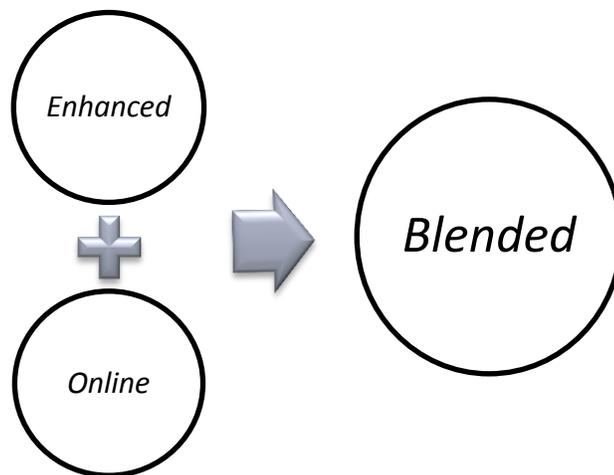
Pendidikan dengan menggunakan *e-learning* memberikan beberapa keuntungan diantaranya adalah: (1) Proses pembelajaran dilakukan dimana saja dan tidak diperlukan suatu waktu khusus untuk pertemuan tenaga pengajar dan mahasiswa (2) Seiring dengan kemajuan teknologi informasi dan menggunakan internet, basis pembelajaran dengan metode *e-learning* adalah belajar dengan cara *online* dengan memanfaatkan kemajuan teknologi yang tersedia. (3) Kemasan materi ajar dalam bentuk tulisan yang disajikan secara digital memungkinkan peserta didik untuk dapat membaca kembali informasi yang disiapkan oleh pendidik secara berkali-kali.

Pada proses pembelajaran diperlukan teknik dan alat untuk menyampaikan pengetahuan yang berasal dari beberapa sumber yang berbeda serta memerlukan interaksi yang intensif dengan orang lain. Dalam konteks ini, *e-learning* menjadi salah satu alat yang dapat mendukung proses penyampaian tersebut. *E-learning* dapat didefinisikan, proses pembelajaran dengan menggunakan perangkat elektronik dan media digital. Proses pendidikan dalam *e-learning* mencakup segala hal mulai dari penggabungan antara kelas tradisional (tatap muka) dengan *online* atau dengan menggunakan fasilitas digital secara keseluruhan.

Menurut Sagita dan Amalia (2018) menjelaskan bahwa *e-learning* adalah penggunaan teknologi multimedia baru dan internet untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dengan memfasilitasi akses ke sumber daya dan layanan serta meningkatkan kolaborasi. Pembelajaran melalui *e-learning* dapat dipastikan tidak dapat menggantikan cara tradisional pembelajaran seperti tatap muka di kelas yang selama ini digunakan namun cara tersebut memberikan kemudahan dalam proses belajar dan mengajar di perguruan tinggi.

Pembelajaran melalui *e-learning* dapat dibagi menjadi dua model yang pembelajaran dengan model sinkronus dan asinkronus. Model sinkronus adalah pembelajaran dengan interaksi secara serentak seperti menggunakan kelas biasa namun melalui *online*. Mahasiswa dan dosen mengakses materi pada saat yang bersamaan. Interaksi mahasiswa dan dosen melalui *chat room*, *video call* dan *online assignment*. Model asinkronus adalah model dengan komunikasi antara peserta tidak terjadi secara serentak. Materi pembelajaran disajikan dan disimpan di web server dan peserta akan mengakses web tersebut dikemudian hari. Materi tersebut dapat diakses dan tersedia setiap saat.

Berbagai metode pembelajaran dengan *e-learning* juga dapat dilakukan seperti; *enhanced learning*, *blended learning* dan *online learning*. *Blended learning* adalah gabungan dari dua metode (*enhanced* and *online*). Masing-masing metode ini menggunakan teknologi internet sebagai alat pembelajarannya. Peserta didik mempunyai keleluasaan proses belajar dengan cara mengakses internet tanpa waktu yang ditentukan selama peserta didik memiliki akses terhadap internet.



Gambar 1. 3 Metode Pembelajaran *E-learning*
Sumber: Darmawan (2014)

Enhanced e-learning adalah mengutamakan metode belajar dengan menggunakan tatap muka namun bahan-bahan yang disampaikan melalui internet atau dengan menggunakan metode *web-based learning*. *Online e-learning* adalah pembelajaran dengan menggunakan fasilitas *online* secara keseluruhan baik ujian maupun penyampaian materi belajar. *Blended e-learning* menggabungkan dua metode pembelajaran di atas, dosen mempunyai banyak pilihan dalam menyampaikan materi kepada siswanya. *Blended e-learning* memberikan tiga kelebihan bagi sistem pembelajaran:

1. Pembelajaran tetap memberikan waktu tatap muka antara mahasiswa dan dosen.
2. Penggunaan kelas yang minimum.
3. Memberikan kebebasan kepada mahasiswa untuk belajar dengan menggunakan fasilitas *online*.
4. Mahasiswa melakukan pembelajaran pada waktu yang berbeda

Universitas Mercu Buana merupakan salah satu perguruan tinggi yang mampu bertahan ditengah persaingan dunia pendidikan yang ketat di era global ini. Sumber daya manusia yang handal, berkompeten dan berkinerja tinggi sangat dibutuhkan dalam menunjang kegiatan civitas akademika di Universitas Mercu Buana (UMB). UMB berketetapan untuk menjadi universitas terkemuka yang menyelenggarakan pendidikan tinggi berbasis riset dan berkarakter kewirausahaan. UMB sebagai Perguruan Tinggi Swasta Unggulan tahun 2014 terus berupaya melakukan berbagai pengembangan dalam meningkatkan kapabilitasnya menuju *World Class University*. Kemampuan UMB menjadi *World Class University* harus didukung oleh kemampuan beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan yang selalu berubah seperti mengadopsi perkembangan teknologi informasi dan

internet serta melakukan inovasi dalam menyiapkan lulusan yang memenuhi standar pasar global. Penerapan *e-learning* di UMB sudah lebih dari 10 tahun dan selama ini UMB menerapkan metode *blended e-learning* dalam proses pembelajarannya kepada mahasiswa. Dengan sistem ini diharapkan dosen pengampu masih dapat berinteraksi seperti tatap muka biasa pada waktu-waktu tertentu dalam satu semester. Untuk mendukung program pembelajaran menggunakan *e-learning* maka diperlukan SDM yang handal dan paham akan fungsi dosen sebagai pendidik dalam pendidikan tinggi. Kondisi ini dapat dicapai dengan menerapkan manajemen yang tepat dan sesuai dengan tujuan dari universitas.

Fungsi dari manajemen adalah *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*. Manajemen sumber daya manusia juga berprinsip pada fungsi manajemen tersebut, perusahaan merencanakan jumlah karyawan sesuai dengan kebutuhan operasionalnya. Bagian perekrutan kemudian melakukan proses rekrutmen berdasarkan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan. Karyawan yang sudah direkrut kemudian ditempatkan pada unit yang sudah direncanakan dan sesuai dengan bagan organisasi. Karyawan baru tersebut juga diberikan jabatan sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan perusahaan. Proses ini adalah bagian dari *organizing* dalam fungsi manajemen. Proses selanjutnya adalah *actuating* dengan cara memelihara karyawan tersebut agar setia dan loyal pada perusahaan serta diharapkan dapat memberikan kontribusi yang maksimum untuk kemajuan perusahaan. Perusahaan akan mengharapkan tanggung jawab karyawan untuk kemudian diberikan promosi, kompensasi dan pelatihan sesuai dengan jabatannya dengan harapan karyawan tersebut akan loyal dan tidak akan pindah ke perusahaan lain. Bagian terakhir dari fungsi manajemen adalah *controlling*. Karyawan yang sudah bekerja pada perusahaan akan dinilai kinerjanya melalui sebuah proses yang disebut penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja

tersebut disusun berdasarkan capaian yang ingin dicapai oleh perusahaan dan sesuai dengan tujuan dari perusahaan.

Sebuah organisasi dapat memaksimalkan kinerjanya dengan memperhatikan banyak faktor salah satu faktor kunci yang penting adalah *employee engagement*. Menurut Noe et. al., (2010) menyatakan bahwa *employee had high levels of engagement: they exhibit strong commitment to the company and were high performers who helped other employee with their work; volunteered for new responsibilities, and were constantly looking for ways to perform their jobs better* Konsep tersebut menunjukkan bahwa, kinerja karyawan akan lebih baik jika terjadi keterikatan yang kuat dengan perusahaannya.

Employee engagement adalah keterikatan karyawan kepada organisasi. Dengan adanya *employee engagement* karyawan akan bekerja lebih giat lagi dan memberikan kontribusi tidak hanya kepada dirinya sendiri tetapi kepada perusahaan secara keseluruhan. Hal ini menuntut keterikatan karyawan dengan perusahaan dan rekan sekerjanya untuk menghasilkan hasil yang lebih dari yang diharapkan. Misalnya untuk hasil yang diharapkan, sebuah pekerjaan dapat diselesaikan cukup dengan satu orang, jika karyawan tersebut mampu bekerjasama secara tim dengan rekan-rekan kerjanya maka hasil yang didapat akan lebih dari yang diharapkan.

Karyawan yang telah terikat pada tempat bekerjanya akan fokus kepada tujuan dan nilai dari pekerjaan. Pemahaman mengenai pekerjaan menjadi mengapa saya mengerjakan pekerjaan ini bukan apa yang harus saya kerjakan dan pekerja tersebut percaya bahwa dengan melakukan pekerjaan tersebut akan menghasilkan peningkatan kemampuan bekerja yang lebih besar. Tingkat keterikatan karyawan akan meningkat dan merasa bangga atas kontribusi pekerjaan yang diberikan kepada perusahaan dan masyarakat. Fenomena ini dapat

diatasi dengan meningkatkan kepercayaan pimpinan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang memadai untuk bekerja dan kemampuan memimpin sesuai dengan bidangnya.

Employee engagement merupakan salah satu syarat dalam sebuah organisasi yang didapat oleh karyawan untuk memberikan tambahan keunggulan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Vosloban (2013) menerangkan *Employee engagement concept as an individual employee's cognitive, emotional and behavioral state directed toward desired organizational outcomes. The most common acceptance of this concept states that it represents the emotional and intellectual commitment to an organization.* Konsep ini menunjukkan bahwa *employee engagement* merupakan kemampuan kognitif, emosi seseorang dan perilaku terhadap *outcome* yang merupakan efek jangka panjang pada organisasi. Ajayi (2017) menjelaskan bahwa *employee engagement portrayed how employee engagement plays a mediating role to explain how job designs influence eventual performance on the job.* Pertimbangan ini menerangkan bahwa *employee engagement* merupakan faktor penting dalam membentuk sebuah pekerjaan menuju kinerja terbaik seseorang dalam bekerja.

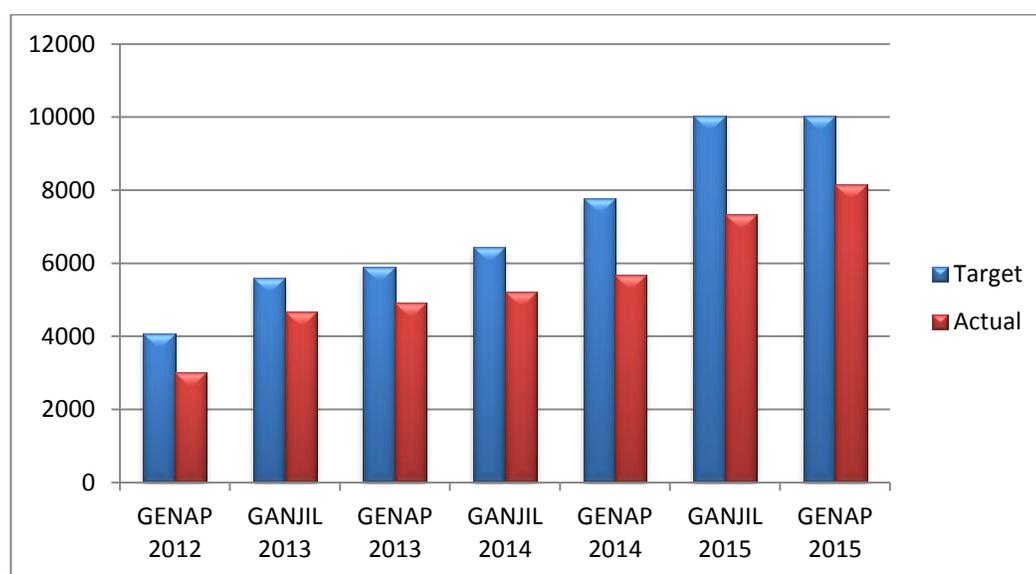
Employee engagement merupakan proses dua arah antara karyawan dan organisasi, kesetiaan, loyalitas dan produktivitas adalah bagian dari faktor penentu *employee engagement* yang pada akhirnya akan memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi. Peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan dapat dicapai dengan mengelola kinerja individu dalam pencapaian ambisi dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Hasil dari pengelolaan ini membantu para pengambil keputusan mengidentifikasi kebutuhan karyawan akan pelatihan, promosi, penempatan atau imbalan dengan lebih efektif.

Salah satu tugas dan tanggung jawab dosen, sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah No.60 Tahun 1999 yang telah disempurnakan dengan Undang-Undang No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, adalah melaksanakan pendidikan dan pengajaran. Tugas ini, merupakan utama seorang dosen yang harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh karena sebagai realisasi dari tugas utama suatu perguruan tinggi, yaitu melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar dalam upaya mendidik mahasiswa. Sebagai pendidik, dosen mengemban tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan potensi yang dimiliki mahasiswa, baik segi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sesuai dengan tugas utama dosen sebagai pendidikan dan pengajar, maka yang menjadi sasaran evaluasi kinerja dosen meliputi:

1. Persiapan atau perencanaan pembelajaran yang dilakukan dosen, seperti: penyusunan dan pengembangan Rancangan Perkuliahan, Silabus, *Handout* Perkuliahan.
2. Pelaksanaan pembelajaran, antara lain kemampuan dalam penyampaian materi pelajaran, penguasaan materi, penggunaan alat bantu pendidikan, manajemen kelas, pemberian tugas-tugas perkuliahan, penggunaan metoda pembelajaran.
3. Evaluasi hasil belajar meliputi: antara lain penetapan alat atau jenis evaluasi yang digunakan, kesesuaian penggunaan jenis evaluasi dengan tujuan pembelajaran, relevansi antara soal dengan materi perkuliahan yang disampaikan mahasiswa.
4. Kemampuan dosen dalam menjalin atau berinteraksi dengan siswa, memotivasi siswa, membantu siswa yang mengalami masalah dalam belajar.

Merujuk kepada peraturan pemerintah di atas maka Universitas Mercu Buana telah menilai kinerja dosen dengan metode pembelajarannya menggunakan fasilitas *e-learning* dengan melakukan perhitungan atas aktifitas dan interaksi dengan mahasiswa melalui

online. Aktifitas tersebut berupa memberikan bahan ajar, ujian mingguan (kuis), dan aktifitas diskusi (*forum*) secara *online*. Semua aktifitas tersebut dijumlah dan dihitung per minggu. Hasil perhitungang tersebut dibandingkan dengan standar dari universitas dan dinilai apakah dosen yang bersangkutan menyelesaikan kewajibannya sesuai dengan standar universitas atau tidak. Namun selama digunakannya fasilitas *e-learning* sebagai sistem pembelajaran, kinerja dari dosen yang bertanggung jawab dalam matakuliah yang sudah ditentukan belum pernah mencapai kinerja yang memuaskan grafik 1.3 yang berasal dari Pusat Bahan Ajar dan *E-learning* Universitas Mercu Buana menunjukkan kinerja dosen dengan sistem pembelajaran menggunakan *e-learning* di Universitas Mercu Buana Jakarta.



Gambar 1. 4 Kinerja Dosen *e-learning* di Univeritas Mercu Buana Jakarta
Sumber: PBA eL Universitas Mercu Buana

Grafik 1.3 menunjukkan masih adanya kendala yang dihadapi dosen untuk memenuhi kinerja standar yang sudah ditentukan oleh pengelola universitas baik itu program studi maupun bagian sumber daya manusia sebagai pengelola karyawan dan dosen di lingkungan universitas. Banyak faktor yang dapat memengaruhi kesenjangan ini terutama dari segi sumber daya manusia itu sendiri. Masih banyak dosen yang belum menguasai pembelajaran

dengan metode *e-learning*. Dosen ini lebih menyukai metode pembelajaran model konvensional yaitu tatap muka dikelas.

Fenomena berikutnya adalah *employee engagement* dosen-dosen pengampu mata kuliah dengan sistem pembelajaran *e-learning* dari survey internal yang dilakukan terhadap 100 dosen didapat bahwa 17 persen dari jumlah dosen yang menggunakan *e-learning* masih bekerja dengan upaya yang minimal. Menikmati pekerjaan lain selain dosen juga memberikan kontribusi sebesar 12 persen. Hasil perhitungan tersebut memberikan bukti bahwa masih ada dosen yang belum merasa terikat dengan universitas. Sisanya sudah merasa terikat dengan kondisi pembelajaran yang menggunakan *e-learning*.

Kebutuhan akan kinerja dosen yang sesuai dengan standar pengajaran universitas dipengaruhi oleh banyak faktor, penulis menganggap faktor *employee engagement* merupakan salah satu faktor yang memberikan kontribusi yang penting untuk menaikkan kinerja dosen. Menurut Armstrong (2009), *engaged employee is someone 'who is aware of business context, and works closely with colleagues to improve performance within the job for the benefit of the organization*. Konsep dari Armstrong memberikan gambaran bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh *engagement*.

Kepuasan pelanggan juga dapat dijadikan sebuah indikator dalam menjalankan sebuah organisasi, sudah barang tentu jika pelanggan merasa puas maka pelanggan tersebut akan memberikan kontribusi yang positif bagi organisasi. Pendidikan tinggi yang mempunyai sistem pembelajaran yang baik akan memberikan kepuasan kepada mahasiswa untuk mengikuti proses pembelajaran dengan baik. Berikut ini adalah hasil Evaluasi Proses Belajar Mengajar (PBM) *e-learning* Universitas Mercu Buana yang diolah oleh Pusat Penelitian Universitas Mercu Buana pada semester genap 2015/2016. Hasil ini berdasarkan

kuesioner yang bagikan kepada seluruh mahasiswa yang pembelajarannya menggunakan *e-learning*.

Tabel 1. 1 Hasil Pengelolaan Data Responden Rata-Rata Evaluasi PBM *E-learning* di Tingkat Universitas Mercu Buana

Keterangan	Skor (1–5)
Pengelolaan waktu	3.24
Penyampaian materi	3.22
Strategi pengajaran	3.21
Penilaian (Kuis, Tugas, UTS dan UAS)	3.22
Memotivasi mahasiswa	3.16

Sumber: PUSLIT Universitas Mercu Buana 2015-2016

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa dosen dalam memberikan motivasi terhadap keseriusan dan keaktifan mahasiswa dengan cara *online* sudah cukup baik dengan nilai rata-rata 3.16 pada skala 5 namun kegiatan ini masih dapat ditingkatkan dengan meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi. Pengelolaan waktu memberikan nilai tertinggi yaitu 3.24, yang menunjukkan dosen dapat membagi waktu dengan baik dalam memberikan tugas, kuis dan forum kepada mahasiswa.

Menjadi sebuah organisasi dengan manajemen yang efektif tergantung pada penggunaan model manajemen dari sebuah organisasi, salah satu caranya dengan menggabungkan alat dan teknik manajemen secara efektif dalam mengelola organisasi. Misalnya dengan memperhatikan perencanaan, pengorganisasian, menjalankan dan pengendalian yang tepat dan sesuai dengan harapan organisasi, maka pelaksanaan manajemen di organisasi tersebut sudah efektif. Perencanaan yang dilakukan dengan matang dan pengendalian pada setiap tahap pelaksanaan merupakan salah satu bagian dari efektivitas manajemen.

Komunikasi yang baik dan pendelegasian wewenang juga bagian dari efektivitas manajemen. Komunikasi antar atasan dan bawahan merupakan kunci dari keberhasilan efektivitas manajemen. Contohnya adalah memberikan penjelasan yang lengkap atas sebuah perintah atau pekerjaan. Pendelegasian wewenang adalah bagian dari pemberian kepercayaan kepada bawahan. Hal ini juga membantu meringkankan beban atasan dalam menyelesaikan pekerjaan organisasi. Karyawan akan merasa dipercaya jika diberikan wewenang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Contohnya adalah bawahan diberikan wewenang dalam membuat surat resmi perusahaan.

Pemberian tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi seseorang termasuk bagian dari efektivitas manajemen. Seseorang akan memberikan hasil yang lebih baik jika mendapat pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Pekerjaan sebagai *customer service* akan lebih baik jika dilakukan oleh seseorang yang mempunyai pengetahuan cukup atas produk atau layanan yang diberikan kepada pelanggan. Pelanggan merasa senang jika dilayani dengan sungguh-sungguh dan mendapatkan yang diinginkannya dari seorang *customer service*.

Efektivitas manajemen menurut Fonceca (2017) bahwa *the term managerial effectiveness implies to the extent to which an employee achieves the output requirements of the organization by using and implementing his or her managerial skills and strategies through his work force, peer groups and subordinates*. Penjabaran ini menerangkan bahwa keahlian dan strategi yang tepat yang dimiliki oleh karyawan melalui pekerjaannya dapat memberikan kontribusi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Karyawan perlu diberikan keahlian dan pengalaman yang memadai dalam menjalankan pekerjaan agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

Budaya kerja dapat digambarkan sebagai bagian dari perusahaan. Menurut beberapa ahli, budaya adalah sesuatu yang membedakan sebuah kelompok dengan kelompok lainnya. Budaya juga merupakan sesuatu yang dipelajari sejak lahirnya seseorang. Seorang anak akan menghormati orang tuanya sesuai dengan budaya yang dipelajarinya sejak masa kecil. Menurut Kaushal (2010) bahwa *work culture refers to the basic pattern of shared assumptions, values, and beliefs ruling the way employees think about and act on the problems and opportunities within an organization*. Budaya kerja yang merupakan acuan pada pola dasar asumsi, nilai, dan keyakinan bersama yang mengatur tentang cara karyawan berpikir, bertindak atas masalah dan peluang dalam suatu organisasi. Sebuah perusahaan dengan budaya kerja yang mengutamakan kepuasan pelanggan, maka pelanggan yang sudah membeli produknya akan ditanya apakah produk yang dibelinya sesuai dengan harapannya dan akan merasa puas terhadap produk tersebut. Konsep ini sesuai dengan Maakip (2015) bahwa *workplace culture comprises shared values, beliefs, symbols, behaviour, assumptions, meanings, and expectations that members of organization hold in common and use as a reference point to develop appropriate behaviour patterns and problem solving*.

Budaya kerja merupakan kombinasi antara kualitas dalam suatu organisasi dan karyawannya. Karyawan akan merasakan sesuatu yang timbul dari apa yang pada umumnya dianggap sebagai cara berfikir dan bertindak yang tepat. Pentingnya budaya kerja di perusahaan maka budaya kerja harus terus dikembangkan dan dilaksanakan selama kegiatan bekerja. Implementasian budaya kerja terhadap kinerja karyawan sangat kompleks, karena mereka mempunyai karakteristik yang berbeda-beda. Setiap karyawan harus dapat memahami dan menjadikan sebuah budaya kerja sebagai bagian dari kehidupannya dalam melaksanakan pekerjaan.

Quality of work life merupakan bagian dari apa yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya. Sojka (2014) mendefinisikan *quality of work life* adalah *both a goal and an ongoing process for achieving that goal. As a goal the QWL is a commitment of any organization to work improvement: the creation of more involving, satisfying, and effective jobs and work environments for people at all levels of the organization.* Penjelasan ini menunjukkan bahwa *quality of work life* merupakan tujuan dan proses yang berkelanjutan dalam organisasi. Tujuan tersebut dapat dicapai dengan komitmen organisasi yang kuat dalam melakukan perbaikan pekerjaan seperti penciptaan pekerjaan yang lebih melibatkan karyawan, memuaskan karyawan agar lebih efektif serta lingkungan kerja yang sesuai bagi karyawan pada semua tingkatan organisasi.

Memberikan kompensasi yang memadai, menyertakan pendapat dan memberikan kewenangan kepada merupakan bagian dari *quality of work life*. *Quality of work life* menjadi konsep semakin populer dan perlu dipertimbangkan pada saat ini. Pada dasarnya pemahaman tentang sebuah metode di mana suatu organisasi dapat memastikan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan, bukan hanya berfokus pada aspek yang berhubungan dengan pekerjaan. Menurut Mohamad (2012) bahwa *QWL in relation to the interaction between work environment and personal needs and is the extent to which employees can enhance their personal lives through their work environment and experiences.* *Quality of work life* sangat berkaitan dengan interaksi antara lingkungan kerja yang sesuai dan kebutuhan pribadi yang terpenuhi serta sejauh mana karyawan dapat meningkatkan kehidupan pribadi mereka melalui lingkungan kerja dan pengalaman bekerja di organisasi.

Kualitas hidup karyawan tidak hanya diukur dari kekayaan yang dimiliki oleh seseorang, namun meliputi lingkungan hidup, fisik, kesehatan mental, pendidikan, rekreasi,

sosial dan waktu luang. Seluruh aspek tersebut dapat dicapai jika karyawan diperlakukan dan mempunyai ruang yang cukup untuk menyalurkan kreativitas dan keahliannya dalam bekerja.

B. Pembatasan Penelitian

Pada dasarnya *employee engagement* tidak hanya dipengaruhi oleh efektivitas manajemen, budaya kerja dan *quality of work life* tetapi dapat saja dipengaruhi oleh faktor lain yang mungkin saja sangat luas dan lebih kompleks. Dengan pertimbangan dan pembatasan terhadap faktor-faktor yang hendak diteliti, terutama mengingat waktu dan dana yang tersedia untuk melakukan penelitian. Dalam rangka penelitian ini variabel-variabel yang mempengaruhi *employee engagement* dosen di Universitas Mercu Buana ditetapkan sebanyak tiga variabel yaitu (1) efektivitas manajemen (2) budaya kerja dan (3) *quality of work life* dosen yang mengajar dengan menggunakan metode *e-learning*.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka yang menjadi masalah utama adalah *employee engagement* dosen Universitas Mercu Buana Jakarta dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga pengajar yang menggunakan *e-learning*. Faktor-faktor yang yang kemungkinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja dosen yang dapat dijadikan dasar dalam rumusan masalah.

1. Apakah efektivitas manajemen berpengaruh langsung positif terhadap *employee engagement*?
2. Apakah budaya kerja berpengaruh langsung positif terhadap *employee engagement*?
3. Apakah *quality of work life* berpengaruh langsung positif terhadap *employee engagement*?

4. Apakah efektivitas manajemen berpengaruh langsung positif terhadap *quality of work life*?
5. Apakah budaya kerja berpengaruh langsung positif terhadap *quality of work life*?
6. Apakah efektivitas manajemen berpengaruh langsung positif terhadap budaya kerja?
7. Apakah efektivitas manajemen berpengaruh tidak langsung positif terhadap *employee engagement* melalui budaya kerja?
8. Apakah efektivitas manajemen berpengaruh tidak langsung positif terhadap *employee engagement* melalui *quality of work life*?
9. Apakah budaya kerja berpengaruh tidak langsung positif terhadap *employee engagement* melalui *quality of work life*?

D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah menganalisis:

1. Pengaruh langsung positif efektivitas manajemen terhadap *employee engagement* dosen dengan sistem pembelajaran *e-learning* di Universitas Mercu Buana.
2. Pengaruh langsung positif budaya kerja terhadap *employee engagement* dosen dengan sistem pembelajaran *e-learning* di Universitas Mercu Buana.
3. Pengaruh langsung positif *quality of work life* terhadap *employee engagement* dosen dengan sistem pembelajaran *e-learning* di Universitas Mercu Buana.
4. Pengaruh langsung positif efektivitas manajemen terhadap *quality of work life* dosen dengan sistem pembelajaran *e-learning* di Universitas Mercu Buana.

5. Pengaruh langsung positif budaya kerja terhadap *quality of work life* dosen dengan sistem pembelajaran *e-learning* di Universitas Mercu Buana.
6. Pengaruh langsung positif efektivitas manajemen terhadap budaya kerja dosen dengan sistem pembelajaran *e-learning* di Universitas Mercu Buana.
7. Pengaruh tidak langsung positif efektivitas manajemen terhadap *employee engagement* melalui budaya kerja dosen dengan sistem pembelajaran *e-learning* di Universitas Mercu Buana.
8. Pengaruh tidak langsung positif efektivitas manajemen terhadap *employee engagement* melalui *quality of work life* dosen dengan sistem pembelajaran *e-learning* di Universitas Mercu Buana.
9. Pengaruh tidak langsung positif budaya kerja terhadap *employee engagement* melalui *quality of work life* dosen dengan sistem pembelajaran *e-learning* di Universitas Mercu Buana.

E. Signifikansi Penelitian

1. Secara teoritis hasil penelitian ini diupayakan dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan di bidang sumber daya manusia, khususnya yang berhubungan dengan pengaruh efektivitas manajemen dan budaya kerja terhadap *employee engagement* dengan *quality of work life* sebagai variabel mediasi dosen dengan sistem pembelajaran e-learning.
2. Penelitian ini dapat juga dijadikan sebagai bahan referensi dan bahan perbandingan bagi peneliti lain yang akan mengungkapkan masalah yang berhubungan dengan efektivitas manajemen, budaya kerja dan *quality of work Life* terhadap *employee engagement* dosen.

3. Pada tatanan implementasi, signifikansi penelitian untuk melihat seberapa besar kontribusi hasil penelitian dalam membantu mengatasi persoalan yang dihadapi oleh masyarakat dan bangsa dalam proses pembangunan suatu bangsa. Khususnya di bidang sumber daya manusia yang dilihat dari perspektif *employee engagement*, efektivitas manajemen, budaya kerja dan *quality of work life*.
4. Hasil penelitian ini dapat memperbaiki praktik-praktik yang ada khususnya dalam mengelola *employee engagement* yang ditinjau dari pengaruh efektivitas manajemen, budaya kerja dan *quality of work life*.
5. Untuk Universitas Mercu Buana, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu penentu kebijakan baru, metode-metode baru atau inovasi dalam mengelola serta meningkatkan *employee engagement* dosen yang ditinjau dari faktor-faktor pengaruh efektivitas manajemen, budaya kerja dan *quality of work life*.

F. Kebaruan Penelitian (*State of The Art*)

Kebaruan penelitian (*state of the art*) merupakan unsur penting dalam penelitian sebagai karya yang original yang dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dapat memberikan solusi terhadap berbagai persoalan yang dihadapi masyarakat.

Beberapa penelitian yang sudah ditelaah yang terkait dengan masalah penelitian ini dan sejauh pengetahuan peneliti, belum ada topik yang sama yang meneliti tentang pengaruh efektivitas manajemen dan budaya kerja terhadap *employee engagement* dengan *quality of work life* sebagai variabel mediasi dosen dengan sistem pembelajaran e-learning di Universitas Mercu Buana

Beberapa penelitian yang ditelaah oleh penulis dalam rangka mendapatkan *state of the art* penelitian adalah:

1. Penelitian Lu, et. al. (2012) menunjukkan bahwa penekanan pada perencanaan dapat memberikan perbaikan yang signifikan dalam mengelola *management effectiveness* di daerah terlindungi di Taiwan.
2. Penelitian Alqarni (2016), menyimpulkan bahwa *quality of work life* mempunyai pengaruh terhadap *employee engagement*.
3. Menurut Arifin (2012), menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selanjutnya manusia.
4. Penelitian (2002), menghasilkan bahwa terdapat pengaruh budaya kerja terhadap *Quality of work life*.
5. Penelitian Semuil Tjiharjadi (2007), membandingkan organisasi yang ada di Jepang, Korea Selatan dan Indonesia. Hasil pengamatan bahwa adat istiadat bangsa memiliki peran penting dalam budaya organisasi dan efektivitas organisasi.

Kebaruan topik dari temuan hasil penelitian dapat dilihat dari hasil analisisnya tentang *employee engagement* dosen. Dosen lebih fokus pada apa yang harus saya kerjakan bukan mengapa saya mengerjakan suatu pekerjaan. Pekerjaan sebagai dosen dapat memberikan hasil yang cukup untuk memenuhi keperluan rumah tangganya serta pekerjaan ini dapat menghasilkan peningkatan kualitas universitas yang lebih besar.

Beberapa faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah efektivitas manajemen. Pimpinan universitas belum melihat pengajaran menggunakan fasilitas *e-learning* merupakan hal yang baru dan belum memahami pentingnya sistem pembelajaran tersebut. Faktor berikutnya adalah budaya kerja yang belum tepat. mahasiswa merasa kurang puas terhadap pemahaman yang diberikan oleh dosen dalam memberikan materi pembelajaran melalui *e-learning*. Pembelajaran menggunakan *e-learning* berbeda dengan pembelajaran tatap muka konvensional,

dosen memiliki waktu dan kesempatan yang cukup untuk memberikan materi yang diajarkan. *Quality of work life* adalah faktor yang menentukan kinerja dosen dalam memberikan pengajaran. Pimpinan Universitas belum memberikan ruang yang cukup bagi dosen untuk menyalurkan kreativitasnya kepada mahasiswa. Kreativitas ini akan memberikan dampak bagi mahasiswa dalam penyampaian pendapat atas materi yang diberikan.