

## Rancangan Usulan Program *Employee Engagement* Menggunakan Pendekatan *Design Thinking* Pada Collega Group

Yunita Riski<sup>1</sup>, Cecep Safa'atul Barkah<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Administrasi Bisnis, Universitas Padjadjaran, Sumedang, Jawa Barat, Indonesia

### Abstract

*The purpose of this study is to assess the condition of employee engagement and to offer employee engagement program recommendations to Collega Group. This study employed a mixed method with concurrent embedded research design and using a design thinking approach. Data sources included interviews, questionnaires, brainstorming sessions, and literature review. The stages of design thinking are followed while doing data analysis techniques on both qualitative and quantitative data. The study's findings indicate that, although 52.09% of Collega Group employees agree that they currently have employee engagement, there are still a number of issues that need to be resolved right away in order to maximize the conditions for employee engagement at Collega Group. These issues must be addressed in order to develop an employee engagement program using a design thinking approach. The issue that has to be resolved right away is making the most of division heads' position as leaders with the ability to oversee employee performance. The Micro Mentoring and One-on-One Meeting programs have been chosen as the programs to address these issues based on the difficulties identified. Keywords: Employee Engagement, Design Thinking, Micro Mentoring, 1on1 Meeting*

Corresponding Author:

Yunita Riski  
(yunita19002@mail.unpad.ac.id)

Received: 22-01-2024

Revised: 14-06-2025

Accepted: 28-06-2025

Published: 01-07-2025



### 1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam bisnis karena sumber daya manusia berperan sebagai penggerak dan pengarah organisasi serta berperan juga dalam mempertahankan dan mengembangkan organisasi. Menurut Fisher (dalam Wicaksono & Rahmawati, 2020) sumber daya manusia dan tata kelolanya juga memiliki potensi besar sebagai penyedia keunggulan kompetitif perusahaan. Oleh karena itu, melihat pentingnya peran sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan, tentu saja perusahaan perlu mengelola dan memelihara sumber daya manusianya sehingga dapat memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan.

Pemeliharaan sumber daya manusia harus menjadi perhatian penting bagi pelaku usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan yang dimilikinya. Bentuk pemeliharaan karyawan yang dapat dilakukan perusahaan agar setiap karyawan memiliki kinerja yang baik adalah dengan membuat para karyawan merasa terikat (*engaged*) dengan perusahaan, baik pada nilai-nilai yang dianut atau pada lingkungan dan proses kerja yang ada pada perusahaan atau organisasi tersebut (Wicaksono & Rahmawati, 2020).

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan konsep yang menggambarkan kondisi psikologis karyawan pada sebuah perusahaan yang berhubungan dengan pekerjaan dan dioperasionalkan oleh energi kognitif, emosional, dan perilaku (Shuck et al., 2017). *Employee engagement* juga menggambarkan karyawan yang memiliki dedikasi dalam melaksanakan peran dan tanggung jawab pekerjaannya yang mencakup tugas, proses, dan interaksi dalam pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut menjadi penting baginya dan berkontribusi aktif pada perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan, visi misi, nilai-nilai, dan pengambilan keputusan (Akingbola et al., 2023). *Employee engagement* memiliki banyak manfaat. Bagi karyawan, *employee engagement* memiliki manfaat dalam menurunkan tingkat kelelahan emosional yang memiliki dampak potensial pada produktivitas. Sedangkan bagi perusahaan, *employee engagement* memiliki beberapa manfaat seperti: 1) tingkat kualitas produk menjadi lebih tinggi, 2) mengurangi tingkat *turnover intention*, 3) 85% perusahaan terkemuka juga meyakini bahwa *employee engagement* mampu mengurangi masalah kinerja karyawan, 4) karyawan memiliki perilaku inovatif yang mana meningkatkan kinerja mereka, 5) karyawan memiliki ketangguhan menghadapi perubahan dalam organisasi (Turner, 2020).

Salah satu perusahaan yang menaruh perhatian pada konsep *employee engagement* adalah Collega Group. Collega Group merupakan salah satu perusahaan yang bergerak pada industri makanan dan minuman (*food & beverages*) di Kabupaten Garut yang memiliki dua unit bisnis restoran yaitu Collega Coffee dan Warung Kopi

Gulapadi. Collega Group selalu berupaya untuk mempertahankan karyawan-karyawan terbaik yang dimilikinya melalui beberapa program yang bertujuan untuk membuat karyawan terikat (*engaged*) dengan perusahaan seperti pemberian insentif, bonus, dan gaji, hingga penghargaan bagi karyawan terbaik setiap satu tahun sekali bersamaan dengan pelaksanaan acara *gathering* untuk semua karyawan di tempat khusus seperti tempat wisata sebagai acara liburan bersama setelah satu tahun bekerja. Upaya-upaya yang dilakukan Collega Group untuk mempertahankan karyawannya nyatanya belum berhasil membuat tingkat *turnover* karyawan menjadi rendah pada tahun 2022. Tingkat *turnover* karyawan di Collega Group pada tahun 2022 mencapai 63%. Hal ini menandakan bahwa tingkat *turnover* karyawan di Collega Group tergolong tinggi karena angkanya di atas rata-rata *turnover* industri restoran secara general yaitu 35% (Mathis et al., 2017).

Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi pada Collega Group perlu diminimalisir. Salah satu cara untuk meminimalisir tingkat *turnover* adalah dengan membuat karyawan menjadi *engaged* dengan perusahaan. Hal ini sesuai dengan laporan yang dipublikasikan oleh Michael Page Indonesia (2020) yang menyatakan bahwa para karyawan cenderung tidak akan meninggalkan perusahaan tempatnya terakhir bekerja jika perusahaan tersebut dapat memperkuat *employee engagement*. Selain itu, organisasi yang memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi dapat mengurangi tingkat *turnover* karyawannya (Macauley, 2015).

Berdasarkan wawancara pra-riset yang dilakukan dengan CEO dan karyawan *back-office* Collega Group, kondisi karyawan Collega Group yang ada pada saat ini dirasa sudah mulai mengalami perbaikan dari tahun-tahun sebelumnya meskipun masih ada hal yang menjadi tantangan. Beberapa tantangan tersebut yaitu adanya sekelompok karyawan yang terlalu mengandalkan pekerjaan kepada rekan kerjanya. Contohnya adalah membiarkan rekannya bekerja melayani *customer* sedangkan ada beberapa orang yang terlihat santai ketika rekannya sedikit kewalahan melayani *customer*, beberapa karyawan juga kurang menguasai *product knowledge* sehingga perlu bertanya terlebih dahulu pada rekannya yang lain. Selain itu, beberapa karyawan juga mengalami ketidakfokusan ketika bekerja. Menurut staf HR Collega Group selalu mengamati kinerja karyawan Collega Group, ketika diamati ada beberapa karyawan *service crew* yang masih salah membawa pesanan *customer* ataupun menyajikan pesanan *customer* dengan jumlah pesanan yang kurang. Ketidakfokusan saat bekerja ini menandakan *cognitive engagement* yang kurang baik. Menurut staf HR yang mengawasi, hal tersebut memang tidak banyak terjadi namun tetap saja perlu untuk dicegah agar kepuasan *customer* tetap terjaga.

Perilaku karyawan lainnya yang menurut CEO maupun staf HR Collega Group membutuhkan pengembangan adalah karyawan yang cenderung bekerja hanya untuk menuntaskan tugasnya tanpa menunjukkan progres dan inisiatif perbaikan, serta kurangnya aksi dan keseriusan dalam merealisasikan ide-ide untuk kemajuan perusahaan. Hal ini menandakan bahwa secara general kondisi emosional para karyawan Collega Group masih kurang baik.

Kondisi historis yang terjadi di Collega Group terkait tingginya *turnover* karyawan serta beberapa kondisi yang berkaitan dengan keterlibatan karyawan dalam bekerja pada tahun 2022 perlu dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui bagaimana kondisi *employee engagement* yang terjadi di Collega Group di tahun 2023 karena kondisi perusahaan sangat dinamis. Saat perusahaan sudah mengetahui kondisi *employee engagement*nya, perusahaan kemudian dapat merumuskan cara untuk memecahkan masalah terkait kondisi *employee engagement*nya saat ini (Na-Nan et al., 2020).

## 2. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kombinasi atau campuran (*mix methods*). Menurut Sugiyono (2023) desain penelitian kombinasi atau campuran (*mix methods*) adalah penggabungan atau integrasi antara metode kuantitatif dan metode kualitatif untuk digunakan bersama-sama dalam penelitian. Pemilihan desain penelitian ini didasarkan pada tujuan penelitian yang membutuhkan analisis dari data kuantitatif dan data kualitatif. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *concurrent embedded*. Menurut Sugiyono (2023) *concurrent embedded* adalah desain dalam metode campuran (*mix methods*) yang menggabungkan metode penelitian kualitatif dan metode penelitian kuantitatif secara tidak berimbang yang mana salah satu dari metode tersebut lebih dominan. Pada penelitian ini penggunaan metode kualitatif akan lebih dominan daripada metode kuantitatif.

Pada penelitian ini, desain penelitian *concurrent embedded* akan dilakukan dengan pendekatan *design thinking*. *Design thinking* merupakan metode pemecahan masalah yang berfokus pada inovasi untuk memecahkan masalah dengan meringkai solusi strategis seputar pengalaman pengguna dan menciptakan sistem inovatif dalam mengembangkan solusi (Duncan et al., 2022). Lima tahap *design thinking* tersebut diantaranya yaitu: *empathize*, *define*, *ideate*, *prototype* dan *test* (EDIPT). Fase pertama pada tahap *design thinking* yaitu *empathize* akan dilakukan dengan melakukan wawancara kepada beberapa informan untuk mengidentifikasi permasalahan dan kebutuhan para karyawan terkait dengan kondisi *employee engagement* kemudian melanjutkannya dengan menyebarkan kuesioner yang hasilnya nanti akan digunakan sebagai dasar

untuk membangun fase selanjutnya dari tahapan *design thinking* yaitu *define, ideate, prototype, dan test* yang didukung oleh data kualitatif dan diuji kembali menggunakan pendekatan kualitatif.

Populasi yang digunakan dalam penelitian adalah seluruh karyawan Collega Group dengan sampel jenuh yaitu sejumlah 69 responden termasuk didalamnya terdapat 8 orang informan yang terdiri 2 orang *owner* dan 6 orang karyawan Collega Group.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi wawancara, kuesioner, *brainstorming*, dan studi pustaka yang disesuaikan dengan tahapan *design thinking* yaitu *empathize, define, ideate, prototype, dan test*.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### Empati Permasalahan (*Empathize*)

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan di tahun 2023, sebagian besar informan menyatakan bahwa secara umum kondisi karyawan ketika bekerja saat ini sudah baik. Kondisi yang sudah baik tersebut dijelaskan oleh para informan dalam bentuk sikap positif yang ditunjukkan karyawan ketika bekerja. Sikap sebagian besar karyawan Collega Group saat bekerja yaitu: fokus pada pekerjaannya, bersikap profesional saat bekerja, jarang melakukan kesalahan, dan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Menurut para informan, karyawan yang saat ini bekerja di Collega telah mengalami perkembangan yang cukup baik dari pada tahun-tahun sebelumnya. Hal ini sejalan dengan beberapa kebijakan dan perbaikan-perbaikan yang terus dilakukan *owner* bersama dengan divisi *back office* terutama bagian HR yang terus berusaha memperbaiki tata kelola Sumber Daya Manusia (SDM) Collega Group sehingga selama satu tahun terakhir ini kondisi karyawan Collega Group mengalami perbaikan dari kondisi sebelumnya.

Sikap positif yang ditunjukkan karyawan Collega Group berdasarkan hasil wawancara dengan para informan menandakan bahwa saat ini karyawan Collega Group memiliki *cognitive engagement* yang baik. Hal ini sesuai dengan ciri dari karyawan yang *engaged* secara kognitif menurut Shuck, et al (2017) "*A cognitively engaged employee would be proportionately concentrated, focused, and attentive toward work-related experiences.*"

Beberapa sikap positif lainnya juga ditunjukkan karyawan ketika mereka bekerja. Menurut *Head Back Office*, beliau juga berpendapat bahwa saat ini karyawan Collega Group sebagian besar sudah bekerja sesuai dengan *passionnya* sehingga bisa terlihat antusiasme karyawan yang memang *passion* dengan pekerjaannya. Selain itu, menurut beberapa informan yang bekerja langsung dengan staf yaitu *Head Bar Gulapadi* dan *Staff Kitchen Gulapadi*, karyawan Collega Group saat ini juga lebih cekatan dengan pekerjaannya. Mereka bisa memahami situasi dan langsung menyesuaikan dengan suasana pekerjaan yang sedang padat. Bahkan di beberapa situasi yang sedang padat oleh customer maupun di beberapa situasi lain, para karyawan bisa saling *mem-back up* pekerjaan rekannya yang satu divisi bahkan lintas divisi. *Owner* yang menjabat sebagai CEO dan COO juga mendapatkan laporan bahwa di beberapa *case* karyawan yang pernah melakukan kesalahan dalam bekerja seperti keterlambatan kerja hingga masalah etika bisnis, mereka saat ini sudah tidak melakukan kesalahan yang sama lagi.

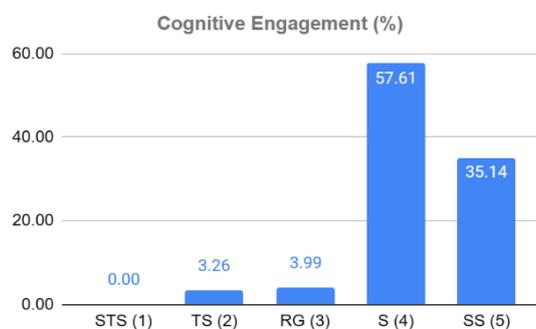
Di samping perbaikan tata kelola SDM yang telah dilakukan Collega Group selama kurang lebih satu tahun terakhir, nyatanya masih banyak hal yang perlu ditingkatkan kembali untuk membuat kondisi karyawan menjadi lebih baik. Menurut *Owner* yang menjabat sebagai CEO dan CMO, beliau berpandangan bahwa saat ini kondisi karyawan ketika bekerja sudah cukup baik dan sudah kondusif. Meskipun begitu, masih sulit membuat karyawan menjadi lebih aktif dan berinisiatif dalam pekerjaannya meskipun *Owner* sudah memberikan wewenang pekerjaan kepada para karyawan *back-office* untuk mengusung ide-ide strategis yang dapat menjadi program kerja melalui diskusi pada saat rapat. Saat ini, seluruh karyawan masih harus selalu diarahkan oleh pimpinannya dan hal ini yang membuat *Owner* kadang harus turun langsung pada pekerjaan teknis karyawan, terutama di bagian *marketing back-office*. Selain itu, *Owner* yang menjabat sebagai CEO dan COO, juga memiliki pandangan bahwa untuk ukuran perusahaan yang sedang berkembang, kondisi karyawan ketika bekerja saat ini juga sudah baik, bahkan *Owner* juga berpendapat bahwa 80% kondisi karyawan saat ini sudah sesuai harapannya. Namun tetap saja, ada beberapa hal yang masih harus terus ditingkatkan seperti peran para *head* divisi dalam mengontrol stafnya yang masih dirasa kurang sehingga menurutnya masih ada beberapa staf yang kurang disiplin dalam bekerja.

Selain pendapat dari *Owner*, beberapa karyawan yang diwawancara juga memiliki pendapatnya mengenai kondisi karyawan di Collega Group yang masih perlu diperbaiki. Menurut *Head Back Office*, beberapa karyawan saat ini terlihat jenuh dengan pekerjaannya dan beberapa karyawan juga terlihat tidak fokus pada pekerjaannya karena masalah pribadi. Beberapa karyawan yang terlihat jenuh dengan pekerjaannya juga dibenarkan *Staff HR, Legal & Relation* karena memang pekerjaan yang dilakukan staf terkesan hanya itu-itu saja dan bersifat repetitif. Selain itu, *Head Back Office* juga berpendapat bahwa inisiatif karyawan saat ini masih kurang, mereka harus selalu diarahkan dan ditegur baru bisa bergerak untuk melakukan pekerjaannya. Peran pimpinan paling dekat dengan staf yaitu para *head* juga dianggap masih kurang maksimal dalam mengontrol kondisi staf-stafnya.

Pandangan lain juga datang dari *Staff Marketing* yang mengatakan bahwa karyawan nyatanya bekerja hanya sekedar bekerja untuk motif mencari uang. Jarang sekali karyawan yang memiliki keinginan untuk belajar dan tumbuh bersama Collega Group. Beberapa informan yang bekerja langsung dengan staf yaitu *Head Bar* Gulapadi dan *Staff Kitchen* Gulapadi, karyawan Collega Group yang saat ini lebih cekatan dengan pekerjaannya, nyatanya kadang kala harus mem-*backup* pekerjaan rekannya yang kurang cekatan. Mereka juga menuturkan beberapa *head* divisi masih terlihat kurang tegas sehingga permasalahan di level staf bisa langsung ditangani oleh manajer. Menurut *Assistant Service* Collega Coffee, ia juga melihat beberapa karyawan dan rekan kerjanya kadang kala bersikap kurang profesional dengan membawa masalah pribadi ke pekerjaan yang membuat suasana kerja menjadi kurang bagus. Sebagian besar karyawan yang diwawancara juga mengungkapkan bahwa untuk mengatasi permasalahan yang ada pada karyawan dibutuhkan pendekatan melalui *personal touch*. Para karyawan yang ditegur secara tegas di beberapa kejadian lampau, cenderung mudah merasa sakit hati dan berujung mengundurkan diri pada pekerjaannya. Oleh karena itu, saat ini Collega Group memiliki upaya mengatasi permasalahan dengan mengadakan konseling yang bertujuan untuk memahami permasalahan yang dihadapi karyawan terhadap pekerjaannya sehingga dapat memberikan solusi yang tepat bagi karyawan yang bersangkutan. Saat ini, kegiatan konseling tersebut diadakan secara kondisional apabila dibutuhkan.

Kondisi karyawan ketika bekerja yang dipaparkan oleh beberapa informan belum bisa menggambarkan kondisi *employee engagement* Collega Group secara keseluruhan. Namun, dari kondisi karyawan Collega Group yang dipaparkan para informan, keadaan karyawan ketika bekerja sudah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Shuck et al (2017) yaitu “*employee engagement is defined as an active, work-related positive psychological state operationalized by the intensity and direction of cognitive, emotional, and behavioral energy.*” Secara kognitif, kondisi *engagement* karyawan sudah baik karena hampir seluruh informan memberikan keterangan yang sama bahwa sebagian besar karyawan Collega Group sudah fokus pada pekerjaannya, jarang melakukan kesalahan, profesional saat bekerja, dan berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Namun dari segi *emotional* dan *behavioral engagement*, keterangan dari para informan masih belum bisa menggambarkan secara umum kondisi tersebut sehingga diperlukan pengukuran *employee engagement* agar bisa menggambarkan keseluruhan kondisi *employee engagement* Collega Group.

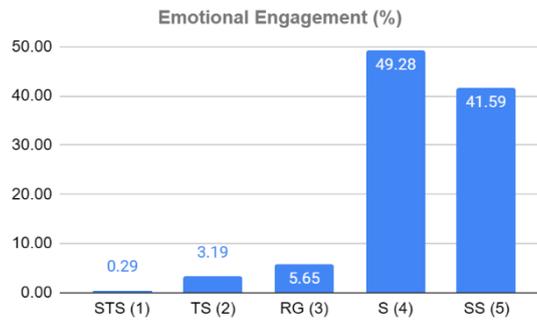
Sebagai upaya dalam memberikan gambaran yang lebih terukur mengenai kondisi *employee engagement* di Collega Group, peneliti menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan Collega Group yang berjumlah 69 orang per September 2023 untuk mengetahui kondisi *employee engagement* Collega Group. Setiap pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala likert 1-5 yang kemudian diolah menggunakan tendensi sentral yaitu modus.



**Gambar 1.** *Cognitive Engagement* Collega Group  
Sumber: Data diolah peneliti (2023)

Berdasarkan data pada gambar 1, dapat diketahui bahwa jawaban seluruh karyawan pada setiap pernyataan yang mengukur dimensi *cognitive engagement* jika dilihat dari modusnya terpusat pada jawaban setuju yaitu sebesar 57.61%. Hal ini menandakan bahwa sebagian besar karyawan setuju bahwa mereka merasa sudah memiliki *cognitive engagement*.

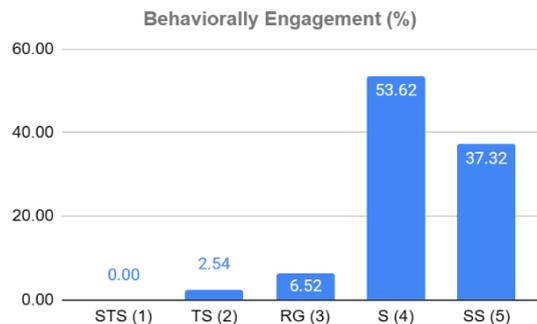
Karyawan yang memiliki *cognitive engagement* menurut Shuck et al (2017) memiliki ciri yaitu “*A cognitively engaged employee would be proportionately concentrated, focused, and attentive toward work-related experiences*”. Hal ini sudah sesuai dengan hasil wawancara sebelumnya pada beberapa informan yang berstatus sebagai karyawan bahwa mereka dan rekan kerjanya ketika bekerja sudah berkonsentrasi, fokus, dan menaruh perhatian pada pengalaman kerja mereka sehingga meminimalisir kesalahan dalam bekerja. Kondisi karyawan yang memiliki *cognitive engagement* dapat membawa dampak baik bagi perusahaan karena karyawan yang memiliki *cognitive engagement* dapat memberikan kontribusinya dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Shuck, 2017).



**Gambar 2. Emotional Engagement Collega Group**  
 Sumber: Data diolah peneliti (2023)

Berdasarkan data gambar 2, dapat diketahui bahwa jawaban seluruh karyawan pada setiap pernyataan yang mengukur dimensi *emotional engagement* jika dilihat dari modulusnya terpusat pada jawaban setuju yaitu sebesar 49.28% dan sebagian besar lainnya yaitu sejumlah 41.59% berada pada jawaban sangat setuju. Hal ini menandakan bahwa sebagian besar karyawan setuju bahwa mereka merasa sudah memiliki *emotional engagement*.

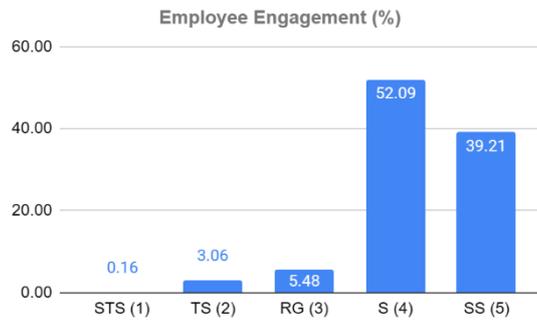
Karyawan yang memiliki *emotional engagement* menurut (Shuck et al., 2017) memiliki ciri yaitu “*emotional engagement is the offering of emotionally connected, personal resources, such as believing in, feeling a sense of personal meaning toward, and being emotionally connected to a situation, person, or context within the full experience of work.*” Pada hal ini karyawan Collega Group dapat menegaskan bahwa mereka secara emosional memiliki kepercayaan terhadap visi dan misi perusahaan, mereka memiliki makna pribadi terhadap perusahaan dan juga pekerjaannya, serta perasaan keterhubungan dalam pengalaman bekerja. Hal ini sesuai dengan hal yang dipaparkan salah satu informan bahwasannya ketika ia merasa bahwa bekerja di Collega Group memiliki sebuah makna pribadi bagi dirinya, ia berusaha untuk terus mengembangkan diri dengan terus belajar selama bekerja di Collega Group hingga saat ini ia dipercayai menduduki jabatan yang lebih tinggi dari posisi sebelumnya.



**Gambar 3. Behavioral Engagement Collega Group**  
 Sumber: Data diolah peneliti (2023)

Berdasarkan data gambar 3, dapat diketahui bahwa jawaban seluruh karyawan pada setiap pernyataan yang mengukur dimensi *behavioral engagement* jika dilihat dari modulusnya terpusat pada jawaban setuju yaitu sebesar 53.62%. Hal ini menandakan bahwa sebagian besar karyawan setuju bahwa mereka merasa sudah memiliki *behavioral engagement*.

Karyawan yang memiliki *behavioral engagement* menurut Shuck et al (2017) memiliki ciri yaitu “*behaviorally engaged employees are willing to put in extra effort, work harder for their team and organization, and to do more than is expected.*”. Pada hal ini, karyawan Collega Group merasa bahwa mereka telah memiliki *behavioral engagement* yang berarti mereka memiliki kesediaan untuk berkontribusi lebih banyak bagi perusahaan, bekerja lebih keras untuk tim divisinya dan juga perusahaan, dan melakukan hal-hal yang lebih dari harapan perusahaan. Karyawan yang memiliki *behavioral engagement* melihat diri mereka secara psikologis bersedia memberi lebih banyak usaha dalam bekerja (Shuck, 2017). Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan para informan yang menyatakan bahwasannya sebagian besar karyawan saat ini terlihat cukup cekatan saat bekerja bahkan dapat saling *memback-up* pekerjaan rekan satu divisinya di situasi tertentu, bahkan di situasi tertentu juga para karyawan bisa saja *memback-up* pekerjaan rekannya yang lintas divisi.



**Gambar 4.** *Employee Engagement* Collega Group  
Sumber: Data diolah peneliti (2023)

Berdasarkan data pada gambar 4, dapat diketahui bahwa 52.09% dari jawaban seluruh karyawan berada pada opsi jawaban setuju dan sebagian besar lainnya sejumlah 39.21% berada pada opsi jawaban sangat setuju. Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian besar karyawan Collega Group merasa setuju pada setiap pernyataan yang diberikan dalam rangka mengukur *employee engagement*. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa karyawan Collega Group merasa setuju bahwa mereka sudah memiliki *employee engagement* yang diukur dari dimensi *cognitive engagement*, *emotional engagement*, dan *behavior engagement*.

Perasaan *Owner* dan karyawan Collega Group yang menyatakan bahwa kondisi karyawan saat ini sudah baik ternyata memang sesuai dengan kondisi karyawan Collega Group yang saat ini merasa sudah memiliki *employee engagement*. Kondisi *employee engagement* saat ini tentu perlu dimanfaatkan dan terus dikembangkan oleh pihak manajemen Collega Group. Hal ini dikarenakan berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, diketahui masih ada beberapa hal yang menjadi tantangan terkait kondisi *engagement* karyawan sehingga hal-hal tersebut perlu untuk diatasi.

### **Pendefinisian Masalah (*Define*)**

Tahap pendefinisian masalah (*define*) dilakukan dengan menyusun pernyataan masalah berdasarkan pada kebutuhan (*needs*) pengguna (Duncan et al., 2022). Kebutuhan tersebut diantaranya:

1. Kejelasan mengenai capaian kerja yang spesifik.
2. Rekan kerja yang lebih disiplin dalam bekerja.
3. Pekerjaan yang lebih variatif.
4. Rekan kerja yang lebih profesional dalam bekerja
5. *Head* divisi bagian operasional yang lebih tegas dalam menegur staf yang melakukan kesalahan
6. Pimpinan yang dapat membangun *personal touch* dengan karyawan

Seluruh kebutuhan karyawan tersebut, peneliti analisis kembali dan terdapat beberapa kebutuhan yang memiliki keterkaitan. Kebutuhan karyawan nomor 2, 4, 5, dan 6 mengarah pada permasalahan mengenai kepemimpinan. Sedangkan kebutuhan karyawan nomor 1 dan nomor 3 lebih mengarah pada permasalahan terkait *job design* dan hal tersebut menurut hasil wawancara dengan para informan sedang diupayakan untuk diselesaikan secara internal oleh pihak perusahaan. Oleh karena itu, pada hal ini penulis mencoba untuk memfokuskan pada permasalahan kepemimpinan yang diberikan manajer lini yaitu para *head* divisi terutama bagian operasional Collega Group.

Para karyawan dari berbagai jenjang jabatan membutuhkan peran pemimpin terutama dari para *head* divisi yang merupakan pimpinan paling dekat dengan para staf dalam mengawasi kinerja para stafnya. Menurut Armstrong (2021) beberapa kompetensi yang dibutuhkan pemimpin dalam rangka mengoptimalkan *employee engagement* yaitu: 1) dapat meninjau dan membimbing yang diberarti pemimpin harus dapat membantu dan menasehati karyawan, 2) *individual interest* yaitu kepedulian terhadap karyawan, 3) kemampuan mengklarifikasi ekspektasi sehingga jelas apa yang menjadi tujuan dan apa yang diharapkan dari karyawan sehingga teguran yang disampaikan pada karyawan seharusnya bisa sangat jelas dan dipahami karyawan, 4) pemimpin juga diharapkan memiliki kompetensi *feedback*, *praise*, and *recognition* yang mana pemimpin dalam hal ini dapat memberikan *feedback* maupun pujian positif atas kinerja karyawan sehingga karyawan merasa dihargai. Berdasarkan wawancara dengan beberapa informan, para *head* divisi bagian operasional saat ini belum secara optimal memiliki kompetensi tersebut yang ditandai dengan teguran yang diberikan oleh *head* belum memberikan dampak kepada stafnya, *head* divisi yang kurang terlibat dalam penyelesaian masalah kerja pada stafnya, dan kurangnya pemberian apresiasi dari para *head* divisi kepada stafnya.

Kebutuhan *user* yaitu karyawan Collega Group adalah memiliki pemimpin yang dapat menjalankan perannya dalam mengawasi kinerja stafnya. Peran para *head* divisi ini tentu perlu untuk dimaksimalkan dalam rangka menjawab kebutuhan para karyawan akan sosok *leader* yang dapat menjalankan perannya sebagai

pemimpin bagi para staf. Oleh karena itu, masalah yang perlu diatasi dalam rangka memaksimalkan kondisi *employee engagement* Collega Group adalah bagaimana mengoptimalkan peran *head* divisi bagian operasional sebagai pemimpin yang dapat mengawasi kinerja stafnya.

### Ideasi Solusi (*Ideate*)

Ide-ide untuk menyelesaikan masalah *employee engagement* di Collega Group yaitu dalam rangka mengoptimalkan peran *head* divisi bagian operasional sebagai pemimpin yang dapat mengawasi kinerja stafnya diperoleh dari keterlibatan peneliti bersama *Head Back Office* dan *Staff HR, Legal & Relation* selaku pihak yang bertanggung jawab dalam pengelolaan SDM Collega Group dalam proses *brainstorming*. Dari proses *brainstorming*, diperoleh beberapa ide yang disajikan dalam tabel 1.

**Tabel 1.** Kategori ide Usulan Program *Employee Engagement*

No	Kategori Ide	Detail Ide
1	<i>Leadership Training Program</i>	Program pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan para <i>head</i> divisi agar memiliki kompetensi kepemimpinan yang lebih baik melalui beberapa bentuk pelatihan formal seperti pemaparan materi oleh ahli, FGD, presentasi, dan lain-lain.
2	<i>Micro Mentoring</i>	Program <i>micro mentoring</i> merupakan program pendampingan yang dilakukan oleh pihak internal perusahaan atau pihak eksternal yang memiliki keahlian sebagai <i>leader</i> untuk dapat memberikan arahan kepada para <i>head</i> divisi sebagai pemimpin dalam melakukan pengawasan kepada para stafnya
3	<i>Internal Meeting</i>	Program <i>internal meeting</i> merupakan program yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan para <i>head</i> divisi dalam memimpin staf satu divisinya dengan memberikan kesempatan kepada para <i>head</i> untuk memonitoring kinerja stafnya dalam sebuah <i>internal meeting</i> yang dipimpin langsung oleh para <i>head</i> . Kegiatan <i>internal meeting</i> juga merupakan wadah para <i>head</i> maupun staf saling berkomunikasi mengenai progres maupun hambatan yang dirasakan baik <i>head</i> maupun staf sehingga dapat dicarikan solusinya bersama-sama.
4	<i>One on One (1on1) Meeting</i>	Program <i>one on one (1on1) meeting</i> merupakan program untuk <i>head</i> divisi agar dapat bertemu stafnya secara personal dalam rangka membahas pekerjaan. Kegiatan <i>1on1 meeting</i> ini diharapkan dapat membuat <i>head</i> mengetahui sejauh apa kinerja stafnya maupun perasaan stafnya terkait pekerjaan yang dilakukannya sehingga dapat memberikan masukan ataupun apresiasi atas kinerja stafnya. Kegiatan ini mirip dengan <i>internal meeting</i> , hanya saja ruang pada program ini akan lebih personal karena komunikasi hanya dilakukan oleh seorang <i>head</i> dengan seorang staf.

Sumber: Data diolah peneliti (2023).

Ide-ide pada tabel 1 selanjutnya dipertimbangkan kembali untuk menentukan ide yang paling memungkinkan untuk diimplementasi sesuai dengan pertimbangan perusahaan. Pada saat *brainstorming*, *Head Back Office* dan *Staff HR, Legal & Relation* berpendapat bahwa dalam merencanakan sebuah program pengelolaan SDM, pertimbangan paling besar yang dilakukan Collega Group adalah biaya dan kemudahan dalam pengimplementasian ide. Oleh karena itu, dalam melakukan pertimbangan pemilihan ide, peneliti akan mempertimbangan ide-ide tersebut berdasarkan biaya dan kemudahan pengimplementasian ide.

Pada hal ini, ide terpilih yang dapat dijadikan solusi dalam mengatasi permasalahan mengenai bagaimana mengoptimalkan peran *head* divisi sebagai pemimpin yang dapat mengawasi kinerja stafnya adalah *micro mentoring* dan *1on1 meeting*.

### Pembuatan Prototipe (*Prototype*)

Pada tahap pembuatan prototipe, peneliti mulai membangun ide solusi yang telah dihasilkan pada tahap *ideate* ke dalam sebuah tabel usulan program dengan menggunakan *logic model*. *Logic model* menurut W.K Kellog Foundation (dalam Luck et al., 2019) merupakan cara sistematis dalam mengembangkan ide ke dalam bentuk visual yang memberikan gambaran bagaimana suatu program akan dijalankan. Komponen *logic model* terdiri dari: *input*, *activities*, *output*, *outcome*, dan *impact*. *Input* merupakan sumber daya yang dibutuhkan dan menjadi dasar dalam memulai hingga melaksanakan kegiatan, *activities* adalah tindakan yang perlu diambil untuk memanfaatkan *inputs* atau sumber daya sehingga program dapat diimplementasikan, *output* adalah sesuatu yang diproduksi atau keluaran dari program secara langsung, *outcome* adalah gambaran mengenai hasil yang konkret atau dampak dari keluaran program berupa perubahan spesifik dalam perilaku, pengetahuan, keterampilan, dan status peserta program, dan *impact* adalah pengaruh yang dihasilkan dari kegiatan yang dilaksanakan terhadap lingkungan, komunitas, sistem atau *stakeholder*.

**Tabel 2.** Prototipe *Micro Mentoring*

	Komponen	Indikator Keberhasilan
<i>Input</i>	1. SDM (mentor dan <i>mentee</i> )	1. Mentor berjumlah 3 orang yaitu <i>executive chef</i> , <i>manager bar</i> , dan <i>manager service</i> . 2. <i>Mentee</i> berjumlah 6 orang yaitu <i>head kitchen</i> , <i>head bar</i> , dan <i>head service</i> dari Collega Coffee dan Warung Kopi Gulapadi.
	2. Pengetahuan	1. Mentor mampu memberikan arahan mengenai kemampuan <i>leadership</i> kepada <i>mentee</i> . 2. Mentor dapat menjadi rekan diskusi <i>mentee</i> .
	3. Waktu	Kegiatan mentoring dilaksanakan rutin sebulan satu kali. Setiap mentor bertanggung jawab atas <i>mentee</i> sesuai divisi kerjanya. Contoh: <i>executive chef</i> menjadi mentor untuk <i>head kitchen</i> baik dari Collega Coffee maupun Warung Kopi Gulapadi.
<i>Activities</i>	1. Pembentukan kelompok mentoring	Mentor dan <i>mentee</i> hadir pada jadwal mentoring yang telah disepakati.
	2. Kehadiran mentor dan <i>mentee</i>	Minimal membahas 1 topik mengenai <i>leadership</i> ataupun kinerja staf berdasarkan <i>case nyata</i> pada pekerjaan sehari-hari.
	3. Penentuan topik mentoring	1. Waktu mentoring maksimal 30 menit. 2. Mentor memberikan arahan kepada <i>mentee</i> sesuai topik yang disepakati 3. <i>Mentee</i> pro aktif selama sesi mentoring, minimal bertanya 3 pertanyaan atau menanggapi arahan mentor.
	4. Pelaksanaan sesi mentoring	Tingkat kepuasan <i>mentee</i> terhadap sesi mentoring minimal 70%.
	5. Evaluasi Berkala	1. Setiap mentor memberikan arahan pada minimal 1 <i>mentee</i> di satu waktu dan maksimal 2 <i>mentee</i> di satu waktu yang sama. 2. Durasi mentoring maksimal 30 menit.
<i>Output</i>	1. Terlaksananya sesi mentoring	Dokumentasi hasil setiap pertemuan mentoring berupa foto atau catatan mentoring.
	2. Catatan Pertemuan	1. Skor penilaian kinerja <i>mentee</i> ( <i>head divisi</i> ) mengalami peningkatan minimal 10% dari penilaian sebelumnya. 2. <i>Head divisi</i> mampu memimpin dengan memberi contoh kepada stafnya.
<i>Outcome</i>	1. Pengembangan kemampuan kepemimpinan	1. Menurunnya angka keterlambatan staf minimal 10%. 2. Menurunnya angka ketidakhadiran (tanpa alasan) staf minimal 20%.
	2. Peningkatan kedisiplinan kerja staf	50% <i>mentee</i> memiliki kapabilitas untuk menempati jenjang jabatan yang lebih tinggi.
	3. Regenerasi pemimpin pada jenjang jabatan yang lebih tinggi	Dikenal sebagai tempat kerja yang memperhatikan pengembangan karyawan
<i>Impact</i>	1. Reputasi positif perusahaan	Rating ulasan positif Collega Group meningkat
	2. Kepuasan konsumen meningkat	

Sumber: Data diolah peneliti (2023).

**Tabel 3.** Prototipe *1on1 Meeting*

	Komponen	Indikator Keberhasilan
Input	1. SDM ( <i>head</i> divisi dan staf)	Setiap <i>head</i> divisi bertanggung jawab atas kegiatan <i>1on1 meeting</i> bersama setiap staf divisinya.
	2. Informasi	<i>Head</i> divisi memiliki informasi kinerja setiap staf di divisinya.
	3. Waktu	Kegiatan <i>1on1 meeting</i> dilaksanakan rutin sebulan satu kali.
Activities	1. Kehadiran <i>head</i> divisi dan staf	<i>Head</i> divisi dan staf hadir pada jadwal <i>1on1 meeting</i> yang telah disepakati.
	2. <i>Head</i> divisi membahas kondisi personal staf selama bekerja satu bulan terakhir (contohnya: kesehatan, masalah dengan rekan kerja, dll)	1. <i>Head</i> divisi mengetahui kondisi personal stafnya yang berkaitan dengan pekerjaannya selama satu bulan terakhir. 2. Staf mendapatkan <i>feedback</i> dari <i>head</i> divisi mengenai kondisi personal yang berkaitan dengan pekerjaannya.
	3. <i>Head</i> divisi membahas kinerja stafnya	1. <i>Head</i> divisi mengetahui alasan dari kinerja stafnya yang memuaskan ataupun kurang memuaskan selama satu bulan terakhir. 2. Staf mendapatkan <i>feedback</i> dari <i>head</i> divisi mengenai kinerjanya.
	4. <i>Head</i> divisi memberikan kesempatan stafnya menyampaikan harapan mengenai pekerjaan maupun perusahaan.	<i>Head</i> divisi mengetahui harapan setiap staf mengenai pekerjaan maupun perusahaan.
	5. <i>Head</i> divisi memberikan kesempatan stafnya untuk bertanya.	Staf mendapatkan <i>feedback</i> dari pertanyaan yang diajukan.
Output	1. Terlaksananya <i>1on1 meeting</i>	1. Waktu pelaksanaan <i>1on1 meeting</i> maksimal 30 menit per orang. 2. Seluruh staf sudah melakukan <i>1on1 meeting</i> dengan <i>head</i> divisinya.
	2. Catatan Pertemuan	Dokumentasi hasil setiap pertemuan <i>1on1 meeting</i> catatan hasil <i>1on1 meeting</i> .
Outcome	1. Peningkatan komunikasi antara staf dengan <i>head</i> divisinya	1. Skor penilaian kinerja staf mengalami peningkatan minimal 10% dari penilaian sebelumnya. 2. Permasalahan terkait pekerjaan di level staf 80% diselesaikan oleh <i>head</i> divisi
	2. Peningkatan kemampuan <i>leadership</i> para <i>head</i> divisi	1. Skor penilaian kinerja <i>head</i> divisi mengalami peningkatan minimal 10% dari penilaian sebelumnya. 2. Kepuasan staf terhadap kinerja <i>head</i> divisinya meningkat minimal 30% dari penilaian sebelumnya.
	3. Membangun <i>team work</i>	Persentase ketercapaian target pekerjaan meningkat 20%.
Impact	1. Kepuasan konsumen meningkat	Rating ulasan positif Collega Group meningkat.
	2. Terciptanya hubungan kerja yang baik dengan <i>external</i> dan <i>public stakeholder</i>	Peningkatan kerjasama dengan para <i>stakeholder</i> .

Sumber: Data diolah peneliti (2023)

### Pengujian Prototipe (Test)

Pengujian prototipe dilakukan untuk mendapatkan masukan atau evaluasi mengenai prototipe yang telah dibuat agar program yang diusulkan dapat diterapkan dan benar-benar sesuai dengan kebutuhan karyawan maupun perusahaan. Pihak yang terlibat dalam pengujian prototipe ini adalah perwakilan dari setiap karyawan *Back-Office* Collega Group yang mewakili setiap divisi kerjanya dan juga *owner*.

Pada tahap pengujian prototipe ini, peneliti mempresentasikan prototipe program yang telah dibuat, memberikan kesempatan para penguji prototipe untuk bertanya, dan meminta *feedback* kepada para penguji atas

prototipe usulan program yang telah peneliti buat. *Feedback* atas prototipe yang disampaikan para penguji prototipe dapat dilihat pada tabel 4.

**Tabel 4.** *Feedback* Usulan Program *Micro Mentoring* dan *1on1 Meeting*

	<b>Micro Mentoring</b>	<b>1on1 Meeting</b>
<i>Input</i>	Sebaiknya untuk target <i>micro mentoring</i> juga diberikan kepada assistant setiap divisi.	Disetujui tanpa saran perbaikan
<i>Activities</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Topik mentoring di-<i>breakdown</i> terlebih dahulu.</li> <li>2. Manajer perlu diberikan pelatihan terlebih dahulu sebagai mentor untuk para head divisi.</li> <li>3. Pemberian sosialisasi program kepada mentor dan mentee.</li> <li>4. Evaluasi berkala lebih baik dilakukan dengan berkomunikasi secara langsung saat program berlangsung.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Staf divisi memberikan <i>feedback</i> kepada <i>head</i> divisi.</li> <li>2. Pemberian sosialisasi pelaksanaan program kepada head divisi dan para staf.</li> </ol>
<i>Output</i>	Disetujui tanpa saran perbaikan	Disetujui tanpa saran perbaikan
<i>Outcome</i>	Disetujui tanpa saran perbaikan	Disetujui tanpa saran perbaikan
<i>Impact</i>	Disetujui tanpa saran perbaikan	Disetujui tanpa saran perbaikan

Sumber: Data diolah peneliti (2023)

*Feedback* dan masukan yang diberikan para penguji prototipe menjadi dasar dalam perbaikan prototipe yang dibuat oleh peneliti dengan menyesuaikan kembali beberapa komponen yang telah diberi masukan oleh para penguji pada tabel 4. Selain itu, para penguji juga memberikan tanggapan bahwasannya program yang diusulkan dalam rangka mengoptimalisasi peran *head* divisi sebagai pemimpin yang dapat mengawasi kinerja stafnya yaitu *micro mentoring* dan *1on1 meeting* dianggap sangat aplikatif dan memiliki peluang besar untuk dapat diimplementasikan di Collega Group.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan keseluruhan dari tahapan *design thinking*, terdapat beberapa simpulan yaitu: 1) Pada tahap *empathize*, sebagian besar karyawan Collega Group menyatakan bahwa mereka merasa setuju bahwa mereka memiliki *employee engagement*. Sebanyak 52.09% dari jawaban seluruh karyawan berada pada opsi jawaban setuju dan sebagian besar lainnya sejumlah 39.21% berada pada opsi jawaban sangat setuju. Meskipun kondisi *employee engagement* di Collega Group dinilai baik dan karyawan juga merasa mereka memiliki *employee engagement*, ternyata masih ada beberapa hal yang menjadi tantangan di Collega Group terutama di bagian operasional sehingga perlu diatasi guna memaksimalkan kondisi *employee engagement* di Collega Group. 2) Pada tahap *define*, tantangan utama dalam kondisi *employee engagement* di Collega Group adalah bagaimana mengoptimalisasi peran *head* divisi bagian operasional sebagai pemimpin yang dapat mengawasi kinerja stafnya. 3) Pada tahap *ideate*, dihasilkan usulan program *employee engagement* untuk mengatasi masalah *leadership* para *head* divisi bagian operasional yaitu: *Micro Mentoring* dan *1on1 Meeting*. 4) Pada tahap *prototype*, dibuat prototipe program *Micro Mentoring* dan *1on1 Meeting* menggunakan *logic model* yang terdiri dari *input*, *activities*, *output*, *outcome*, dan *impact*. 5) Pada tahap *test*, terdapat beberapa masukan yang disampaikan oleh para penguji prototipe dan para penguji prototipe juga memberikan respon positif atas usulan program *Micro Mentoring* dan *1on1 Meeting*. Berdasarkan kesimpulan tersebut, adapun saran dari penelitian ini yaitu: a) melanjutkan perencanaan program *micro mentoring* dan *1on1 meeting* secara teknis, b) melakukan pengukuran mengenai *employee engagement* secara berkala mengingat kondisi *employee engagement* di suatu perusahaan tidak selalu tetap.

#### Referensi

- Akingbola, K., Rogers, S. E., & Intindola, M. (2023). Employee Engagement in Nonprofit Organizations. In *Employment Relations Today* (Vol. 44, Issue 3). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1002/ert.21637>
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management* (7th ed.). Kogan Page.
- Duncan, A., Lehnert, K., & Blagg, H. (2022). Crisis response: design thinking can smooth disruptions. *Journal of Business Strategy*. <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2022-0063>
- Luck, K. E., Doucet, S., & Luke, A. (2019). The Development of a Logic Model to Guide the Planning and Evaluation of a Navigation Center for Children and Youth with Complex Care Needs. *Child and Youth Services*, 41(4), 327–341. <https://doi.org/10.1080/0145935X.2019.1684192>

- Macauley, K. (2015). Employee Engagement: How to Motivate Your Team? *Journal of Trauma Nursing*, 22(6), 298–300. <https://doi.org/10.1097/JTN.000000000000161>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/104225870002500103>
- Michael Page Indonesia. (2020). *Salary benchmark study*.
- Na-Nan, K., Pukkeeree, P., & Chairasit, K. (2020). Employee engagement in small and medium-sized enterprises in Thailand: the construction and validation of a scale to measure employees. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 37(9–10), 1325–1343. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2018-0290>
- Shuck, B. (2017). *Employee Engagement*. Routledge.
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio JR, T. G. (2017). THE EMPLOYEE ENGAGEMENT SCALE: INITIAL EVIDENCE FOR CONSTRUCT VALIDITY AND IMPLICATIONS FOR THEORY AND PRACTICE. *Human Resource Management*, 56(6), 953–977. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method) Dengan 9 Desain* (2nd ed.). CV Alfabeta.
- Turner, P. (2020). Employee engagement in contemporary organizations: Maintaining high productivity and sustained competitiveness. In *Employee Engagement in Contemporary Organizations: Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-36387-1>
- Wicaksono, B. D., & Rahmawati, S. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 10(2), 133–146. <https://doi.org/10.29244/jmo.v10i2.30132>