



Strategi Peningkatan Keterlibatan Pegawai Dengan Model 10 C's "Employee Engagement" Di Baznas Provinsi Jawa Barat

Nadya Adjizah Saeyars^{1*}, Septhiana Dwiputrianti¹, Muhamad Nur Afandi¹, Sait Abdullah¹

¹ Fakultas Administrasi Publik, Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara Bandung, Bandung, Indonesia

*Corresponding author email: Nadyaazizah2001@gmail.com

Article Info

Article history:

Received April 25, 2026

Approved May 30, 2026

Keywords:

Employee Engagement, 10 C's Model, Human Resource Strategy, Employee Involvement, BAZNAS West Java

ABSTRACT

This study aims to analyze employee engagement and formulate strategies to enhance employee involvement at the West Java Provincial Board of the National Amil Zakat Agency (BAZNAS) using the 10 C's Model of Employee Engagement proposed by Seijts and Crim (2006). The research is motivated by the phenomenon in which employee engagement scores at BAZNAS West Java have increased over the past three years; however, this improvement has not been followed by a decrease in employee turnover or an optimal increase in organizational performance. This indicates a potential gap between the measured engagement and the deeper psychological and operational engagement experienced by employees. A qualitative descriptive-analytical approach was employed in this study. Data were collected through in-depth interviews, direct observation, and documentation review involving leaders, division heads, human resource staff, and operational employees. Data analysis was conducted through data reduction, data display, and conclusion drawing. The 10 C's Model was used as the analytical framework to assess employee engagement across ten dimensions: connect, career, clarity, convey, congratulate, contribute, control, collaborate, credibility, and confidence. The findings reveal that several dimensions have been implemented effectively, particularly connect, collaborate, contribute, and credibility, which reflect strong interpersonal relations, teamwork, and employees' moral commitment to the institution's mission. However, several dimensions require further improvement, including career, convey, clarity, and control. Employees expressed the need for clearer career development pathways, more transparent and structured communication, more explicit role definitions, and greater autonomy in decision-making related to their tasks. Additionally, there is a need to strengthen recognition systems, performance management, and policy consistency to enhance employees' overall work experience. Based on these findings, this study proposes several strategies to improve employee engagement, including: (1) strengthening career development systems and talent management; (2) optimizing internal communication to be more transparent and two-way; (3) enhancing role clarity, SOPs, and performance indicators; (4) expanding employee autonomy and participation in decision-making; (5) strengthening fair and standardized reward systems; and (6) reinforcing collaborative culture and organizational values. These strategies are expected to enhance the quality of employee work experience, reduce turnover, and support the improvement of organizational performance at BAZNAS West Java in a more sustainable manner.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keterlibatan pegawai serta merumuskan

strategi peningkatan keterlibatan pegawai di BAZNAS Provinsi Jawa Barat dengan menggunakan Model 10 C's of Employee Engagement (Seijts & Crim, 2006). Fenomena yang melatarbelakangi penelitian ini adalah meningkatnya nilai employee engagement internal BAZNAS Jabar dalam tiga tahun terakhir, namun belum diikuti dengan penurunan tingkat *turnover* pegawai maupun optimalisasi kinerja organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya potensi ketidaksesuaian antara engagement yang terukur secara survei dan keterlibatan mendalam (*deep engagement*) yang dialami pegawai secara psikologis dan operasional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif analitis. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap kepala divisi, kepala departemen, staf SDM, serta pegawai pelaksana. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Model 10 C's digunakan sebagai kerangka analisis untuk mengidentifikasi tingkat keterlibatan pegawai melalui sepuluh dimensi utama, yaitu *connect, career, clarity, convey, congratulate, contribute, control, collaborate, credibility, dan confidence*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar dimensi engagement telah berjalan cukup baik, terutama pada aspek *connect, collaborate, contribute, dan credibility* yang mencerminkan hubungan kerja harmonis, kerja sama tim yang kuat, serta komitmen moral pegawai terhadap amanah lembaga. Namun demikian, ditemukan beberapa dimensi yang masih memerlukan penguatan, terutama *career, convey, clarity, dan control*. Pegawai mengharapkan jalur pengembangan karier yang lebih jelas, komunikasi yang lebih terbuka, kejelasan peran yang lebih terstruktur, serta ruang otonomi yang lebih luas dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, terdapat kebutuhan untuk memperkuat sistem penghargaan, manajemen kinerja, serta konsistensi kebijakan SDM agar pengalaman kerja pegawai lebih stabil dan bermakna. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merumuskan strategi peningkatan keterlibatan pegawai yang mencakup: (1) penguatan sistem pengembangan karier dan manajemen talenta; (2) optimalisasi komunikasi internal yang terarah, transparan, dan dua arah; (3) peningkatan kejelasan peran, SOP, serta indikator kinerja; (4) perluasan ruang otonomi pegawai dan pelibatan dalam pengambilan keputusan; (5) penguatan sistem penghargaan yang adil dan terstandar; dan (6) penguatan budaya kolaboratif serta nilai-nilai organisasi. Strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan kualitas pengalaman kerja pegawai, menurunkan *turnover*, serta mendorong pencapaian kinerja BAZNAS Provinsi Jawa Barat secara lebih optimal dan berkelanjutan.

Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



How to cite: Saeyzar, N. A., Dwiputrianti, S., & Abdullah, S. (2026). Strategi Peningkatan Keterlibatan Pegawai Dengan Model 10 C's "Employee Engagement" Di Baznas Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 7(2), 2233–2251. Retrieved from <https://ejournal.nusantaraglobal.ac.id/index.php/jige/article/view/5987>

PENDAHULUAN

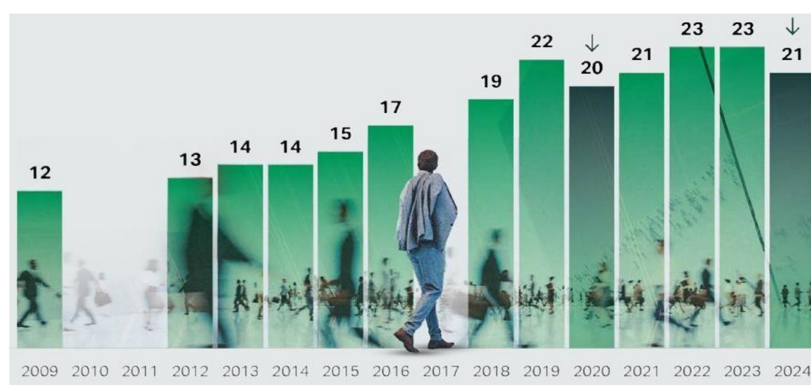
Ilmu pengetahuan yang terus menurus mengalami perkembangan menjadikan terjadinya pergeseran paradigma dari ilmu tersebut. Pada konsep manajemen sumber daya manusia perkembangan paradigma manajemen sumber daya manusia telah terjadi pergeseran, dimulai dari personel manajemen, hingga manajemen sumber daya manusia. Peningkatan mutu sumber daya manusia yang strategis terhadap peningkatan keterampilan, motivasi, pengembangan sumber daya manusia merupakan syarat utama dalam era globalisasi agar mampu bersaing dan mandiri. Armstrong (2014) hal tersebut didukung oleh literatur manajemen modern yang menekankan bahwa SDM merupakan aset strategis organisasi.

Dwiputrianti (2025) manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan proses strategis dalam mengelola tenaga kerja yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Fokus utama

SDM adalah mengembangkan dan menerapkan kebijakan yang mendukung tercapainya tujuan organisasi melalui pengelolaan pegawai secara optimal. Saat ini, manajemen SDM telah mengalami transformasi besar seiring dengan perkembangan perubahan karakteristik tenaga kerja. SDM tidak lagi sekadar mengurus administrasi kepegawaian, melainkan berperan strategis dalam mendorong inovasi dan memastikan keberlangsungan daya saing perusahaan sekaligus mensejahterakan karyawan. Di Indonesia, implementasi manajemen sumber daya manusia dilapangan juga dipayungi oleh regulasi ketenagakerjaan nasional. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menjadi dasar hukum utama yang mengatur siklus hubungan kerja, mulai dari proses rekrutmen, pengupahan, pelatihan kerja, hubungan industrial, pemutusan hubungan kerja (PHK), hingga kesejahteraan pekerja.

Dalam dunia kerja modern, organisasi dituntut untuk mampu mengelola keragaman generasi, memperhatikan kesejahteraan mental dan emosional pegawai. Selain itu, organisasi perlu sadar bahwa pegawai yang merasa dihargai, diberdayakan, dan diberi ruang untuk berkembang akan memberikan kontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Salah satunya mengenai *employee engagement* (keterlibatan pegawai). Keterlibatan pegawai bukan hanya sekadar keterlibatan fisik dalam pekerjaan, tetapi juga mencakup aspek emosional dan kognitif yang membuat pegawai merasa terhubung dengan pekerjaannya dan dengan organisasi secara keseluruhan. Kahn (1990) keterlibatan pegawai muncul ketika pegawai merasakan kondisi psikologis yang mendukung, seperti rasa aman, makna dalam pekerjaan, serta ketersediaan sumber daya yang memadai. Gallup (2025) mengukur keterlibatan pegawai sebagai bagaimana pegawai merasa didukung, memiliki hubungan yang baik dengan atasan, dan mendapat kesempatan berkembang. Dengan kata lain, keterlibatan pegawai menggambarkan kualitas hubungan antara pegawai dan organisasi yang mendorong produktivitas, loyalitas, dan kesejahteraan kerja.

Menurut laporan State of the Global Workplace (2025) menunjukkan bahwa dunia sedang menghadapi krisis keterlibatan pegawai (*employee engagement*). Pada laporannya mencatat bahwa tingkat keterlibatan pegawai global kembali menurun dari 23% menjadi 21% pada tahun 2024, dan penurunan ini merupakan salah satu yang paling signifikan dalam 12 tahun terakhir.



Gambar 1. Presentase Global Keterlibatan Pegawai tahun 2009-2024

Sumber: Laporan State of the Global Workplace oleh Gallup (2025)

Kondisi ini disebut sebagai situasi “*employee engagement on the brink*” yang artinya keterlibatan pegawai diambang krisis karena hanya dua dari sepuluh pekerja diseluruh dunia yang benar-benar terlibat dalam pekerjaannya. Salah satu permasalahan terbesar adalah

penurunan tajam keterlibatan manajer. Data menunjukkan bahwa keterlibatan manajer turun dari 30% menjadi 27%. Sementara itu, keterlibatan pegawai non-manajerial tetap berada pada angka 18% dan tidak mengalami perubahan. Tidak ada kategori pekerja lain, baik laki-laki maupun perempuan, tua maupun muda yang mengalami penurunan sebesar ini. Namun, ada dua kelompok manajer yang paling terdampak yaitu manajer dibawah usia 35 tahun mengalami penurunan keterlibatan sebesar lima poin presentase dan manajer perempuan mengalami penurunan tujuh poin presentase (Gallup, 2025).

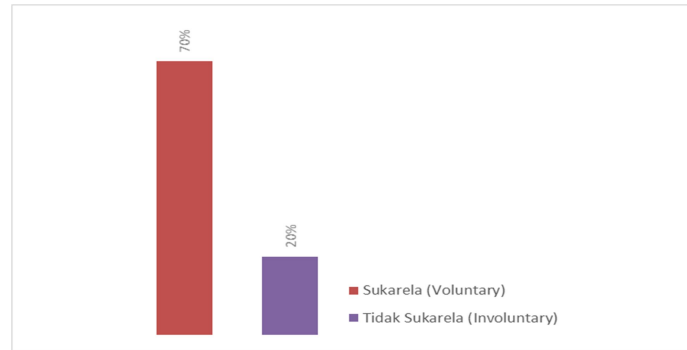
Penurunan ini sangat mengkhawatirkan, karena 70% tingkat keterlibatan tim ditentukan oleh kualitas manajer. Jika manajer disengaged (tidak terlibat), maka tim mereka cenderung mengalami *disengagement* yang sama, dan hal ini berdampak langsung pada produktivitas perusahaan di seluruh dunia. Selain penurunan keterlibatan, juga menyoroti meningkatnya beban psikologis dan emosional di tempat kerja global. Secara global, 40% pekerja melaporkan mengalami stres sepanjang hari, angka yang tetap tinggi meskipun terjadi penurunan tipis dari tahun-tahun sebelumnya. Hal ini lebih dominan terjadi pada pekerja muda serta pekerja yang bekerja secara remote (bekerja dari luar kantor), kondisi emosional ini semakin menekan kemampuan pegawai untuk merasa terhubung dengan organisasinya.

Permasalahan keterlibatan ini juga terkait dengan ketidakstabilan lingkungan kerja pasca pandemi, seperti restrukturisasi organisasi, perubahan ekspektasi kerja, pergeseran ke kerja hybrid, serta tekanan adaptasi terhadap teknologi dan kecerdasan buatan (AI) yang berkembang sangat cepat. Organisasi diseluruh dunia menghadapi tekanan antara memenuhi tuntutan bisnis dan memenuhi kebutuhan kesejahteraan pegawai. Gallup (2025) menegaskan bahwa manajer saat ini “diberikan tugas yang hampir mustahil” untuk menengahi perubahan besar tersebut, sehingga membuat mereka semakin rentan terhadap *disengagement*. Kondisi ini berdampak pada ekonomi yang sangat besar. Gallup (2025) menghitung bahwa penurunan keterlibatan global menyebabkan kerugian produktivitas sebesar USD 438 miliar sepanjang tahun 2024. Jika dibiarkan, penurunan keterlibatan pegawai dapat berlanjut menjadi ancaman terhadap kinerja bisnis, ketahanan organisasi, dan pertumbuhan ekonomi global. Dengan demikian, permasalahan keterlibatan pegawai di dunia bukan hanya masalah HR, tetapi telah menjadi masalah struktural global yang mencakup produktivitas, kesehatan mental, kualitas kepemimpinan, dan kesiapan organisasi menghadapi era digital.

Tidak dapat dihindari zaman terus berjalan hingga generasi saat ini yang ternyata pada organisasi atau instansi tertentu sudah ditemukan banyak pegawai yang lebih muda. Karena kelompok yang paling terdampak yaitu dibawah usia 35 tahun seperti generasi milenial dan Gen Z, pada kedua generasi tersebut menurut masyarakat luas gen tersebut memiliki ekspektasi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka cenderung mencari organisasi yang menawarkan fleksibilitas kerja, peluang pengembangan karier, serta kebermaknaan dalam pekerjaan. Berdasarkan laporan Deloitte Global Millennial and Gen Z Survey (2023), lebih dari 49% pegawai dari generasi milenial dan Gen Z menyatakan bahwa mereka akan meninggalkan pekerjaannya dalam dua tahun ke depan jika mereka tidak melihat prospek pertumbuhan karier yang jelas atau tidak merasa terlibat secara emosional dengan pekerjaannya, karena mereka mengalami ketidaksesuaian harapan.

Ketidaksesuaian harapan pegawai dapat menyebabkan *turnover* yang tinggi dibuktikan dengan data menurut Laporan Keevee (2025), tingkat *turnover* menunjukkan bahwa rata-rata tingkat *turnover* global mencapai 20%, suatu angka yang merepresentasikan besarnya tantangan organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja yang kompeten. Bahkan, sekitar 70% dari

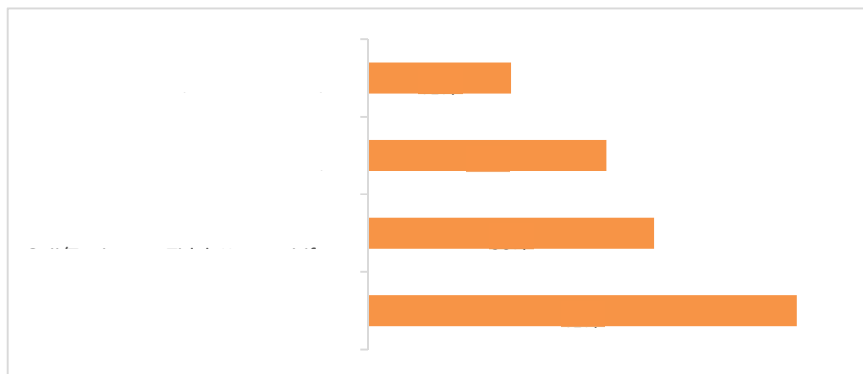
turnover tersebut bersifat sukarela, artinya sebagian besar pegawai memilih untuk meninggalkan organisasi karena adanya faktor pendorong dari dalam maupun luar perusahaan. Tingginya *turnover* ini tidak hanya berdampak pada meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga menurunkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.



Gambar 2. Data Statistik Tingkat *Turnover* Global (Laporan Keevee, 2025)

Sumber: <https://www.kevee.com/employee-turnover-statistics>

Alasan utama pegawai resign (mengundurkan diri secara sukarela) pada Laporan Keevee (2025) menunjukkan bahwa 45% pegawai keluar karena minimnya kesempatan berkembang karena pengembangan karier merupakan faktor paling krusial. Selain itu, 30% pegawai memilih keluar akibat gaji dan tunjangan yang tidak kompetitif, hal ini memperlihatkan pentingnya kompensasi yang adil dan sesuai pasar. Faktor lain yang tidak kalah signifikan adalah manajemen yang buruk (25%) dan budaya kerja yang kurang kondusif (15%). Kedua faktor ini menunjukkan bahwa kualitas manajemen sdm dan lingkungan kerja memainkan peran penting dalam keputusan seorang pegawai untuk tetap bertahan.



Gambar 3. Data Statistik Alasan Pegawai Keluar Secara Sukarela

Sumber: <https://www.kevee.com/employee-turnover-statistics>

Kondisi tersebut tidak hanya terjadi pada tingkat global, tetapi juga mulai terlihat dalam berbagai organisasi publik di Indonesia, termasuk lembaga amil zakat. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Jawa Barat sebagai lembaga pemerintah non-struktural yang memiliki mandat strategis dalam pengelolaan zakat, infak, dan sedekah, turut merasakan

dampak dinamika perubahan dunia kerja modern. Dengan semakin beragamnya karakteristik pegawai, mulai dari generasi senior hingga masuknya generasi milenial dan Gen Z.

Berdasarkan laporan internal BAZNAS Provinsi Jawa Barat pada tahun 2021, tingkat *Turnover* pegawai hampir mencapai 10%, pada angka tersebut dapat dikatakan hampir mendekati kurang baik dikarenakan target pada Rencana Strategis BAZNAS Jabar 5 tahun kedepan mulai 2021-2025 adalah maksimal 3%, alasannya karena adanya pergantian dari pimpinan lama ke pimpinan baru.

No.	KPI	Satuan	Target				
			2021	2022	2023	2024	2025
4.2	Tingkat turnover	%	3%	3%	3%	3%	3%

Gambar 4. Target Tingkat *Turnover* BAZNAS JABAR 2021-2025

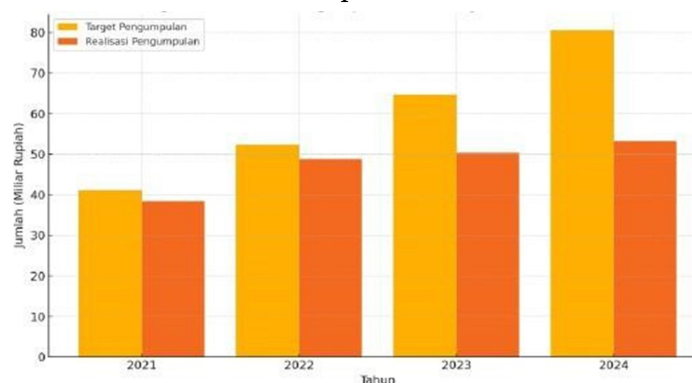
Sumber: RENSTRA BAZNAS JABAR 2021-2025

Sebagai lembaga yang menuntut profesionalisme, integritas, serta komitmen tinggi dalam pelayanan publik dan pengelolaan dana umat, BAZNAS Provinsi Jawa Barat membutuhkan pegawai yang tidak hanya kompeten namun dapat berkontribusi baik dengan lembaga. Jika dari sisi kinerja organisasi, *turnover* yang tinggi menyebabkan hilangnya pengetahuan institusional dan pengalaman kerja yang telah terakumulasi, terutama pada pegawai-pegawai yang telah lama bekerja. Pengetahuan ini tidak dapat sepenuhnya ditransfer atau digantikan oleh pelatihan jangka pendek, sehingga organisasi kehilangan bagian penting dari daya saing internalnya. Akibatnya, kontinuitas program, efektivitas operasional, serta kepercayaan publik yang menjadi landasan utama eksistensi BAZNAS bisa terpengaruh secara signifikan, terbukti pada laporan kinerja tahun 2021-2024.

TAHUN	TARGET PENGUMPULAN	REALISASI PENGUMPULAN	PROSENTASE
2021	41.2 M	38.437	93,2%
2022	52.4 M	48.711	92,9%
2023	64.7 M	50.343	77,8%
2024	80.5 M	53.246	66,14%

Gambar 5. Target Pengumpulan dan Realisasi

Sumber: Annual Report BAZNAS JABAR



Gambar 6. Diagram Target Pengumpulan vs Realisasi

Sumber: Annual Report BAZNAS JABAR

Dampak *turnover* semakin terlihat ketika dikaitkan dengan pencapaian kinerja lembaga. Laporan Kinerja BAZNAS Jabar tahun 2021-2024 menunjukkan bahwa realisasi penghimpunan belum selalu mencapai target yang ditetapkan. Gambar 5 dan Gambar 6 menampilkan adanya kesenjangan antara target dan realisasi penghimpunan dana umat. Meskipun banyak faktor memengaruhi capaian tersebut, salah satu aspek penting yang memberikan kontribusi adalah ketidakstabilan SDM yang menjalankan proses penghimpunan, pelayanan, dan pelaporan. Ketika pegawai sering berganti, kontinuitas program terganggu, efektivitas operasional menurun, dan kualitas layanan kepada muzaki (orang yang membayar zakat) maupun mustahik (orang yang menerima zakat) menjadi tidak konsisten. Kondisi *turnover* yang tinggi pada akhirnya menunjukkan bahwa terdapat persoalan mendasar terkait bagaimana pegawai merasakan hubungan mereka dengan lembaga. Banyak penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang tidak merasa terhubung secara emosional maupun psikologis dengan organisasi lebih rentan untuk meninggalkan pekerjaannya, seperti yang dikatakan Gallup (2025) pada hasil pengukuran keterlibatan pegawainya.

Di BAZNAS Provinsi Jawa Barat, data internal menunjukkan temuan yang menarik terkait tingkat keterlibatan pegawai. Hasil survei *employee engagement* internal selama tiga tahun terakhir memperlihatkan tren yang cukup positif. Pada tahun 2022, skor rata-rata *engagement* berada pada angka 3,5. Nilai ini meningkat menjadi 3,6 pada tahun 2023, dan kembali mengalami kenaikan signifikan pada tahun 2024 dengan skor 4,0 dari skala maksimal 5. Peningkatan skor tersebut mengindikasikan bahwa secara umum pegawai merasa cukup terhubung dan memiliki persepsi positif terhadap lingkungan kerja, tugas, serta hubungan mereka dengan organisasi. Namun demikian, meskipun nilai *engagement* menunjukkan tren membaik, fenomena *turnover* yang masih terjadi pada periode yang sama menimbulkan pertanyaan penting mengenai faktor-faktor apa yang sebenarnya memengaruhi keterlibatan pegawai, serta bagaimana *engagement* tersebut berperan dalam menjaga stabilitas SDM. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk memahami lebih dalam dinamika *engagement* pegawai di BAZNAS Jabar. Tingginya skor *engagement* belum tentu menggambarkan kondisi yang sepenuhnya ideal, khususnya jika *turnover* tetap terjadi atau kinerja organisasi masih menghadapi berbagai tantangan.

Berdasarkan data-data internal yang terkumpul di atas, terdapat beberapa temuan penting yang menarik untuk dianalisis lebih lanjut. Pertama, adanya ketidaksesuaian antara tren peningkatan *employee engagement* dan realitas *turnover* yang masih terjadi. Secara teori, tingkat *engagement* yang tinggi seharusnya berbanding lurus dengan rendahnya *turnover* (Saks, 2006) menegaskan bahwa *engagement* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, sementara Gallup melalui Harter, Schmidt, dan Hayes (2002) menemukan bahwa unit kerja dengan *engagement* tinggi umumnya memiliki tingkat *turnover* yang lebih rendah. Karena pegawai yang merasa terhubung secara emosional dan psikologis dengan organisasi cenderung memiliki loyalitas dan keinginan bertahan yang lebih kuat. Namun, kondisi di BAZNAS Jabar menunjukkan bahwa peningkatan skor *engagement* belum sepenuhnya mampu menekan tingkat keluarnya pegawai. Fenomena ini mengindikasikan adanya faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi keputusan pegawai untuk tetap bertahan atau meninggalkan lembaga.

Kedua, terdapat indikasi bahwa *engagement* yang terukur melalui survei belum tentu menggambarkan keterlibatan pegawai secara mendalam (*deep engagement*). Bisa jadi pegawai memberikan respons positif pada instrumen survei, namun masih ada aspek-aspek struktural, budaya kerja, atau sistem manajemen SDM yang belum memberikan pengalaman kerja optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya pegawai yang keluar meskipun skor *engagement* meningkat dari tahun ke tahun.

Ketiga, temuan-temuan di atas memperlihatkan adanya kebutuhan mendesak untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* secara komprehensif. Pemahaman ini penting agar dapat merumuskan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif, khususnya dalam upaya menurunkan *turnover*, meningkatkan kepuasan dan loyalitas pegawai, serta memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam upaya memahami lebih dalam dinamika keterlibatan pegawai di BAZNAS Provinsi Jawa Barat, salah satu pendekatan yang relevan untuk dijadikan landasan teoritik adalah *Model 10 C of Employee Engagement* oleh Seijts dan Crim (2006). Model ini menekankan sepuluh dimensi utama yang berperan dalam membangun *engagement* pegawai secara komprehensif, yaitu *Connect, Career, Clarity, Convey, Congratulate, Contribute, Control, Collaborate, Credibility, dan Confidence*. Kesepuluh aspek ini menjadi kerangka penting untuk melihat sejauh mana organisasi mampu menciptakan pengalaman kerja yang positif, bermakna, dan berkelanjutan bagi pegawainya. Dengan melihat kesenjangan antara peningkatan skor *engagement* dan realitas *turnover*, penggunaan Model 10 C ini menjadi sangat relevan sebagai kerangka analisis untuk penelitian. Model ini tidak hanya membantu menjelaskan aspek-aspek *engagement* yang mungkin sudah berjalan baik di BAZNAS Jabar, tetapi juga mampu mengidentifikasi area mana yang perlu diperbaiki agar *turnover* dapat ditekan dan kinerja organisasi dapat meningkat secara signifikan. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk memperdalam pemahaman mengenai bagaimana sepuluh dimensi tersebut dijalankan dan sejauh mana kontribusinya terhadap penguatan *engagement* pegawai di lingkungan BAZNAS Provinsi Jawa Barat.

Dengan demikian, penelitian mengenai “Strategi Peningkatan Keterlibatan Pegawai dengan Model 10 C’s “*Employee Engagement*” di BAZNAS Provinsi Jawa Barat” menjadi sangat relevan untuk dilakukan, tidak hanya sebagai kajian akademik, tetapi juga sebagai kontribusi nyata bagi pengembangan kebijakan SDM lembaga.

Penelitian ini berangkat dari fenomena keterlibatan pegawai di BAZNAS Provinsi Jawa Barat yang memunculkan kebutuhan untuk memahami secara lebih mendalam dinamika *engagement* dalam konteks lembaga publik keagamaan. Dengan menggunakan *model 10 C’s of Employee Engagement* yang dikembangkan oleh Gerard H. Seijts dan Dan Crim (2006) sebagai kerangka konseptual, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana keterlibatan pegawai diterapkan, mengidentifikasi aspek-aspek keterlibatan yang tercermin berdasarkan sepuluh dimensi model tersebut, serta merumuskan strategi optimalisasi yang relevan untuk meningkatkan *engagement* di lingkungan organisasi. Secara khusus, studi ini mengkaji kondisi aktual keterlibatan pegawai, memetakan dimensi-dimensi yang dominan maupun yang masih perlu penguatan, serta menawarkan rekomendasi strategis yang selaras dengan karakteristik lembaga zakat yang berorientasi pada nilai spiritual dan sosial.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis dan teoretis. Secara praktis, temuan penelitian dapat menjadi rujukan dalam implementasi model 10 C's untuk memperkuat pelibatan pegawai secara sistematis dan berkelanjutan. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian administrasi pembangunan dan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memperluas penerapan teori employee engagement pada konteks organisasi publik keagamaan. Kebaruan penelitian terletak pada operasionalisasi model 10 C's dalam lingkungan lembaga filantropi Islam, yang memiliki karakteristik berbeda dari organisasi profit. Dengan demikian, studi ini tidak hanya memperkaya literatur mengenai employee engagement, tetapi juga menawarkan perspektif baru dalam pengelolaan SDM berbasis nilai organisasi, spiritualitas, dan komitmen sosial di sektor publik.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif analitis. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam fenomena keterlibatan pegawai dalam konteks organisasi, termasuk pengalaman, perspektif, dan dinamika sosial yang melingkupinya. Menurut John W. Creswell dan Cheryl N. Poth (2018), penelitian kualitatif merupakan pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu permasalahan sosial atau kemanusiaan. Desain deskriptif analitis digunakan untuk menggambarkan fenomena secara sistematis, faktual, dan akurat, kemudian menganalisisnya guna merumuskan strategi optimalisasi keterlibatan pegawai berbasis model 10 C's of Employee Engagement.

Penelitian dilaksanakan di BAZNAS Provinsi Jawa Barat, yang berlokasi di Kota Bandung, Jawa Barat. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan relevansi konteks organisasi terhadap fokus penelitian. Sebagaimana dijelaskan oleh John W. Creswell (2014), pemilihan lokasi dalam penelitian kualitatif harus memungkinkan peneliti memperoleh data yang kaya dan mendalam. Penelitian berlangsung selama sembilan bulan, mencakup tahap persiapan, pengumpulan data, analisis, hingga penyusunan laporan akhir. Prinsip fleksibilitas dalam pengelolaan waktu penelitian mengikuti pandangan Michael Quinn Patton (2015), yang menekankan adaptivitas dalam penelitian kualitatif agar data yang diperoleh komprehensif dan kredibel.

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling dan snowball sampling. Menurut Lexy J. Moleong (2018), informan dalam penelitian kualitatif dipilih secara sengaja berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan dan pengalaman yang relevan dengan fenomena yang diteliti. Informan terdiri atas informan kunci (pimpinan atau pejabat strategis bidang SDM) dan informan utama (pegawai dengan masa kerja minimal satu tahun dari berbagai unit kerja). Snowball sampling digunakan untuk memperluas jaringan informan berdasarkan rekomendasi dari informan awal (Patton, 2015), sehingga data yang diperoleh semakin kaya dan beragam.

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara mendalam menjadi teknik utama untuk menggali pengalaman subjektif dan makna yang diberikan informan terhadap keterlibatan pegawai. Patton (2015) menegaskan bahwa wawancara mendalam memungkinkan eksplorasi perspektif secara komprehensif dan kontekstual. Observasi dilakukan untuk memahami perilaku sosial dalam konteks alami, sebagaimana dikemukakan oleh Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln (2018), sehingga fenomena yang diamati tidak terlepas dari dinamika lingkungan kerjanya. Dokumentasi

digunakan untuk melengkapi dan memverifikasi data melalui dokumen resmi organisasi, termasuk laporan tahunan, dokumen SDM, serta hasil survei internal employee engagement (Creswell, 2014).

Analisis data mengikuti model interaktif yang dikembangkan oleh Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman (2014), yang terdiri atas tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan memilah dan memfokuskan informasi sesuai indikator penelitian. Data kemudian disajikan dalam bentuk matriks atau tabel untuk memudahkan identifikasi pola dan hubungan antar temuan. Tahap akhir berupa penarikan kesimpulan dilakukan secara induktif dan diverifikasi melalui triangulasi sumber, teknik, dan teori guna memastikan konsistensi serta keabsahan temuan. Kualifikasi interpretasi hasil dikategorikan dalam lima tingkat (sangat baik hingga sangat kurang) untuk memberikan makna analitis terhadap capaian indikator penelitian.

Uji keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber, teknik, dan teori. Triangulasi sumber membandingkan informasi antar informan, triangulasi teknik memverifikasi data melalui perbandingan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, sedangkan triangulasi teori menggunakan berbagai perspektif teoretis untuk memperkaya interpretasi (Patton, 2015; Denzin & Lincoln, 2018). Pendekatan ini meningkatkan kredibilitas dan validitas hasil penelitian.

Selanjutnya, perumusan strategi dilakukan menggunakan analisis SWOT yang dikembangkan lebih lanjut melalui matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary) dan EFAS (External Factor Analysis Summary). Pendekatan ini merujuk pada kerangka manajemen strategis yang dikemukakan oleh Fred R. David (2017), yang menempatkan IFAS dan EFAS sebagai bagian dari tahap input dalam proses formulasi strategi. Setiap faktor internal dan eksternal diberi bobot dan rating untuk menghasilkan skor strategis, yang kemudian dipetakan dalam matriks SWOT guna menentukan posisi organisasi pada empat kuadran strategi (SO, ST, WO, WT). Pendekatan ini memungkinkan perumusan strategi peningkatan employee engagement dilakukan secara sistematis, terukur, dan berbasis bukti empiris.

Dengan kombinasi pendekatan kualitatif mendalam dan analisis strategis terstruktur, penelitian ini menghasilkan pemahaman komprehensif mengenai kondisi employee engagement serta rekomendasi strategis yang relevan bagi penguatan pengelolaan sumber daya manusia di BAZNAS Provinsi Jawa Barat.

HASIL DAN DISKUSI

Bagian ini memaparkan hasil penelitian secara sistematis untuk menjawab fokus utama penelitian, yaitu: (1) tingkat employee engagement di BAZNAS Provinsi Jawa Barat, (2) penerapan Model 10C dalam praktik organisasi, dan (3) perumusan strategi peningkatan engagement berbasis temuan empiris. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, serta telaah dokumen internal lembaga.

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement di BAZNAS Provinsi Jawa Barat telah menjadi bagian dari kebijakan strategis lembaga melalui integrasi dalam Rencana Strategis (Renstra) dan *Balanced Scorecard* (BSC). Engagement tidak lagi dipahami sekadar aspek psikologis individu, melainkan indikator organisasi yang berpengaruh terhadap retensi pegawai, stabilitas kinerja, dan keberlanjutan program sosial keagamaan.

Penerapan Employee Engagement di BAZNAS Provinsi Jawa Barat

A. Integrasi dalam Renstra dan Balanced Scorecard

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Divisi SDM, implementasi employee engagement dimulai dari temuan tingginya angka turnover pegawai pada periode sebelumnya. Kondisi tersebut mendorong lembaga memasukkan engagement sebagai indikator strategis dalam Renstra 2021–2025 dan BSC.

No.	KPI	Satuan	Target				
			2021	2022	2023	2024	2025
5.	Aspek Keterlibatan						
	5.1. <i>Engagement Index</i>	%	90%	93%	95%	97%	98%
	5.1.1. <i>Attendance</i>	%	98%	98%	98%	98%	98%
	5.1.2. <i>Attitude</i>	%	Baik	Baik	Baik	Baik	Baik

Metodologi penilaian berasal dari 60% 4 (empat) aspek *Balanced Scorecard* ditambah dengan 40% aspek keterlibatan. Diberlakukan di tahun pertama dan dilakukan evaluasi untuk tahun berikutnya.

Gambar 7. Target *Employee Engagement* dalam BSC Lembaga

Secara analitis, integrasi engagement dalam BSC menunjukkan pergeseran paradigma dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis dalam pengelolaan SDM. Engagement diposisikan sebagai leading indicator terhadap retensi dan produktivitas.

B. Tren Nilai *Employee Engagement* 2022–2024

Pengukuran engagement dilakukan dua kali dalam setahun sejak 2022. Peningkatan signifikan pada 2024 (4,0) mengindikasikan perbaikan kebijakan dan praktik SDM memberikan dampak positif terhadap keterlibatan pegawai. Walaupun indikator berubah tiap tahun, tren naik menunjukkan adanya kemajuan sistemik.

C. Hasil Survei 2025 Berbasis Tiga Dimensi

Pada Semester 1 tahun 2025, lembaga mengadopsi pendekatan tiga dimensi (afektif, kognitif, perilaku).

1. Indikator Afektif (*Emotional Engagement*)

No	Item	Skor					Skor Per Item	Kategori
		1	2	3	4	5		
17	Atasan saya sering menunjukkan kepeduliannya terhadap saya pribadi sebagai amil, minimal dua minggu sekali	1	4	13	19	3	139	Setuju
18	Saya merasa memiliki hubungan kerja yang positif dan saling mendukung dengan rekan kerja sesama amil	0	1	6	21	12	164	Sangat Setuju
19	Dalam 7 hari terakhir, saya telah menerima pengakuan atau pujian atas pekerjaan saya yang baik	1	4	21	12	2	130	Setuju
20	Saya dan rekan kerja saya memiliki komitmen untuk bersama-sama melakukan pekerjaan yang berkualitas	0	0	3	22	15	172	Sangat Setuju
21	Ada kesamaan yang kuat antara value lembaga dengan value saya pribadi	0	0	4	25	11	167	Sangat Setuju
Skor Total							772	Baik

Gambar 8. Hasil Survei Indikator Afektif (Semester 1 2025)
Skor Total: 772 (Kategori: Baik)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa hubungan antarrekan kerja di BAZNAS Provinsi Jawa Barat terjalin kuat dan suportif, menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kolaboratif. Selain itu, nilai-nilai pribadi pegawai cenderung selaras dengan nilai lembaga, sehingga menumbuhkan rasa memiliki yang mendalam terhadap organisasi. Rasa bangga terhadap institusi serta makna spiritual dalam pekerjaan menjadi faktor penguat keterikatan emosional pegawai. Namun demikian, praktik apresiasi rutin dari atasan belum berjalan secara konsisten. Hasil observasi memperlihatkan bahwa interaksi pimpinan dengan pegawai masih lebih berfokus pada aspek teknis pekerjaan dibandingkan pendekatan emosional. Oleh karena itu, penguatan budaya apresiasi dan pemberian pengakuan personal secara berkelanjutan berpotensi meningkatkan loyalitas pegawai dalam jangka panjang.

2. Indikator Kognitif (*Cognitive Engagement*)

Temuan utama menunjukkan bahwa pegawai telah memahami dengan baik job desk dan indikator kinerja utama (KPI) yang menjadi acuan dalam pelaksanaan tugas. Ketersediaan standar operasional prosedur (SOP) serta target kerja yang jelas turut memperkuat arah dan fokus pekerjaan. Selain itu, organisasi menyediakan ruang aktualisasi diri melalui keterlibatan dalam kepemimpinan program, sehingga pegawai memiliki kesempatan untuk berkembang dan menunjukkan kapasitasnya. Namun demikian, kelemahan utama masih terlihat pada terbatasnya partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan strategis. Oleh karena itu, mendorong terbentuknya forum-forum partisipatif yang lebih inklusif berpotensi meningkatkan rasa memiliki terhadap kebijakan organisasi serta memperkuat keterlibatan secara menyeluruh.

3. Indikator Perilaku (*Behavioral Engagement*)

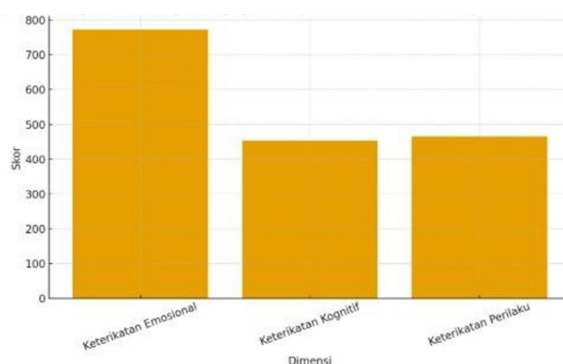
No	Item	Skor					Skor Per Item	Kategori
		1	2	3	4	5		
25	Dalam 6 bulan terakhir, saya mendapatkan momen diskusi dan brainstorming dengan atasan saya, mengenai perkembangan kualitas diri saya	2	3	8	21	6	146	Setuju
26	Dalam 1 tahun terakhir, saya diberitahu tentang prestasi pencapaian target kerja saya	1	1	6	24	8	157	Setuju
27	Dalam satu tahun terakhir, saya memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang	0	1	7	21	11	162	Sangat Setuju
Skor Total								Baik

Gambar 9. Hasil Survei Indikator Perilaku (Semester 1 2025)

Skor Total: 465 (Kategori: Baik)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pegawai aktif mengikuti berbagai pelatihan serta menerapkan pendekatan learning by doing dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Evaluasi kinerja tahunan juga telah berjalan secara terstruktur sebagai bagian dari sistem pengelolaan sumber daya manusia. Namun demikian, diskusi personal atau one-on-one meeting antara atasan dan pegawai belum terlaksana secara rutin dan terjadwal, sehingga ruang dialog mendalam mengenai pengembangan karier dan umpan balik kinerja masih perlu diperkuat.

D. Rekapitulasi Skor Engagement Semester 1 Tahun 2025



Gambar 10. Diagram Batang Skor Employee Engagement

Ketiga dimensi berada dalam kategori Baik, dengan kekuatan terbesar pada aspek afektif.

E. Hambatan dan Tantangan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa hambatan dalam penguatan employee engagement di BAZNAS Provinsi Jawa Barat. Pertama, belum adanya regulasi PerBAZNAS yang secara khusus mengatur sistem manajemen sumber daya manusia menyebabkan kebijakan masih bertumpu pada kode etik dan pedoman pimpinan, sehingga belum membentuk sistem SDM yang komprehensif dan terstandar. Kedua, instrumen survei engagement yang digunakan belum stabil karena adanya perubahan indikator dari waktu ke waktu, sehingga menyulitkan analisis longitudinal yang konsisten. Ketiga, dialog pengembangan diri melalui one-on-one meeting antara atasan dan pegawai belum terjadwal secara sistematis, sehingga ruang refleksi dan pembinaan individual belum optimal.

Kondisi Keterlibatan Pegawai Berdasarkan Model 10 C's of Employee Engagement

Analisis keterlibatan pegawai pada BAZNAS Provinsi Jawa Barat menggunakan model 10 C's of Employee Engagement yang dikemukakan oleh Manon Seijts dan Dan Crim (2006). Model ini menekankan bahwa engagement bukan sekadar motivasi individual, melainkan hasil interaksi sistemik antara kepemimpinan, budaya, komunikasi, pengembangan kompetensi, serta nilai organisasi.

Pada konteks lembaga zakat, keterlibatan pegawai memiliki dimensi moral dan spiritual. Pegawai tidak hanya bekerja untuk target kinerja, tetapi juga untuk amanah sosial dan tanggung jawab syariah. Oleh karena itu, dua dimensi awal yang dianalisis secara mendalam adalah Connect dan Career, sebagai fondasi hubungan emosional dan pertumbuhan profesional pegawai.

Dimensi Connect (Keterhubungan)

Dimensi Connect menggambarkan kualitas hubungan pegawai dengan pimpinan, rekan kerja, serta nilai organisasi.

Temuan menunjukkan bahwa hubungan struktural antara pimpinan dan pegawai berjalan kondusif. Pimpinan dinilai komunikatif, korektif namun tidak otoriter. Arahan diberikan dengan pendekatan suportif sehingga pegawai merasa dihargai sebagai individu.

Namun, komunikasi dua arah masih cenderung formal dan top-down. Mekanisme penyampaian masukan lebih banyak melalui sistem evaluasi formal seperti penilaian 360 derajat. Interaksi spontan dan dialog terbuka belum merata di seluruh unit.

Secara emosional, kegiatan religius seperti salat berjamaah dan kajian pagi menjadi perekat sosial yang kuat. Kesamaan nilai membangun identitas kolektif dan memperkuat *sense of belonging*.

Observasi menunjukkan komunikasi berlangsung jelas dan sopan. Namun pola komunikasi tetap dominan instruksional. Indikator nilai organisasi sebagai pembentuk keterikatan menunjukkan kategori baik, mengindikasikan bahwa dimensi emosional berbasis nilai telah berjalan efektif. Dimensi Connect berada pada kategori cukup baik (sedang). Ikatan emosional berbasis nilai kuat, namun perlu penguatan komunikasi dialogis agar keterhubungan lebih partisipatif.

Dimensi Career (Pengembangan Karier)

Dimensi Career menilai sejauh mana organisasi menyediakan peluang pengembangan, pembelajaran, dan mobilitas karier.

A. Tantangan dan Pembelajaran

Pegawai memperoleh banyak pembelajaran melalui pengalaman kerja lintas unit, terutama pada program besar seperti Ramadhan dan distribusi zakat. Lingkungan kerja dinamis mendorong experiential learning yang kuat. Tidak ditemukan gap signifikan pada aspek pembelajaran non-struktural.

B. Pelatihan dan Sertifikasi

Organisasi secara aktif menyelenggarakan berbagai program pelatihan, baik yang bersifat teknis maupun spiritual, serta memfasilitasi sertifikasi profesi amil sebagai bagian dari upaya peningkatan kompetensi pegawai. Pelaksanaan sertifikasi tersebut mengacu pada regulasi nasional yang berlaku, yaitu Peraturan BAZNAS Nomor 2 Tahun 2018 serta Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2021 tentang Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Pengelolaan Zakat, sehingga pengembangan sumber daya manusia tidak hanya berorientasi pada kebutuhan internal organisasi, tetapi juga selaras dengan standar profesional yang ditetapkan secara nasional.

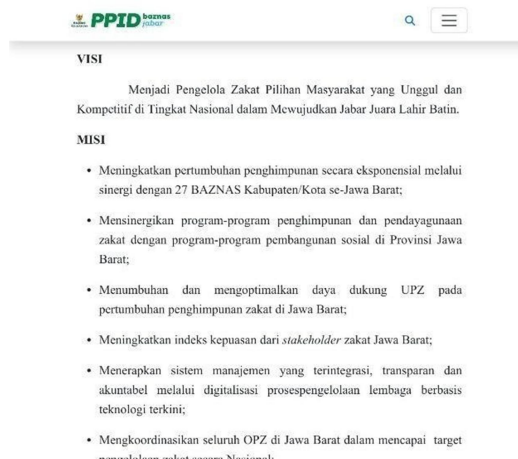
Dimensi Clarity (Kejelasan Arah dan Peran Pegawai)

Dimensi Clarity dalam model 10C menekankan pentingnya kejelasan visi, arah organisasi, peran kerja, serta ekspektasi pimpinan terhadap pegawai. Pada konteks BAZNAS Provinsi Jawa Barat, hasil triangulasi wawancara, observasi, dan telaah dokumen menunjukkan bahwa aspek kejelasan telah berjalan relatif baik, meskipun masih terdapat ruang penguatan pada sisi formalisasi mekanisme internal.

1. Kejelasan Penyampaian Visi dan Misi

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pimpinan secara konsisten menyampaikan visi dan misi organisasi melalui forum formal seperti Rapat Koordinasi Daerah (RAKORDA) dan kegiatan eksternal. Penyampaian dilakukan secara verbal, namun diperkuat dengan media visual yang tersedia di kantor dan website resmi lembaga. Telaah dokumen mengonfirmasi bahwa visi

dan misi tertuang secara jelas dalam dokumen Renstra 2021–2025, meskipun belum terdapat regulasi khusus yang mengatur mekanisme internal penyampaian kepada seluruh pegawai.



Gambar 11. Visi Misi BAZNAS JABAR
Sumber: Website PPID BAZNAS JABAR

Temuan ini menunjukkan bahwa kejelasan arah organisasi tersedia secara substantif, tetapi masih bergantung pada forum formal dan komunikasi verbal pimpinan. Dalam kerangka 10C, kondisi ini mengindikasikan clarity yang cukup baik namun belum sepenuhnya terstandarisasi secara sistemik.

2. Pemahaman Pegawai terhadap Kontribusi Kerja

Pegawai memahami kontribusi pekerjaan mereka terhadap tujuan organisasi melalui sistem manajemen kinerja berbasis Balanced Scorecard (BSC). Target organisasi diturunkan menjadi target divisi dan individu yang dilengkapi Key Performance Indicator (KPI). Dokumen SPK dan job description menjadi dasar kejelasan peran sejak awal penugasan.

Sistem ini memperlihatkan bahwa pegawai memiliki orientasi kerja yang konkret dan terukur. Tidak ditemukan gap signifikan pada aspek ini. Secara konseptual, praktik tersebut selaras dengan prinsip manajemen kinerja strategis yang dikemukakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, di mana strategi diterjemahkan ke dalam indikator operasional yang jelas.

3. Kejelasan Instruksi dan Tanggung Jawab

Wawancara menunjukkan bahwa pimpinan memberikan sharing knowledge dan penjelasan langsung saat awal penugasan. Hubungan kerja bersifat komunikatif dan korektif tanpa tekanan represif. Pegawai juga dibekali pedoman etika melalui regulasi internal yang mengacu pada Peraturan BAZNAS No. 1 Tahun 2018 tentang Kode Etik Amil. Secara keseluruhan, dimensi Clarity dikategorikan Cukup–Baik, dengan catatan bahwa indikator khusus clarity belum terintegrasi dalam survei *employee engagement* internal.

Dimensi Convey (Komunikasi dan Umpan Balik)

Dimensi Convey menekankan komunikasi dua arah dan umpan balik konstruktif pimpinan.

1. Umpan Balik Konstruktif

Pimpinan memberikan umpan balik rutin melalui rapat, diskusi, dan review kuartalan berbasis Renstra dan BSC. Umpan balik tidak hanya berupa evaluasi, tetapi juga langkah perbaikan konkret. Mekanisme ini memperkuat persepsi penghargaan dan kejelasan ekspektasi kerja.

2. Pemahaman Harapan Pimpinan

Pegawai memahami ekspektasi pimpinan melalui SPK, jobdesk, KPI, dan BSC. Tidak ditemukan gap substansial dalam aspek ini.

3. Komunikasi Antarbidang

Koordinasi lintas divisi berjalan melalui proyek bersama (misalnya program Ramadhan), meeting rutin, serta penyusunan RENSTRA secara kolaboratif. Ketergantungan terhadap peran pimpinan masih relatif tinggi, namun tidak menghambat efektivitas komunikasi.

Dimensi Congratulate (Apresiasi dan Penghargaan)

Dimensi ini mengukur bentuk pengakuan formal dan informal terhadap pegawai.

1. Apresiasi Formal

Secara regulatif, penghargaan diatur dalam Peraturan Internal Nomor 45 Tahun 2023 (Pasal 28 dan 46) yang memuat penilaian prestasi dan penghargaan masa kerja. Skema penghargaan meliputi bonus, kenaikan hak amil, serta penghargaan Amil of the Year.

2. Apresiasi Informal dan Budaya Penghargaan

Pegawai merasa dihargai melalui pujian verbal, kepercayaan kerja, serta fasilitas nonfinansial seperti amil gathering dan coffee corner. Fasilitas coffee corner menjadi bentuk penghargaan psikososial harian yang meningkatkan kenyamanan kerja dan interaksi informal.

Tabel 1. Ringkasan Temuan Dimensi Congratulate

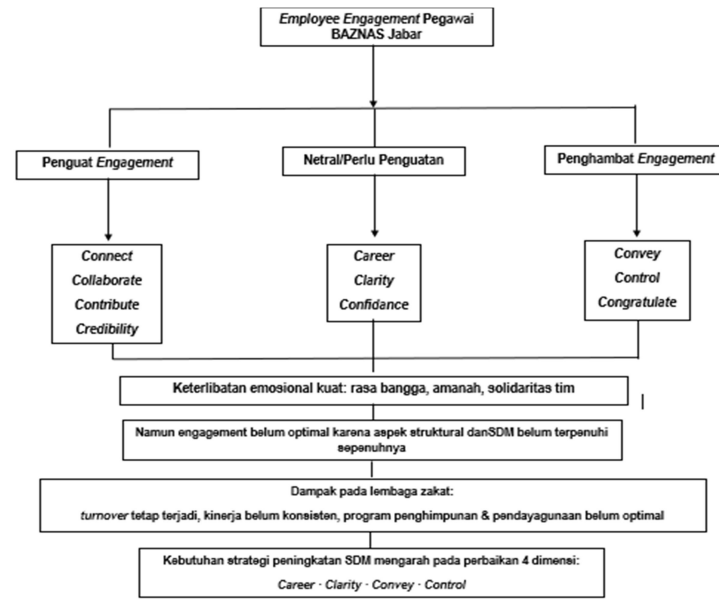
No	Aspek	Bukti	Gap	Kategori
1	Pengakuan formal	Peraturan Internal No.45/2023	Amil of the Month tidak berjalan 2025	Baik
2	Rasa dihargai	Pujian & kepercayaan kerja	Dominan informal	Baik
3	Budaya apresiasi	Gathering & coffee corner	Beberapa program dihentikan efisiensi	Baik

Temuan Keterlibatan Pegawai Berdasarkan Model 10C's

Model 10C's of Employee Engagement yang dikembangkan oleh David Seijts dan Dan Crim (2006) digunakan untuk memetakan tingkat keterlibatan pegawai di BAZNAS Provinsi Jawa Barat. Hasil analisis menunjukkan bahwa engagement pegawai berada pada kategori cukup baik, namun belum merata pada seluruh dimensi.

Secara umum, keterlibatan emosional (*emotional engagement*) relatif kuat ditopang oleh nilai 2248truct, makna kerja sosial, serta hubungan interpersonal yang harmonis. Namun keterlibatan 2248tructural (*structural engagement*) masih menghadapi kendala pada aspek sistem SDM, kejelasan karier, dan otonomi kerja.

Model Temuan Engagement 10C



Gambar 15. Diagram Model Temuan 10C

Sumber: Olah Data 2025

Diagram di atas memetakan posisi relatif tiap dimensi. Dimensi *Contribute*, *Collaborate*, *Credibility*, dan *Confidence* berada pada zona kuat. *Career*, *Clarity*, dan *Control* menempati zona gap struktural.

Gap Analysis 10C

Hasil penelitian menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara kondisi ideal menurut Model 10C dan kondisi aktual organisasi.

Tabel 2. Temuan Gap Analysis 10C

Dimensi	Kondisi Ideal	Kondisi Aktual	Gap	Dampak
Career	Career path jelas & terstruktur	Pelatihan ada, jalur karier belum formal	Besar	Risiko turnover
Clarity	KPI & SOP seragam	Visi jelas, peran belum merata	Besar	Kebingungan peran
Control	Otonomi & partisipasi tinggi	Keputusan top-down	Sedang	Pegawai pasif
Convey	Feedback dua arah rutin	Evaluasi umum, tidak individual	Sedang	Sense of direction rendah
Connect	Relasi emosional kuat	Harmonis	Kecil	Tidak signifikan
Contribute	Makna kerja terukur	Makna sosial tinggi	Kecil	Positif
Collaborate	Sinergi merata	Kolaborasi kuat	Kecil	Efisiensi perlu ditingkatkan

Temuan ini menegaskan bahwa akar masalah bukan rendahnya motivasi pegawai, melainkan belum terintegrasinya sistem manajemen SDM dengan nilai engagement yang sudah kuat secara emosional.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa engagement pegawai di BAZNAS Jawa Barat bersifat emosional kuat namun struktural belum solid.

Dimensi *Contribute* menjadi fondasi paling kokoh. Pegawai merasa pekerjaannya bermakna secara spiritual dan sosial. Nilai amanah dalam pengelolaan dana umat menciptakan keterikatan moral yang dalam. Ini adalah keunggulan khas lembaga filantropi Islam.

Namun pada dimensi *Career*, *Clarity*, *Convey*, dan *Control*, engagement belum mencapai kedalaman operasional. Ketidakjelasan jalur karier dan minimnya pendelegasian kewenangan menciptakan stagnasi psikologis. Pegawai bekerja dengan hati, tetapi belum sepenuhnya diberdayakan dengan sistem.

Dalam konteks manajemen strategis, kondisi ini menunjukkan kebutuhan transformasi dari *value-based engagement* menuju *system-based engagement*. Artinya, nilai amanah dan budaya harmonis perlu diperkuat oleh sistem karier, reward, feedback, dan otonomi kerja yang terstruktur.

Jika tidak diperbaiki, gap struktural ini berpotensi meningkatkan turnover generasi muda dan menurunkan konsistensi kinerja jangka panjang. Namun jika ditangani melalui strategi SO-WO yang telah dirumuskan, organisasi memiliki peluang besar memperkuat retensi dan profesionalisme SDM.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi peningkatan keterlibatan pegawai dengan Model 10 C's Employee Engagement di BAZNAS Provinsi Jawa Barat, yang dianalisis menggunakan kerangka 10C dari David Seijts dan Dan Crim (2006), diperoleh tiga simpulan utama. Pertama, penerapan keterlibatan pegawai secara umum telah berjalan dan menunjukkan perkembangan positif, ditandai dengan suasana kerja yang harmonis, nilai amanah dan integritas yang kuat, serta peningkatan skor engagement dalam tiga tahun terakhir. Pegawai merasakan makna kerja yang tinggi dan hubungan kerja yang relatif baik. Namun demikian, keterlibatan tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat tantangan pada kejelasan jalur pengembangan karier, sistem apresiasi yang belum terdokumentasi secara formal, serta komunikasi organisasi yang belum merata di seluruh unit, sehingga engagement yang terbentuk belum mencapai tingkat deep engagement yang konsisten.

Kedua, berdasarkan analisis sepuluh dimensi Model 10C's, ditemukan bahwa dimensi *Connect*, *Contribute*, *Credibility*, dan *Collaborate* berada pada kategori baik karena didukung oleh nilai moral keagamaan, iklim kerja positif, dan kepemimpinan yang responsif. Sebaliknya, dimensi *Career*, *Convey*, *Congratulate*, *Control*, dan *Clarity* masih memerlukan penguatan. Kelemahan tersebut tercermin pada belum tersusunnya career path yang baku, sistem umpan balik yang belum terstruktur, apresiasi yang belum terdigitalisasi dan terdokumentasi formal, serta minimnya pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan. Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi sudah kuat, namun sistem dan struktur manajemen SDM yang menopangnya masih perlu disempurnakan agar engagement lebih sistematis, terukur, dan berkelanjutan.

Ketiga, strategi peningkatan keterlibatan pegawai difokuskan pada empat area utama yang bersifat struktural, kultural, dan manajerial. Rekomendasi prioritas meliputi penguatan pengembangan karier melalui penyusunan career path, manajemen talenta, dan pelatihan berkelanjutan; pembangunan sistem apresiasi dan evaluasi kinerja berbasis digital yang objektif serta transparan; penguatan budaya organisasi berbasis amanah, integritas, kolaborasi, dan makna kerja sebagai identitas khas lembaga zakat; serta peningkatan kapasitas kepemimpinan dalam aspek coaching, komunikasi, dan pemberdayaan pegawai. Implementasi strategi tersebut diproyeksikan mampu meningkatkan engagement secara signifikan, memperkuat stabilitas SDM, dan menekan tingkat turnover yang selama ini menjadi isu strategis.

DAFTAR PUSTAKA

- Annual Report. (2021–2025). *BAZNAS JABAR*.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE.
- Deloitte. (2023). *Gen Z and Millennial survey*.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE.
- Dwiputrianti, S. (2025). *Strategi inovatif manajemen sumber daya manusia: Pendekatan terapan untuk masa depan*. Penerbit Widina Bandung.
- Gallup. (2025). *State of the Global Workplace: 2025 Report*. Gallup, Inc.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Keevee. (2025). *Employee turnover statistics*. <https://www.keevee.com>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods*. SAGE.
- RENSTRA BAZNAS JABAR. (2021–2025).
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*.
- Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). *The 10 Cs for employee engagement*. Ivey Business Journal.