

KETIKA PEGAWAI TAK LAGI PEDULI: MENELUSURI AKAR APATISME PEGAWAI DI LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI

Ade Kurniawan¹, Suroto², M. Rezki Andhika³

^{1,2,3} Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Teungku Dirundeng Meulaboh, Aceh.

Email kontributor: adekur3@gmail.com

Abstrak

Fenomena apatisme pegawai di lingkungan perguruan tinggi merupakan tantangan serius dalam pembangunan budaya organisasi yang sehat dan produktif. Artikel ini bertujuan untuk menelusuri akar penyebab sikap tidak peduli (apatis) yang ditunjukkan oleh sebagian civitas akademika, serta merumuskan strategi penanggulangan yang relevan. Menggunakan pendekatan *narrative literature review*, artikel ini menyintesis berbagai temuan ilmiah terkait disengagement, kepemimpinan, sistem penghargaan, beban kerja, dan budaya organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa apatisme bukan sekadar persoalan personal, tetapi mencerminkan kegagalan struktural dalam menyediakan lingkungan kerja yang adil, suportif, dan inklusif. Faktor dominan penyebab apatisme meliputi kepemimpinan yang eksklusif dan tidak inspiratif, ketidakadilan dalam sistem evaluasi kinerja, tingginya beban kerja tanpa dukungan memadai, serta budaya organisasi yang otoriter dan tidak humanis. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan strategi holistik yang mencakup penguatan kepemimpinan visioner, reformulasi sistem penghargaan yang transparan, peningkatan dukungan organisasi, serta transformasi budaya kerja menuju nilai-nilai humanisme dan kolaborasi. Artikel ini diharapkan menjadi rujukan konseptual bagi pengambil kebijakan di perguruan tinggi dalam membangun iklim kerja yang lebih partisipatif, sehat, dan berkelanjutan.

Kata kunci: *Apatisme Pegawai, Ketidakterlibatan Pegawai, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pendidikan Tinggi*

Abstract

Employee apathy within higher education institutions poses a significant challenge to the development of a healthy and productive organizational culture. This article aims to explore the root causes of apathetic attitudes among academic staff and propose relevant mitigation strategies. Employing a *narrative literature review* approach, this study synthesizes key findings related to disengagement, leadership, reward systems, workload, and organizational culture. The findings

reveal that apathy is not merely an individual issue, but rather reflects structural failures in providing a fair, supportive, and inclusive work environment. Key contributing factors include uninspiring and exclusive leadership, unfair performance evaluations, excessive workloads without sufficient support, and authoritarian, non-humanistic organizational cultures. To address these issues, a holistic strategy is required, encompassing visionary leadership, transparent and fair reward systems, enhanced organizational support, and cultural transformation toward humanistic and collaborative values. This article serves as a conceptual reference for higher education leaders seeking to create a more participatory, healthy, and sustainable work climate.

Keywords: *Employee Apathy, Employee Disengagement, Leadership, Organizational Culture, Higher Education*

PENDAHULUAN

Kinerja suatu organisasi atau lembaga tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan sistem administrasi atau kecanggihan teknologi yang dimiliki, tetapi juga sangat bergantung pada keterlibatan pegawainya. Dalam teori manajemen modern, keterlibatan pegawai (*employee engagement*) merupakan indikator utama efektivitas organisasi, karena menunjukkan tingkat koneksi emosional, komitmen, dan motivasi pegawai dalam menjalankan peran kerjanya. Ketika pegawai merasa dihargai, didengar, dan diberdayakan, mereka akan menunjukkan semangat kerja yang tinggi dan loyalitas terhadap lembaga (Kahn, 2017).

Keterlibatan pegawai sangat penting karena berperan langsung dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja dan keberhasilan jangka panjang sebuah organisasi (Chairunnisa et al., 2023). Pegawai yang terlibat secara emosional dan mental cenderung bekerja dengan lebih giat, kreatif, dan efisien, sehingga menghasilkan output yang lebih baik. Selain itu, keterlibatan juga mendorong motivasi dan komitmen pegawai karena mereka merasa dihargai dan memiliki tujuan yang jelas dalam pekerjaannya. Hal ini akan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi dan mengurangi tingkat absensi dan pergantian pegawai, yang pada gilirannya menekan biaya rekrutmen dan pelatihan. Keterlibatan pegawai juga berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan serta menciptakan budaya organisasi yang positif, suportif, dan inovatif, yang sangat penting untuk keberlanjutan dan daya saing organisasi.

Namun kenyataannya, di banyak lembaga -baik di sektor publik maupun swasta- terdapat tantangan dan permasalahan serius, salah satunya adalah menurunnya semangat kerja pegawai dan meningkatnya sikap tidak peduli terhadap

tujuan organisasi. Misalnya, laporan dari Ombudsman Republik Indonesia menunjukkan bahwa keluhan masyarakat terhadap layanan publik sebagian besar disebabkan oleh rendahnya kualitas pelayanan yang dilakukan secara asal-asalan, lambat, dan tidak komunikatif (Rahmani, 2024). Hal ini menunjukkan adanya masalah mendasar dalam sikap dan keterlibatan pegawai sebagai pelaksana layanan. Di sektor pendidikan khususnya dilembaga Pendidikan Tinggi, juga sering terjadi pasang surut keterlibatan kerja civitas akademika, seperti kinerja dan sikap dosen yang cenderung apatis yang terlihat pada menurunnya frekuensi tatap muka perkuliahan, kurang bersemangatnya dosen dalam mengembangkan karir akademiknya dan tingkat partisipasi yang rendah dari dosen dalam mengikuti program-program peningkatan akademik yang diselenggarakan oleh pimpinan (Efferi, 2012).

Fenomena seperti ini menggambarkan apa yang dalam psikologi organisasi disebut sebagai apatisme pegawai. Apatisme bukan sekadar rasa malas atau kejenuhan sementara, melainkan bentuk ketidakpedulian sistemik yang ditunjukkan melalui rendahnya antusiasme, inisiatif, dan kepedulian terhadap kemajuan lembaga (Kahn, 2017). Civitas akademik yang apatis akan hadir secara fisik, tetapi secara mental dan emosional telah terputus dari lembaga tempatnya bekerja. Mereka akan menjalankan tugas pokok dan fungsi masing-masing sesuai perannya, namun akan menghindari tanggung jawab tambahan, enggan terlibat dalam rapat-rapat kampus dan kepanitiaan kegiatan, bahkan bersikap sinis terhadap perubahan atau kebijakan baru yang dikeluarkan oleh kampus.

Sikap apatis yang ditunjukkan oleh civitas akademika merupakan tantangan serius bagi dinamika kehidupan perguruan tinggi, karena mencerminkan ketidakpedulian terhadap upaya kolektif dalam membangun budaya akademik yang sehat dan progresif. Bila dibiarkan, apatisme ini tidak hanya dapat mereduksi kualitas tata kelola pendidikan tinggi, menghambat inovasi, tetapi juga berdampak luas terhadap organisasi secara keseluruhan. Dampak jangka panjangnya mencakup menurunnya produktivitas, melambatnya pengambilan keputusan, memburuknya iklim kerja, serta meningkatnya angka absensi dan mutasi. Apatisme tidak hanya melemahkan performa individu, tetapi juga berpotensi berkembang menjadi budaya kerja yang negatif bila tidak segera ditangani. Oleh karena itu, penting untuk menelusuri akar penyebab dari sikap tak acuh ini serta merumuskan strategi yang tepat guna memulihkan kembali semangat kerja dan keterlibatan civitas akademika dalam dinamika kelembagaan.

Fenomena apatisme pegawai merupakan hasil dari proses yang kompleks dan berlapis. Sejumlah studi menyebutkan bahwa penyebab utama apatisme bukanlah semata-mata karena karakter individu yang lemah, melainkan karena lingkungan kerja yang gagal memberikan ruang tumbuh bagi pegawai. Hollis (2015) melalui risetnya menyimpulkan bahwa bullying di lingkungan perguruan tinggi berdampak negatif signifikan terhadap keterlibatan dan produktivitas karyawan. Budaya

institusional yang membiarkan perilaku intimidatif berlanjut tidak hanya merusak kesejahteraan individu, tetapi juga menyebabkan ketidakterlibatan (*disengagement*) karyawan, peningkatan absensi dan mutasi, dan penurunan kualitas pelayanan akademik serta administratif. Hal senada juga dijelaskan oleh Efferi (2012) bahwa konflik internal dalam kepemimpinan di lingkungan perguruan tinggi memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja dosen. Konflik yang terjadi, terutama yang melibatkan perbedaan visi, gaya kepemimpinan yang tidak sinkron, dan persaingan internal, menyebabkan menurunnya motivasi, loyalitas, serta produktivitas dosen. Ketegangan dalam struktur kepemimpinan juga menciptakan iklim kerja yang tidak kondusif bagi pengembangan akademik dan profesionalisme.

Selanjutnya, studi yang dilaksanakan oleh Rastogi Dkk. (2018) menunjukkan bahwa *disengagement* di tempat kerja merupakan fenomena multidimensi yang dipengaruhi oleh kombinasi faktor individual (seperti stres, kelelahan emosional), organisasi (seperti kepemimpinan yang buruk, kurangnya dukungan), dan lingkungan kerja (seperti budaya kerja toksik). *Disengagement* bukan hanya kebalikan dari keterlibatan, tetapi sebuah kondisi yang dapat menurunkan produktivitas, kreativitas, dan kesejahteraan karyawan. Sedangkan Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan bahwa apatisme atau kejenuhan kerja dapat dipicu oleh ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang tinggi dan minimnya sumber daya pendukung (*job resources*) seperti pelatihan, supervisi yang konstruktif, atau kesempatan pengembangan karier. Beban kerja yang berat tanpa dukungan sumber daya yang memadai dapat menyebabkan stres, kelelahan emosional, dan akhirnya sikap menarik diri atau apatisme pegawai.

Meskipun isu ini sangat relevan dan nyata di berbagai lembaga, kajian ilmiah yang mengangkat secara sistematis persoalan apatisme pegawai khususnya sikap apatis dan tak acuh civitas akademika di lingkungan perguruan tinggi masih tergolong terbatas. Banyak penelitian yang hanya menyentuh aspek pengaruh manajemen terhadap keterlibatan kerja, kinerja dan kondisi kerja secara umum, namun belum mengupas secara spesifik dinamika kemunculan sikap apatis dengan pendekatan literatur yang luas. Di samping itu, penelitian sebelumnya cenderung bersifat kasus individual sehingga belum banyak yang menyajikan sintesis konseptual tentang penyebab dan solusi terhadap sikap apatisme. Untuk itu, artikel ini penting sebagai suatu kajian pustaka yang menghimpun, mengkritisi, dan merangkum berbagai temuan ilmiah tentang apatisme pegawai secara komprehensif, lintas disiplin, dan relevan untuk diterapkan dalam konteks kelembagaan khususnya lembaga pendidikan tinggi.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan yang telah diuraikan, artikel ini bertujuan untuk menyelami lebih dalam isu apatisme civitas akademika melalui pendekatan *literature review*. Secara khusus, kajian ini berupaya untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor utama yang menjadi penyebab

munculnya sikap apatis di kalangan pegawai khususnya civitas akademika di perguruan tinggi berdasarkan temuan-temuan ilmiah yang relevan, serta mengkaji beragam strategi yang telah diusulkan maupun yang terbukti efektif dalam menanggulangi sikap apatis dan tak acuh tersebut di lingkungan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *literature review* sebagai metode utama dalam mengkaji fenomena apatisme pegawai di lingkungan kerja. Jenis kajian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *narrative review*, yaitu suatu bentuk telaah literatur yang bersifat deskriptif-analitis untuk merangkum, menyintesis, dan mengkritisi hasil-hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik yang diangkat. Fokus kajian artikel ini diarahkan pada dua aspek utama: (1) faktor-faktor penyebab apatisme pegawai, dan (2) strategi yang diusulkan atau terbukti efektif dalam mengatasi sikap apatis di lingkungan kerja.

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari artikel jurnal ilmiah, buku akademik, laporan penelitian, prosiding konferensi, serta dokumen kebijakan yang relevan dengan topik kajian. Pencarian literatur dilakukan melalui sejumlah basis data daring seperti Google Scholar, ScienceDirect, ProQuest, dan Garuda Ristekdikti, dengan kata kunci antara lain: *employee apathy*, *work disengagement*, *organizational commitment*, *employee motivation*, *human resource strategy*, dan *organizational behavior*.

Kriteria dalam pemilihan literatur meliputi: (1) relevansi dengan tema apatisme atau keterlibatan pegawai, (2) bersumber dari publikasi akademik yang telah melalui proses penelaahan sejawat (*peer-reviewed*), dan (3) memiliki data empiris atau kerangka teori yang jelas. Sementara itu, literatur yang bersifat opini tanpa dasar ilmiah atau tidak menjelaskan metodologi secara eksplisit dikeluarkan dari analisis. Proses sintesis dilakukan secara tematik, dengan mengelompokkan temuan-temuan literatur ke dalam kategori tertentu berdasarkan persamaan dan perbedaan isi, agar dapat ditarik kesimpulan yang menyeluruh dan argumentatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sikap apatis pegawai bukanlah gejala yang muncul secara tiba-tiba atau bersifat personal semata, melainkan hasil interaksi kompleks antara faktor individual, struktural, dan kultural di dalam organisasi. Apatisme merupakan bentuk dari *disengagement*, yaitu kondisi di mana pegawai kehilangan keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku terhadap pekerjaannya. Dalam jangka panjang, apatisme tidak hanya merugikan individu, tetapi juga berdampak sistemik terhadap produktivitas lembaga, loyalitas internal, dan efektivitas kinerja organisasi secara keseluruhan (Schaufeli & Bakker, 2004). Berdasarkan hasil telaah pustaka yang telah dilakukan,

penulis akan membagi pembahasan ini ke dalam dua fokus utama: (1) Faktor Penyebab Apatisme, dan (2) Strategi Penanggulangannya.

Faktor Penyebab Apatisme Pegawai di Perguruan Tinggi

1. Kepemimpinan yang Tidak Inklusif dan Tidak Inspiratif

Kepemimpinan di lingkungan perguruan tinggi memegang peran sentral dalam menciptakan budaya kerja yang sehat, kolaboratif, dan produktif. Kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan gerak organisasi, kepemimpinan yang efektif akan mampu membawa organisasi pada tujuannya secara kolektif (Alwi, 2022). Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa tidak sedikit pimpinan biro, bagian, maupun unit yang justru menampilkan pola kepemimpinan birokratis, sentralistik, dan cenderung eksklusif. Pimpinan seperti ini tidak membuka ruang dialog yang sehat, enggan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, dan hanya mengandalkan lingkaran kecil orang-orang tertentu dalam menjalankan kebijakan institusi. Kepemimpinan yang minim keterbukaan akan menciptakan jarak psikologis antara pegawai dan institusi.

Dalam konteks Lembaga Pendidikan Tinggi, permasalahan serupa juga sering terjadi dan bahkan telah menjadi "penyakit" yang akut dan susah disembuhkan. Banyak pegawai – baik dosen maupun tenaga kependidikan – merasa kehilangan rasa memiliki terhadap organisasi karena peran, ide, dan aspirasi mereka tidak diberi tempat secara layak. Hal ini menciptakan atmosfer kerja yang pasif, mekanistik, dan minim inovasi, karena tidak ada motivasi untuk terlibat lebih dalam dalam dinamika pengembangan institusi. Misalnya, dalam proses pengambilan keputusan terkait sistem digitalisasi, pimpinan langsung menunjuk vendor dan merancang sistem tanpa melibatkan operator akademik dan pengguna. Akibatnya, sistem yang diterapkan justru tidak sesuai kebutuhan lapangan dan sering mengalami kendala teknis, namun kritik dari bawahan dianggap sebagai bentuk perlawanan, bukan masukan konstruktif.

Situasi menjadi semakin kompleks ketika muncul perlakuan khusus terhadap oknum-oknum dosen atau tenaga kependidikan yang memiliki kedekatan personal dengan pimpinan. Pegawai tertentu sering kali mendapatkan keistimewaan dalam bentuk kemudahan akses terhadap sumber daya, kelonggaran administratif, bahkan preferensi dalam penugasan atau promosi jabatan. Praktik semacam ini melahirkan ketimpangan struktural yang memicu kecemburuan sosial dan menurunkan moral kerja pegawai lainnya. Perlakuan istimewa terhadap karyawan tertentu dapat menimbulkan kecemburuan sosial dan demotivasi pada karyawan lain, yang pada akhirnya berdampak negatif pada produktivitas kerja (Syukriah et al., 2025). Contoh nyata dapat ditemukan dalam proses promosi dan pemberian tugas tambahan: meskipun ada dosen-dosen dengan rekam jejak dan kompetensi lebih mumpuni, yang

dipilih justru adalah individu yang dekat secara emosional atau loyal terhadap pimpinan.

Ketika profesionalisme dan prestasi tidak menjadi tolok ukur utama, tetapi justru kedekatan relasional yang menjadi faktor dominan, maka integritas kelembagaan ikut terdegradasi. Seharusnya Pimpinan mampu bersikap adil, terbuka, dan inspiratif, karena jika tidak, pimpinan tidak hanya gagal memimpin secara fungsional, tetapi juga turut melemahkan kohesi sosial antarpegawai. Seharusnya pemimpin memiliki visi yang kuat dan inspiratif. Mampu melihat masa depan yang lebih baik dan mampu mengkomunikasikan visi dengan jelas dan penuh gairah kepada para bawahannya tanpa membedakan status mereka (Indayanti & Malik, 2023). Pemimpin juga harus melakukan pengembangan budaya organisasi yang lebih terbuka, inklusif, dan mendukung kolaborasi antar civitas akademika untuk meningkatkan kualitas pendidikan (Pecamuya, 2025).

2. Ketidakadilan dalam Sistem Penghargaan dan Evaluasi Kinerja

Salah satu pemicu utama apatisme dan menurunnya loyalitas di kalangan pegawai perguruan tinggi adalah sistem penghargaan dan promosi jabatan yang dianggap tidak adil serta tidak transparan. Fenomena ini disebut juga sebagai *organizational injustice*, yaitu persepsi ketidakadilan dalam distribusi penghargaan, pengakuan, dan kesempatan pengembangan karier (Francis & Barling, 2005). Dalam praktiknya, sistem penghargaan di beberapa perguruan tinggi sering kali tidak didasarkan pada kinerja nyata, dedikasi, atau kontribusi substantif, melainkan lebih dipengaruhi oleh faktor relasional, afiliasi politik internal, atau kepentingan strategis pimpinan. Hal ini mengakibatkan pegawai yang bekerja keras, menunjukkan loyalitas, bahkan mengalami kelelahan kerja (*burnout*) karena tanggung jawab berlebih, merasa diabaikan dan tidak dihargai. Sementara itu, pegawai yang jarang terlihat di kampus atau yang tidak berkontribusi secara nyata justru mendapat penghargaan karena masuk dalam kategori atau kriteria yang dirancang secara sempit dan eksklusif, bahkan terkesan dibuat “pesanan” agar hanya sesuai dengan profil individu tertentu.

Situasi ini memperparah ketidakpercayaan pegawai terhadap sistem institusional dan menumbuhkan budaya kerja yang sinis dan penuh kecurigaan. Dalam banyak kasus, penghargaan seperti “pegawai teladan,” atau “dosen berprestasi,” diberikan tidak melalui proses evaluasi terbuka dan partisipatif, melainkan ditetapkan secara sepihak oleh pimpinan berdasarkan indikator yang tidak diketahui secara luas. Ketika distribusi penghargaan tidak mencerminkan realitas kerja di lapangan, maka wajar jika banyak pegawai memilih untuk tidak lagi berinisiatif, enggan terlibat dalam kegiatan pengembangan institusi, bahkan tidak tertarik untuk memperbaiki kinerjanya. Ketidakadilan semacam ini tidak hanya menciptakan demoralisasi, tetapi juga berdampak pada kelelahan emosional yang

pengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dosen pada Perguruan Tinggi (Mujiatun et al., 2019).

3. Beban Kerja Tinggi Tanpa Dukungan yang Memadai

Di banyak perguruan tinggi, terutama pada masa transformasi digital dan penerapan otonomi kampus, dosen dan tenaga kependidikan menghadapi lonjakan beban kerja administratif yang signifikan—mulai dari pengelolaan sistem informasi akademik, penyusunan laporan pertanggungjawaban keuangan dan kinerja, persiapan akreditasi, hingga pelaksanaan kegiatan institusional lainnya yang padat. Namun, seringkali peningkatan beban ini tidak diiringi dengan dukungan yang setara seperti pelatihan, tambahan sumber daya manusia, atau penyediaan fasilitas kerja yang memadai. Akibatnya, pegawai harus bekerja lembur di luar jam kerja resmi, tanpa tambahan insentif atau bahkan apresiasi dari pimpinan. Hal ini menciptakan tekanan psikis berkepanjangan yang dapat menggerus motivasi intrinsik, hingga mereka akhirnya memilih untuk bekerja secara minimalis demi menjaga kestabilan emosional dan kesehatan mental. Hal ini sebagaimana penjelasan Bakker & Demerouti (2007) terkait kerangka Model *Job Demands-Resources*, bahwa beban kerja yang tinggi tanpa diimbangi dukungan memadai akan menyebabkan kelelahan psikologis dan sikap apatis. Pranitasri Dkk., (2021) juga menjelaskan bahwa Stres kerja yang dialami pegawai disebabkan oleh faktor dari dalam pekerjaan (*on the job*) dan di luar pekerjaan (*off the job*). Faktor-faktor stres yang berasal dari pekerjaan, misalnya beban kerja yang terlalu berat dan tekanan waktu yang ketat. Sementara itu, stres yang berasal dari luar pekerjaan bisa disebabkan oleh hal-hal seperti masalah keuangan atau kekhawatiran terkait kondisi finansial.

Yang lebih memperparah keadaan ini adalah ketika ada praktik partisipasi kerja yang eksklusif dan tidak merata di lembaga. Misalnya, dalam banyak program atau kegiatan kampus, pihak pimpinan hanya melibatkan segelintir orang yang dianggap “sering bisa diandalkan” atau “sudah terbiasa mengerjakan,” sementara pegawai lain yang sejatinya memiliki kompetensi setara tidak dilibatkan. Padahal secara struktural, kedudukan dan beban kerja mereka setara. Hal ini menimbulkan ketimpangan distribusi tugas, di mana hanya kelompok kecil pegawai yang terus-menerus dibebani pekerjaan berat, sementara yang lain dibiarkan pasif. Banyak dari mereka yang mau bekerja merasa tidak enak menolak karena memiliki tanggung jawab moral dan rasa kepemilikan terhadap lembaga, namun di sisi lain mereka tidak mendapatkan fasilitas yang layak untuk menunjang kinerjanya, seperti dalam kegiatan persiapan akreditasi yang memerlukan pencetakan dokumen dalam jumlah besar dan mendesak, kerap kali tidak tersedia printer, tinta, atau bahkan kertas yang cukup, namun pimpinan tetap menuntut agar dokumen selesai tepat waktu, tanpa mempertimbangkan kendala teknis di lapangan. Ketimpangan ini akan menimbulkan *burnout*, dan memunculkan rasa ketidakadilan serta frustrasi di kalangan pegawai,

yang berdampak langsung pada penurunan semangat kerja dan kualitas layanan institusi secara keseluruhan.

4. Budaya Organisasi yang Otoriter, Kaku, dan Tidak Humanis

Budaya organisasi yang terlalu fokus pada kepatuhan terhadap struktur formal dan hierarki jabatan, tanpa memperhatikan aspek kemanusiaan, dapat memicu sikap apatis di kalangan pegawai. Tingkat keterlibatan pegawai sangat bergantung pada sejauh mana organisasi memperlakukan individu sebagai manusia seutuhnya, bukan hanya sebagai pelaksana tugas teknis, sehingga dapat mewujudkan kondisi positif yang mendorong motivasi dan inovasi dalam bekerja, yang tampak melalui keseriusan, dedikasi, serta penghayatan pegawai terhadap pekerjaannya (Zuhaena & Harsuti, 2021).

Di lingkungan perguruan tinggi, budaya akademik yang hierarkis—yang terlalu menonjolkan strata jabatan, senioritas, serta kedekatan personal dengan pejabat struktural—akan mendorong terjadinya eksklusivitas yang tidak sehat. Pegawai yang berani menyuarakan kritik atau menawarkan pandangan alternatif kerap dicap sebagai pembangkang atau ancaman terhadap stabilitas institusi. Kritik diposisikan bukan sebagai bentuk kepedulian, melainkan sebagai perlawanan. Sementara itu, loyalitas diukur bukan dari integritas atau kontribusi nyata terhadap lembaga, tetapi dari sikap patuh dan tunduk tanpa kritik terhadap otoritas. Ketidaksetaraan dan eksklusivitas akan melahirkan tekanan kerja seperti tekanan dan pendelagasan beban kerja. (Sartika & Nengsi, 2022)

Situasi ini tentunya dapat melahirkan diskriminasi internal yang merusak semangat kolektif. Pegawai yang dekat dengan kekuasaan mendapatkan perlakuan istimewa, seperti kemudahan akses administratif, percepatan promosi, dan keistimewaan lainnya. Sebaliknya, mereka yang dianggap sebagai "lawan" atau tidak sejalan dengan kelompok dominan, kerap dipersulit secara administratif, dipinggirkan dari peluang pengembangan karir, bahkan tidak dilibatkan dalam kegiatan institusional yang penting. Praktik semacam ini akan membunuh motivasi dan inisiatif dari pegawai yang sebenarnya potensial.

Strategi Penanggulangan Apatisme Pegawai di Perguruan Tinggi

1. Membangun Kepemimpinan yang Visioner dan Partisipatif

Salah satu solusi utama untuk meningkatkan keterlibatan dan semangat kerja pegawai di lingkungan perguruan tinggi adalah dengan mendorong model kepemimpinan yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga bersifat inspiratif dan memberdayakan (transformatif). Kepemimpinan transformasional mampu membangkitkan semangat dan motivasi para pengikutnya untuk mencapai kinerja optimal demi tercapainya visi organisasi. Gaya kepemimpinan ini mendorong perubahan positif dengan menginspirasi seluruh aktivitas bawahannya, agar mampu

beradaptasi secara dinamis terhadap perkembangan zaman dan tantangan yang terus berubah (Alwi, 2022). Dalam konteks perguruan tinggi, peran pimpinan seperti rektor, dekan, dan jabatan struktural lainnya sangat krusial. Mereka tidak hanya bertugas mengelola urusan administratif, tetapi juga perlu menciptakan ruang dialog dan kolaborasi, termasuk melalui pelibatan aktif pegawai dalam forum evaluasi, perencanaan, dan pengambilan keputusan strategis.

Untuk menunjang transformasi tersebut, program pelatihan kepemimpinan harus dirancang secara komprehensif. Pelatihan tidak cukup hanya fokus pada aspek manajerial seperti pengelolaan anggaran atau perencanaan kerja, tetapi juga perlu mencakup keterampilan psikososial yang relevan. Keterampilan seperti mendengarkan secara aktif, kemampuan membimbing, serta manajemen konflik merupakan elemen penting dalam membangun hubungan yang sehat antara pimpinan dan pegawai. Pimpinan harus mampu menerapkan pendekatan yang memprioritaskan kebutuhan, aspirasi, dan perkembangan individu yang dipimpinnya. Model ini relevan dalam konteks pendidikan karena dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan mendukung perkembangan holistik peserta didik. Indikator utama dari kepemimpinan pelayanan meliputi cinta, pemberdayaan, visi, kerendahan hati, dan kepercayaan, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan (Gelly Gera et al., 2024).

Beberapa perguruan tinggi bahkan telah menerapkan konsep *shared governance*, yakni suatu pendekatan kepemimpinan yang membuka ruang partisipasi aktif bagi seluruh elemen kampus, termasuk tenaga kependidikan. Konsep ini dapat dijadikan model inspiratif bagi perguruan tinggi lainnya dalam mendorong tata kelola yang inklusif dan partisipatif. Penerapannya dapat dimulai dengan pembentukan forum-forum komunikasi internal yang representatif, penguatan mekanisme *feedback* dari pegawai, serta pelibatan mereka dalam proses evaluasi dan perumusan kebijakan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya menjadi tempat bekerja, tetapi juga menjadi ruang tumbuh bersama yang menghargai kontribusi setiap individu. Bejou & Bejou (2016) membahas pentingnya *shared governance* sebagai kunci untuk mencapai keseimbangan dalam tata kelola pendidikan tinggi. Pelibatan semua pemangku kepentingan – termasuk dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa – dalam proses pengambilan keputusan mampu menciptakan lingkungan akademik yang lebih sehat, adil, dan produktif. *Shared governance* juga dinilai sebagai pendekatan strategis dalam menghadapi tantangan kompleks dalam manajemen institusi pendidikan tinggi saat ini.

2. Menata Sistem Penghargaan dan Evaluasi Secara Objektif dan Transparan

Menata sistem penghargaan dan evaluasi secara objektif dan transparan di lingkungan perguruan tinggi merupakan langkah penting untuk membangun budaya akademik yang adil dan bermartabat. Sistem penghargaan yang diterapkan harus

sejalan dengan kebutuhan karyawan dan konteks budaya organisasi (Rifai et al., 2024). Dalam hal ini, perguruan tinggi perlu merumuskan indikator kinerja yang jelas dan terukur, baik bagi dosen, tenaga kependidikan, dan civitas akademika lainnya. Penilaian tidak hanya berdasarkan hasil akhir, tetapi juga mencakup proses dan kontribusi yang berdampak langsung pada pengembangan institusi. Setiap indikator yang digunakan harus disusun secara terbuka dan disosialisasikan agar semua pihak memahami kriteria yang menjadi dasar evaluasi.

Akuntabilitas dalam evaluasi dapat ditingkatkan dengan melibatkan tim penilai independen. Tim penilai yang terlibat juga harus memiliki integritas dan profesionalisme, sehingga hasil evaluasi mencerminkan kondisi nyata tanpa dipengaruhi oleh kepentingan pribadi. Kombinasi penghargaan finansial dan non-finansial, penghargaan yang jelas dan terstruktur, serta transparansi dalam evaluasi kinerja terbukti meningkatkan motivasi, kinerja, dan loyalitas karyawan (Anwar et al., 2024).

Penghargaan yang diberikan pun harus bermakna, tidak sekadar formalitas, melainkan mampu mendorong semangat sivitas akademika untuk terus berkarya dan berinovasi. Bentuk penghargaan bisa beragam, mulai dari apresiasi simbolik, dukungan pendanaan, hingga peluang pengembangan karier. Tak kalah penting, perguruan tinggi perlu menyediakan ruang klarifikasi dan evaluasi ulang jika terjadi keberatan atas hasil penilaian. Dengan sistem yang adil dan transparan, kepercayaan sivitas akademika terhadap lembaga akan meningkat, dan motivasi untuk berkinerja lebih baik akan tumbuh secara berkelanjutan.

3. Penguatan Dukungan Organisasi dan Peningkatan Kapasitas

Pegawai yang merasa didukung secara emosional, teknis, dan profesional akan cenderung menunjukkan keterlibatan lebih tinggi. Konsep *perceived organizational support* (Eisenberger et al., 2002) menjadi relevan dalam konteks ini. Ketika karyawan merasa bahwa atasan mereka peduli terhadap kesejahteraan dan menghargai kontribusi mereka, maka mereka juga cenderung merasa bahwa organisasi secara keseluruhan peduli dan mendukung mereka. Rasa dukungan ini kemudian meningkatkan komitmen afektif terhadap organisasi dan menurunkan keinginan untuk keluar dari pekerjaan.

Perguruan tinggi perlu memberikan perhatian yang serius terhadap kesejahteraan psikologis para civitas akademika. Salah satu caranya adalah dengan menyediakan pelatihan rutin yang relevan dengan perkembangan sistem, teknologi, dan tuntutan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kompetensi dan memperkuat rasa percaya diri pegawai dalam menjalankan tugasnya. Di samping itu, akses terhadap sarana kerja yang layak, baik dalam bentuk fasilitas fisik maupun digital, menjadi penunjang penting bagi terciptanya lingkungan kerja yang sehat, nyaman, dan produktif.

Selain itu, sistem supervisi di lingkungan perguruan tinggi perlu diarahkan pada pendekatan yang mendidik dan memberdayakan, bukan menekan atau mengintimidasi (Gelly Gera et al., 2024). Supervisi yang bersifat suportif akan membangun iklim kerja yang lebih terbuka, harmonis, dan mendorong komunikasi dua arah. Bentuk perhatian konkret seperti mentoring rutin, forum berbagi praktik baik, diskusi reflektif, serta penyediaan kotak saran yang benar-benar ditindaklanjuti, menjadi wujud nyata kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan dan perkembangan pegawainya. Ketika pegawai merasa dihargai, didengar, dan didukung, mereka akan menunjukkan loyalitas dan dedikasi yang lebih tinggi dalam mendukung visi dan misi institusi.

4. Transformasi Budaya Organisasi Menuju Humanisme dan Kolaborasi

Dalam era disrupsi digital, kepemimpinan dalam pendidikan tinggi dituntut untuk lebih adaptif dan kolaboratif guna menghadapi perubahan yang dinamis (Kabuum & Nathan, 2024). Budaya organisasi di perguruan tinggi perlu direformulasi menjadi lebih dialogis dan kolaboratif agar setiap individu merasa memiliki ruang untuk berpendapat, berkontribusi, dan tumbuh bersama. Transformasi ini tidak cukup hanya dengan slogan, tetapi memerlukan penanaman ulang nilai-nilai institusi yang berfokus pada keterbukaan, empati, serta penghargaan terhadap kontribusi individu, terlepas dari jabatan atau posisi. Nilai-nilai ini menjadi dasar dalam menciptakan suasana kerja yang lebih setara, inklusif, dan memanusiakan.

Salah satu bentuk konkret dari transformasi ini adalah melalui inisiatif seperti program budaya kerja “Kampus adalah Ramah bagi Civitas Akademika”, yang mendorong interaksi lintas unit secara informal tanpa sekat hierarkis yang kaku. Kegiatan seperti forum dialog bulanan, kerja tim lintas divisi, serta pertemuan santai untuk bertukar ide bisa menjadi sarana membangun komunikasi yang lebih cair dan saling menghargai. Selain itu, penguatan komunitas internal, seperti kelompok diskusi, atau komunitas hobi juga dapat mempererat rasa kebersamaan dan menciptakan iklim kerja yang hangat dan bersahabat.

Pendekatan yang humanis akan menempatkan kepentingan, kebutuhan, dan pengembangan individu sebagai prioritas utama (Gelly Gera et al., 2024). Penerapan budaya kerja yang lebih humanistik ini akan berdampak pada suasana kerja yang lebih positif yang secara langsung berkontribusi pada kesejahteraan psikologis pegawai. Lingkungan kerja yang mendukung dan menghargai akan mengurangi risiko stres dan *burnout*, serta meningkatkan motivasi kerja. Pegawai akan terdorong untuk terlibat secara aktif bukan karena tekanan kewajiban, tetapi karena merasa menjadi bagian penting dari misi bersama perguruan tinggi. Dengan demikian, budaya organisasi yang sehat akan memperkuat loyalitas, produktivitas, dan semangat kolektif untuk terus memajukan institusi.

KESIMPULAN

Apatisme pegawai di lingkungan lembaga pendidikan tinggi merupakan persoalan multidimensional yang lahir dari interaksi antara kondisi struktural organisasi, gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, serta budaya kerja yang berkembang. Temuan dalam kajian ini menegaskan bahwa sikap tidak peduli, pasif, dan minimnya inisiatif yang ditunjukkan oleh sebagian pegawai bukan semata-mata disebabkan oleh lemahnya motivasi individu, melainkan berkaitan erat dengan dinamika struktural, kultural, dan psikososial dalam organisasi. Sikap apatis dan tak acuh ini juga merupakan respons terhadap lingkungan kerja yang kurang mendukung, tidak adil, dan minim penghargaan terhadap peran mereka.

Kajian ini mengidentifikasi bahwa apatisme tumbuh subur dalam konteks kepemimpinan yang tidak partisipatif, sistem penghargaan yang tidak adil, beban kerja berlebihan tanpa dukungan memadai, serta budaya organisasi yang otoriter dan tidak humanistik. Dalam konteks pendidikan tinggi, kondisi ini dapat mengganggu kinerja institusi secara keseluruhan, menurunkan kualitas layanan akademik dan administratif, serta menghambat pencapaian visi lembaga.

Melalui telaah literatur, ditemukan bahwa strategi penanggulangan apatisme harus bersifat multidimensional. Kepemimpinan visioner yang membuka ruang partisipasi, sistem evaluasi yang transparan dan meritokratis, penguatan dukungan organisasi terhadap pegawai, serta transformasi budaya institusi menuju nilai-nilai humanisme dan kolaborasi merupakan pilar utama yang perlu dibangun. Dalam konteks perguruan tinggi, penguatan keterlibatan pegawai akan berdampak pada efisiensi kerja sebagai prasyarat penting bagi terciptanya atmosfer akademik yang sehat, inovatif, dan berkelanjutan.

Secara teoretis, artikel ini memberikan kontribusi dalam memperkaya kajian tentang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai dinamika keterlibatan pegawai di sektor pendidikan tinggi. Secara praktis, hasil kajian ini dapat menjadi acuan bagi pimpinan perguruan tinggi dalam merancang kebijakan strategis yang bertujuan membangun kembali semangat kerja dan loyalitas pegawai demi tercapainya kinerja institusi yang lebih optimal dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, M. (2022). Kepemimpinan Transformasional: Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi di Era Industri 4.0. *JUPENJI : Jurnal Pendidikan Jompa Indonesia*, 1(2), 87-97. <https://doi.org/10.55784/JUPENJI.VOL1.ISS2.227>
- Anwar, R., Hadi, R., Fitrasari, R. D., & Amaliyah, Z. (2024). Pengaruh Sistem Penghargaan Berbasis Tim Terhadap Kolaborasi Dan Inovasi Di Tempat Kerja.

- Management, Economics, Trade, and Accounting Journal (META-JOURNAL)*, 1(5), 173–182. <http://abadiinstitute.org/index.php/META/article/view/271>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115/FULL/XML>
- Bejou, D., & Bejou, A. (2016). Shared Governance: The Key to Higher Education Equilibrium. *Journal of Relationship Marketing*, 15(1–2), 54–61. <https://doi.org/10.1080/15332667.2015.1091630>
- Chairunnisa, Aji, F., & Wijaya, A. N. (2023). Employee engagement: a literature review. *Psikologia*, 18(2), 148–163. <https://doi.org/10.32734/PSIKOLOGIA.V18I2.12190>
- Efferi, A. (2012). DAMPAK KONFLIK INTERNAL KEPEMIMPINAN PADA KINERJA DOSEN PERGURUAN TINGGI ISLAM. *Jurnal Pendidikan Islam*, 27(3), 347–364. <https://doi.org/10.15575/JPI.V27I3.523>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Francis, L., & Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), 250–261. <https://doi.org/10.1037/H0087260>
- Gelly Gera, I., Innayah Ganjarjati, N., & Purbaningrum, D. (2024). Kepemimpinan Pelayanan Robert K. Greenleaf sebagai Model Manajemen Pendidikan yang Efektif dan Humanis. *Indonesian Research Journal on Education*, 4(3), 1465–1472. <https://doi.org/10.31004/IRJE.V4I3.888>
- Hollis, L. P. (2015). Bully University? The Cost of Workplace Bullying and Employee Disengagement in American Higher Education. *SAGE Open*, 5(2). <https://doi.org/10.1177/2158244015589997>
- Indayanti, A. N., & Malik, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Profetik Terhadap Motivasi Kinerja di Institusi Perguruan Tinggi. *Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 2(2), 113–125. <https://doi.org/10.59373/KHARISMA.V2I2.33>
- Kabuam, W., & Nathan, I. A. (2024). SMART LEADERSHIP DALAM PENDIDIKAN TINGGI: MEMBANGUN PERILAKU ORGANISASI YANG ADAPTIF DAN KOLABORATIF. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 1(10), 8198–8209. <https://jicnusantara.com/index.php/jiic/article/view/2681>
- Kahn, W. A. (2017). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Mujiatun, S., Mujiatun, S., jufrizen, jufrizen, & Ritonga, P. (2019). MODEL KELELAHAN EMOSIONAL: ANTASEDEN DAN DAMPAKNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI DOSEN. *MIX: JURNAL*

- ILMIAH MANAJEMEN, 9(3), 447–465.
<https://doi.org/10.22441/mix.2019.v9i3.005>
- Pecamuya, R. (2025). Kepemimpinan Inovatif Di Perguruan Tinggi: Membangun Kampus Yang Adaptif Dan Responsif. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(1), 56–63. <https://doi.org/10.59435/MENULIS.V1I1.23>
- Pranitasari, D., Rini, C., & Kusumawardani, W. (2021). PENGARUH STRESS KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KETERLIBATAN KERJA DAN ETIKA KERJA. *MEDIA MANAJEMEN JASA*, 9(1), 3356–0304. <https://doi.org/10.52447/MMJ.V9I1.4970>
- Rahmani, N. P. (2024, March 14). *Ombudsman telah selesaikan 7.909 laporan pada tahun 2023*. ANTARA News. <https://www.antaranews.com/berita/4009617/ombudsman-telah-selesaikan-7909-laporan-pada-tahun-2023>
- Rastogi, A., Pati, S. P., Krishnan, T. N., & Krishnan, S. (2018). Causes, Contingencies, and Consequences of Disengagement at Work: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 17(1), 62–94. <https://doi.org/10.1177/1534484317754160>
- Rifai, M., Himawan, F., Rendi, R., Masnama, M., & Nengsih, H. (2024). STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENERAPAN SISTEM PENGHARGAAN BERBASIS KINERJA UNTUK MOTIVASI KERJA. *Bhinneka Multidisiplin Journal*, 1(6), 342–352. <https://doi.org/10.53067/BMJ.V1I6.41>
- Sartika, D., & Nengsi, A. R. (2022). Kesetaraan Gender, Hierarki dan Jabatan Struktural dalam Budaya Akademik Perguruan Tinggi. *Saree: Research in Gender Studies*, 4(2), 80–91. <https://doi.org/10.47766/SAREE.V4I2.1007>
- Syukriah, U., Junaidi, & Ariyanto, A. (2025). Kepemimpinan Transformasional PERAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL BERPENGARUH TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI YANG DIMODERASI OLEH KONFLIK. *BASELINE : JURNAL MAHASISWA MAGISTER MANAJEMEN*, 2(2), 383–390. <https://journal.unilak.ac.id/index.php/BASELINE/article/view/25599>
- Zuhaena, F., & Harsuti, H. (2021). KETERLIBATAN KARYAWAN DAN PERILAKU INOVATIF: SEBUAH TINJAUAN LITERATUR. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 8(2), 66–72. <https://doi.org/10.32477/JRM.V8I2.293>