

Mengenal Employee Engagement

Oleh :

Fifie Nurofia

Abstrak :

Employee engagement merupakan antusiasme karyawan dalam bekerja, yang terjadi karena karyawan mengarahkan energinya untuk bekerja, yang selaras dengan prioritas strategic perusahaan. Antusiasme ini terbentuk karena karyawan merasa engage (*feel engaged*) sehingga berpotensi untuk menampilkan perilaku yang engaged. Perilaku yang engage memberikan dampak positif bagi organisasi yaitu peningkatan revenue

Pendahuluan

Owens Corning adalah sebuah perusahaan penemu fibre glass dan insulasi fibre glass yang telah beroperasi selama lebih dari 50 tahun. Dengan mengembangkan team teknologi kelas dunia, Owens telah berhasil memperluas aplikasi material fibre glass dalam berbagai penggunaan, seperti kabel telekomunikasi, pipa, perahu, pesawat terbang, material bangunan seperti *roofing*, akustik sampai ke *basement finishing* dengan efisiensi yang maksimum, pemeliharaan yang minimal, nyaman dan memberi rasa aman melalui garansi yang diberikan.

Pada salah satu pabrik Owens di Jackson, Tennessee, pernah terjadi 2 pengapian produksi dihentikan operasinya karena adanya perbaikan besar-besaran sehingga mengakibatkan setengah dari karyawan produksi tidak bekerja (*idled*). Akan tetapi, manajemen membuat keputusan untuk tidak merumahkan secara besar-besaran karyawannya, tetapi justru karyawan di-rotasi melalui program pelatihan mengenai kualitas manajemen selama 1 minggu dengan tetap mendapatkan bayaran penuh. Keputusan ini memiliki dampak langsung dan kuat, “setelah karyawan kembali dari training, mereka lebih engaged dan lebih sadar akan *waste*” menurut kepala operasional pabrik. Beberapa bulan kemudian skore *engagement* karyawan meningkat 12 point dari sebelumnya. Mereka menjadi lebih komit terhadap pekerjaannya, lebih focus di pekerjaannya dan berkemampuan dan memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk bekerja.

Hasil penelitian mengenai employee engagement oleh konsultan memperlihatkan bahwa karyawan yang *dissengaged* cenderung menampilkan perilaku yang *disruptive*. Sementara karyawan yang *engaged* lebih produktif, lebih *customer-focused*, lebih aman (kecelakaan kerja minimal), dan tidak ingin keluar dari organisasi, mereka juga lebih peduli dengan tujuan perusahaan.

Untuk lebih mengenal apa sebenarnya *Employee Engagement*, berikut akan dipaparkan mengenai pengertian dari Employee Engagement.

Apa itu Employee Engagement?

Employee engagement memperlihatkan seberapa besar karyawan mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya dan secara emosional komit terhadap pekerjaannya, dan memiliki kemampuan dan sumber daya untuk melakukan pekerjaannya.

Definisi :

Engagement is an individual's sense of purpose and focused energy, evident to others in the display of personal initiative, adaptability, effort, and persistence directed toward organizational Goals (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009:7)

Engagement seperti energy yang dapat menghasilkan peningkatan *outcomes* yang dramatik, yang memiliki kandungan energy psikhis dan behavioral.

Energy psikhis adalah apa yang karyawan hayati atau alami; sedangkan energy behavioral adalah apa yang ditampilkan yang terlihat oleh orang lain

Energy psikhis membangun images yang kuat sehingga karyawan lebih focus terhadap tugas dan lebih sedikit energy digunakan untuk yang lain. Ini bisa terjadi jika karyawan memiliki sasaran dan goal yang jelas yang ingin dicapai, jika karyawan memiliki urgency untuk menyelesaikan, maka karyawan memusatkan *effort* yang kuat untuk mencapainya. Makna kata 'asik' sepertinya merupakan kata yang tepat untuk menggambarkan keadaan ketika kita memfokuskan pada suatu pekerjaan sehingga lebih banyak energy kita curahkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Dengan energy psikhis karyawan digambarkan sebagai :

- Ada perasaan antusiasme, fokus dan *energized*. Tidak merasa lelah, tetapi justru menyenangkan
- Asik sampai lupa waktu karena sangat melebur dengan pekerjaan
- Asik tetapi tetap menyadari posisi diri dalam kaitannya dengan rekan kerja dan apa yang organisasi inginkan

Sebagai energy *behavioral*, *engagement* dapat dilihat oleh orang lain dalam bentuk perilaku yang merupakan hasil dari perasaan antusiasme tersebut. Karyawan yang *engaged* akan terlihat sebagai berikut

(Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009:6) :

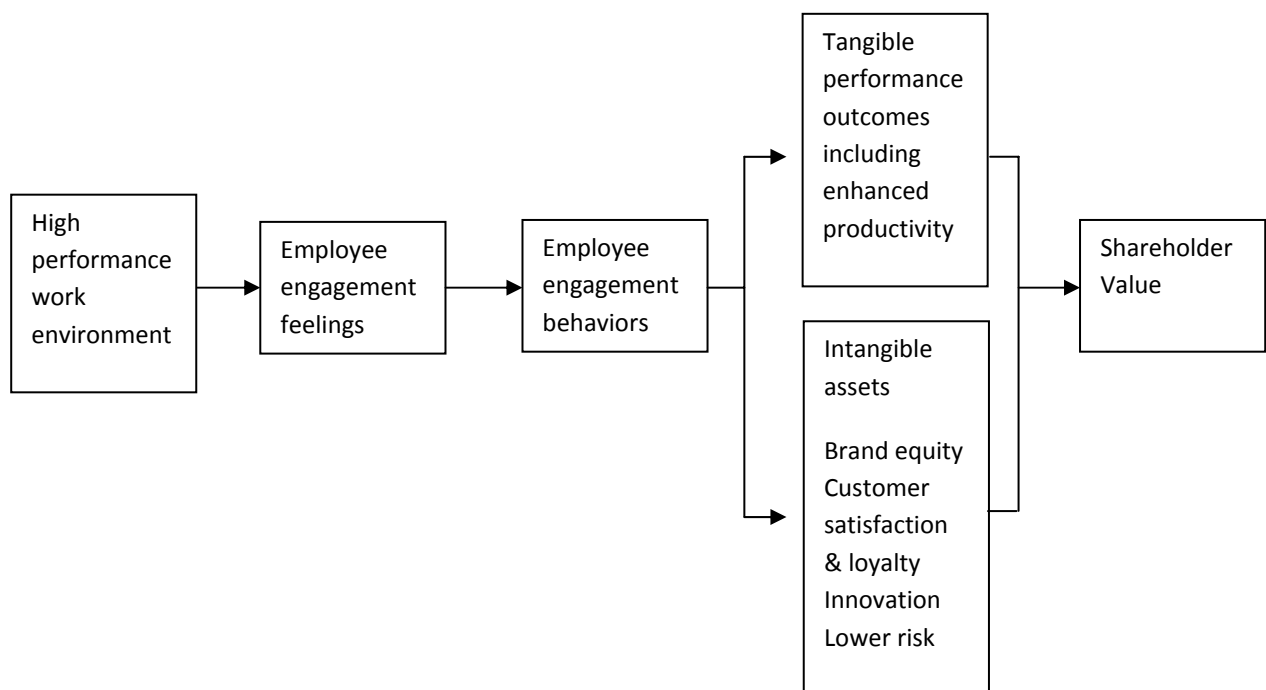
- Mereka akan berpikir secara proaktif, mereka mengantisipasi opportunities untuk melakukan tindakan-dan secara actual melakukan tindakan-dengan cara yang sesuai/selaras dengan goal organisasi
- Mereka akan meluaskan pemikiran mereka mengenai apa yang perlu dilakukan sehubungan dengan terjadinya perubahan tuntutan pekerjaan dan meluaskan peran agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang baru ini. Mereka tidak terpaku pada pekerjaannya sebagaimana tercantum pada *job description*, tetapi mereka fokus terhadap goal yang ingin mereka capai

yang konsisten dengan keberhasilan perusahaan. Jadi mereka bisa melakukan sesuatu yang baru yang diperlukan dan tidak memasalahkan apakah itu merupakan bagian dari pekerjaannya

- Mereka secara aktif menemukan cara untuk memperkaya *skills* mereka, yang konsisten dengan peran mereka dalam organisasi dan misi organisasi. Artinya mereka mengembangkan diri tidak hanya untuk kepentingan mereka sendiri tetapi mereka mengembangkan diri untuk dapat memberi kontribusi yang lebih efektif kepada organisasi. Dalam hal ini mereka tidak mengorbankan diri tetapi mereka lebih membangun relasi antara karyawan dan employer, dan tidak hanya sekedar 'menerima' atau 'mendapatkan'; tetapi bersedia 'memberi'
- Karyawan 'persist' (konsisten berjuang) bahkan ketika mereka menghadapi hambatan, misalnya ketika segala sesuatu menjadi tidak mudah, tidak sebagaimana yang direncanakan, dan atau menghadapi situasi yang ambigu. Dalam hal ini eksekutif tidak butuh untuk mengingatkan, mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaannya tetapi mereka mengerjakannya pada waktunya.
- Mereka akan beradaptasi terhadap perubahan. Artinya mereka akan beradaptasi ketika situasi membutuhkannya

Bagaimana terbentuknya karyawan yang *engaged*

Secara konseptual engagement digambarkan dalam skema sbb :



Skema 1 *Antecedents & Consequences* dari *Employee Engagement*

Sumber :

Macey, Schneider, Barbera, Young 2009, *Employee Engagement, Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, UK., p:8

Berdasarkan model di atas, High performance work environment merupakan *Antecedents* dari *engagement*, yaitu lingkungan kerja yang memberi fasilitasi, kemudahan-kemudahan, dan kesempatan karyawan untuk *engaged*.

Menurut model ini, *engagement* memiliki 2 faset yaitu psikologis dan behavioral. Faset psikologis berkaitan dengan perasaan karyawan (*feel*) sehingga karyawan fokus, intense, antusias; dan behavioral, berkaitan dengan apa yang karyawan lakukan sehingga mereka terlihat *persistent* (konsisten berjuang), *adaptable*, dan proaktif.

Seperti terlihat pada skema, bahwa *engagement* memberikan dampak bagi *outcomes* yang *tangible* dan *intangible*. *Outcomes* yang *tangibles* berupa meningkatnya *performance*; sedangkan *outcomes* yang *intangibles* bisa berbentuk loyalitas pelanggan, *intellectual capital*, dan *brand image*.

Engagement juga berperan dalam menurunkan resiko perusahaan. Hal ini bisa terjadi karena karyawan lebih berdedikasi untuk menciptakan nilai lebih bagi organisasi, lebih konsisten dalam interaksinya dengan pelanggan dan *stakeholder* lain, dan lebih tidak berkeinginan untuk keluar dari perusahaan.

Berikut ini akan dijelaskan mengenai paparan pada setiap kotak pada skema

1) **High Performance Work Environments : 4 prinsip untuk menciptakan karyawan yang engaged.**

Terdapat 4 faktor kunci yang merupakan 4 prinsip dasar dari *engagement*, yaitu (1) Karyawan memiliki kapasitas untuk engage, (2) karyawan memiliki alasan atau motivasi untuk engage, (3) karyawan memiliki kebebasan untuk engage, dan (4) karyawan mengetahui bagaimana untuk engage.

(1) **Kapasitas untuk engaged.** Karyawan dapat *engaged* jika mereka memiliki motivasi autonomi dan kompetensi. Dalam hal ini, organisasi memberi kontribusi dan fasilitasi energy dengan memberikan informasi yang karyawan butuhkan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan berhasil, juga memberikan kesempatan belajar & memberi feedback sehingga para karyawan dapat mengembangkan rasa percaya diri, juga memberi dukungan kepada karyawan untuk memperbaharui level personal energy-nya melalui keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan personal.

Dengan demikian, prinsip pertama dari *engagement* adalah :

“Engagement membutuhkan lingkungan kerja yang tidak hanya menuntut lebih, tetapi terdapat peluang untuk berbagi informasi, memberikan kesempatan belajar, dan menjaga

keseimbangan pada kehidupan personal karyawan, dengan menciptakan dasar-dasar pemeliharaan energy dan inisiatif personal”

(2) Motivasi untuk engage.

Pekerjaan yang sangat menarik secara intrinsik, akan menstimulasi *engagement*. Pekerjaan yang menarik secara intrinsic adalah pekerjaan dirancang menantang, bermakna, dan memberikan peluang untuk pengambilan keputusan dan otonomi dalam hal apa yang akan dilakukan dan bagaimana melakukannya. Goal yang sulit juga menciptakan energy bagi karyawan, dan hasil penelitian memperlihatkan secara jelas bahwa goal semacam ini meningkatkan penyelesaian pekerjaan. Motivasi untuk *engage* juga muncul dari perlakuan yang memperlihatkan respek, penghargaan, dan berdasarkan perlakuan ini karyawan akan membalas perlakuan ini dengan *engagement*. Dengan demikian prinsip yang kedua dari *engagement* adalah :

“Engagement terjadi ketika (a) karyawan memiliki pekerjaan yang menarik (bagi mereka) dan sesuai dengan value mereka, dan (b) karyawan diperlakukan dengan cara yang memperkuat munculnya kecenderungan bahwa mereka akan membalas kebaikan”.

(3) Kebebasan untuk engage

Perilaku inisiatif dan proaktif akan dilakukan oleh karyawan, jika mereka merasa aman melakukannya dalam arti tindakan ini didukung (oleh manager dan organisasi) dan tidak berakibat dikenainya *punishment* atas tindakannya tsb. Adanya peluang untuk melakukan tindakan inisiatif dan proaktif ini dapat menjadi sumber *engagement*. Tidak masuk akal untuk mengharapkan munculnya perilaku adaptif dan proaktif jika mereka tidak merasa aman melakukannya (artinya tanpa dukungan dari manager dan organisasi). Bagaimana mereka mengetahuinya? Mereka dapat mengetahuinya ketika mereka merasa diperlakukan dengan adil, dan perasaan diperlakukan adil oleh organisasi, selanjutnya membangun TRUST. Jadi jelas bahwa perlakuan adil berdampak pada trust, dan trust membangun rasa aman, sehingga prinsip yang ke3 adalah :

“Engagement terjadi ketika seseorang merasa aman untuk melakukan tindakan atas inisiatifnya sendiri. Konsekuensinya, trust penting terutama pada kondisi-kondisi adversity, ambiguity, dan kebutuhan (organisasi atau pekerjaan) untuk berubah, tepatnya ketika kebutuhan akan adanya engagement karyawan menjadi penting.”

(4) Tahu bagaimana melakukan engagement

Bentuk *engagement* yang dimiliki karyawan sebaiknya adalah spesifik bagi strategi dan sumber competitive advantage yang ditentukan organisasi. Misalnya jika kita memilih untuk menjadi terdepan dalam produk innovative, maka para karyawan yang dibutuhkan adalah yang *engage* dalam inovasi. Jika kita menginginkan untuk menjadi terdepan dalam kualitas pelayanan, maka kita membutuhkan karyawan yang *engage* dalam *service delivery excellence*. *Engagement* bermanfaat jika karyawan melihat keterkaitan langsung antara apa

yang harus mereka lakukan dan manfaat outcome-nya bagi organisasi. Secara ringkas dapat dikatakan bahwa engagement terjadi jika ada keselarasan antara goal individu dengan goal organisasi. Pada situasi dimana belum terjadi keselarasan maka proses menyesuaikan menjadi kritis karena mekanisme proses motivasional belum pada tempatnya, artinya perilaku karyawan belum sesuai dengan strategi organisasi. Dengan demikian, maka agar terjadi keselarasan maka membangun budaya yang tepat dan secara kontinu memonitor dan memperkuat budaya pada berbagai level organisasi menjadi andalan. Membangun budaya bukan hal mudah, membutuhkan perhatian yang besar terhadap human capital issues mulai dari siapa yang dipekerjakan dan bagaimana caranya, bagaimana mereka dilatih; sehingga prinsip yang ke4 adalah :

“Engagement strategic terjadi ketika orang/karyawan mengetahui prioritas strategi organisasi dan mengapa, dan kapan organisasi selaras dalam proses & praktiknya (yaitu culture-nya) dengan pencapaian goalsnya.”

Ke4 prinsip tersebut di atas, mengarahkan pada pertanyaan ‘discretionary’ – “mengapa karyawan perlu memberikan waktu & usaha yang lebih?”

Jawabannya adalah karena kontrak psikologis antara individu dengan organisasi. Jika value yang ditawarkan dapat memenuhi kebutuhan karyawan, maka ini menjadi landasan bagi karyawan untuk memberikan tingkat performance yang tinggi sesuai dengan interpretasi mereka atas kontrak yang dimaksudkan.

Engagement dalam sudut pandang ini adalah merupakan resiprositas atas apa yang perusahaan sudah berikan. Jadi jika perusahaan memberikan peluang untuk berkembang, jenis pekerjaan yang tepat, pengawasan yang adil dan pada tempatnya, level imbalan dan *security* (rasa aman) yang wajar, dsb; maka engagement akan mengikuti, karena pada dasarnya manusia percaya pada resiprositas.

Ke-4 prinsip di atas berinteraksi dengan cara yang kompleks untuk menghasilkan sumber engagement.

Antecedents yang berupa High Performance Work Environment berdampak pada munculnya perasaan engage, yang dikenal dalam konsep Employee Engagement ini sebagai Employee Engagement Feeling. Berikut akan diuraikan apa yang dimaksud dengan Employee engagement Feeling, komponen-komponen yang membangunnya dan bagaimana *feeling* ini mendorong munculnya perilaku *Engaged* pada karyawan

2) Employee Engagement Feelings

Terdapat 4 komponen penting sehingga karyawan merasa *engaged (feeling engaged)*, yaitu :

(1) *Feeling of Urgency*

(2) *Feeling of being focused*

(3) *Feeling on intensity*

(4) *Feeling of enthusiasm*

Kombinasi dari ke 4 elemen yang membuat konsep engagement berbeda dari konsep yang berkaitan seperti kepuasan kerja dan komitmen.

(1) *Urgency*

Urgency adalah *goal-directed energy* dan determinasi, jadi ini bukan semata-mata energy, tetapi energy yang terarah. Merupakan agen dan komponen kritis yang dikenal dengan 'psychological capital'. Energy ini merupakan determinasi yang tertuju untuk mencapai goal tertentu yang jelas. Lebih mudah dipahami jika menggunakan representasi kalimat seperti "Saya harus melakukannya" dan "Saya tidak akan berhenti melakukannya".

Membayangkan "Urgency", serupa dengan ketika kita membayangkan "keteguhan" yang merupakan "kekuatan fisik, energy emosional, dan semangat" dalam pencapaian goal. Makna keteguhan ini, lebih dikenali dalam konteks pekerjaan dan berada di dalam pikiran, sehingga keteguhan ini dijabarkan sebagai *resilience* mental dan *persistence* dalam menghadapi kesulitan dalam pekerjaan. Keteguhan atau energy yang terarah pada pencapaian goal yang spesifik ini, merupakan inti dari *engagement*. Oleh karenanya, *Feeling of urgency* tidak mungkin terjadi tanpa tujuan atau sasaran yang spesifik.

Jadi *goal-directed determination* atau *urgency*, adalah secara konseptual berkaitan dengan *resilience*, atau kapasitas untuk kembali dari kegagalan atau kesulitan (*temporary setbacks*). Juga berkaitan dengan *confidence*, yang merupakan *belief* bahwa seseorang kapabel untuk mencapai goal tertentu.

(2) **Focus**

Karyawan yang engaged merasa fokus dalam pekerjaan mereka, mereka merasa 'asik' dengan apa yang mereka sedang lakukan dan tidak mudah terdistraksi oleh pemikiran-pemikiran diluar pekerjaan, atau hal-hal yang tidak penting. Distraksi ini bisa berbentuk ngobrol di tempat minum, diskusi tentang akan makan siang dimana, dsb. Juga bisa berbentuk pemikiran-pemikiran tentang cuaca diluar, dsb.

Karakteristik karyawan yang *engaged* adalah focus mereka 'konsisten' terarah pada pekerjaannya dan tugas yang sedang dihadapi. Bentuk fokus yang lain adalah 'asik' dalam pekerjaan. Penghayatan ini mengakibatkan atau tercermin melalui lupa waktu atau merasa waktu berjalan begitu cepat. Mereka sangat sulit untuk beranjak dari pekerjaannya dan lebih cenderung bertahan di pekerjaan yang sedang dikerjakannya

(3) Intensity

Focus saja tidak dapat meng-cover pengertian bahwa seseorang menjadi engaged. Contoh, terganggunya konsentrasi adalah disebabkan intensitas dari fokus kita kurang kuat. Ini didorong sebagian oleh tuntutan pekerjaan dan level skill karyawan. Kalau skills kita berada pada level yang setara dengan tuntutan pekerjaan, maka kita akan mencurahkan perhatian dan energy kepada tugas agar berhasil. Sebaliknya jika level skill kita melampaui tuntutan pekerjaan kita, maka kita akan cepat merasa bosan dan perhatian dan energy bisa terarah ke hal lain sehingga intensitas kita kurang kuat atau lemah. Menurut William Kahn, orang akan lebih atau kurang 'hadir secara psikologis' pada waktu yang berbeda selama waktu kerja'. Maksudnya adalah manusia menggunakan sumber daya fisik, cognitive, dan emosional pada situasi yang berbeda. Pernyataan ini adalah serupa dengan penggunaan intensitas. Urgency, focus, dan intensitas ketika mengejar goal akan menggunakan sumber daya skills, knowledge, & energy secara total pada durasi yang signifikan.

(4) Enthusiasm

Enthusiasm adalah psychological state yang mendekati perasaan bahagia dan energy. Merupakan emotional state yang merujuk pada 'positive affect', dan mengarah pada kesadaran yang kuat atas *positive well-being*. Ketika kita membayangkan karyawan yang enthusiastic, maka kita membayangkan karyawan yang aktif melibatkan diri dan bukan yang pasif. Jika kita tanya mengapa mereka melakukan seperti yang mereka sedang lakukan, maka mereka akan menjawab bahwa mereka antusias atas apa yang mereka kerjakan. Mereka merasa 'hidup', mereka juga memiliki 'passion'. Passion ini bukan berdasarkan energy dan focus, tetapi lebih ke elemen engagement yang unik

Secara ringkas :

engagement adalah *aggregate* dari *energized feeling* yang dirasakan seseorang ketika bekerja yang muncul sebagai produk dari perasaan *urgency*, fokus, *intensity* dan *enthusiasm*. Selanjutnya karyawan yang *engaged* merasa tidak hanya energized tetapi juga kompeten, dan sense of competence ini adalah muncul akibat pengalamannya sendiri dan kondisi kerja yang diberikan oleh perusahaan bagi dirinya. Dikatakan bahwa Feeling of engagement mendorong terjadinya perilaku engaged pada karyawan. Berikut akan diuraikan mengenai perilaku engaged yang dapat terlihat oleh orang lain, seperti apa perilaku dari orang/karyawan yang engaged

3) Engagement Behavior

Semakin kuat *feel of engagement* semakin memungkinkan seseorang karyawan akan memperlihatkan perilaku *engaged*. Bagaimana perilaku yang bisa dimunculkan (sebagai akibat lebih banyaknya energy dan effort yang dikeluarkan dalam bekerja), terhadap organisasi, pelanggan atau stakeholder di luar organisasi. Pada bagian ini akan dibahas mengenai dampak

dari perilaku engagement terhadap seberapa banyak pekerjaan dilakukan, bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang dikerjakan. Karyawan yang engaged secara behavior akan memperlihatkan : (1) persistent, (2) merespons secara proaktif terhadap ancaman dan tantangan, (3) memperluas peran mereka dalam pekerjaan, dan (4) siap (sedia) terhadap perubahan.

(1) Persistence.

Persistence adalah perilaku yang memperlihatkan dipertahankannya upaya untuk secara konsisten berjuang dari waktu ke waktu dalam menyelesaikan tugas. Contohnya adalah ia bekerja lebih keras, untuk durasi waktu yang lebih panjang tanpa istirahat, selama hari atau minggu kerja. Contoh spesifik lainnya adalah misalnya karyawan asuransi menunda makan siang untuk melakukan investigasi terhadap *complaint* pelanggan. Persistence juga bisa muncul dalam bentuk meningkatnya ketabahan dalam menghadapi kesulitan dan memiliki *resilience* yang lebih kuat ketika terjadi kemunduran/kegagalan. Contohnya seorang ahli kimia pada perusahaan obat yang mengalami banyak kegagalan dalam usahanya untuk mengembangkan formula obat. Dengan level engagement yang tinggi, maka dia akan melakukan percobaan-percobaan lagi, dan bukan beralih ke proyek lain.

Persistence juga dapat dilihat dalam bentuk meningkatnya usaha ketika menghadapi kesulitan, pantang menyerah dan mampu bertahan ketika menghadapi hambatan.

2) Proaktif

Ciri karyawan yang *engage* adalah mereka proaktif dan bukan reaktif atau bahkan lebih buruk lagi, pasif. Proaktif berarti mengambil tindakan secara dini sejak diperlukan, contohnya ketika melakukan perawatan pada mesin di pabrik sejak tanda awal penurunan efisiensi terdeteksi, tanpa menunggu supervisor memerintahkan perbaikan, ia langsung melakukan tugas perawatannya, sehingga keadaan mesin tidak ditunggu hingga memburuk sudah dia garap. Pada lingkungan customer service, karyawan yang proaktif akan memperingatkan pelanggan akan fakta bahwa mereka bisa berhemat dengan membeli 1 paket pelayanan ketimbang membeli berbagai varietas pelayanan secara satu persatu, sehingga pelanggan tidak mengalami kekecewaan dikemudian hari.

Karyawan yang *engage* tidak hanya mengambil tindakan segera setelah jelas tujuannya, tetapi karyawan juga lebih mengenali atau mengantisipasi kebutuhan serta kesempatan.

Sementara pilihan untuk mengambil tindakan mungkin sebagian besar dipengaruhi oleh motivasi dan kesempatan untuk mengambil tindakan yang merupakan contoh bagaimana karyawan melakukan pendekatan terhadap pekerjaan mereka. Dengan kata lain, karyawan yang *engage* memiliki rasa kesadaran dan kewaspadaan yang meningkat. Mereka secara konsisten telah "menjaga" dan proaktif menemukan kepentingan terbaik tim mereka, konsumen dan perusahaan. Proaktif berarti bahwa karyawan memulai perubahan dan bukan reaktif, dan memandangnya sebagai "tanggung jawab manajemen".

Hubungan antara perasaan *engage* dan munculnya perilaku proaktif cukup jelas. Pertama, kita berharap seorang karyawan yang memiliki rasa urgensi dan sangat fokus pada pekerjaannya untuk lebih proaktif. Karyawan yang *engage* mengambil inisiatif untuk menghindari atau mencegah masalah, bukan menunggu untuk diarahkan untuk melakukannya. Kedua, karyawan yang *engage* lebih banyak menggunakan sumber daya emosional dan kognitif pada pekerjaan, dan untuk alasan yang lebih mungkin untuk mengenali masalah potensial, dan kebutuhan atau kesempatan dalam bertindak. Akhirnya, karyawan yang merasa antusias tentang bagaimana kinerja mereka mempengaruhi keberhasilan perusahaan dan yang menginternalisasi kelompok dan tujuan perusahaan mungkin untuk mendeteksi hambatan untuk pencapaian tujuan. Tidak hanya karyawan yang *engage* yang lebih cenderung untuk mendeteksi masalah atau peluang pada umumnya, tetapi kecenderungan ini paling kuat bagi masalah ini atau peluang yang paling penting untuk tujuan dan strategis perusahaan.

Banyak keuntungan bagi perusahaan memiliki karyawan yang menunjukkan perilaku proaktif. Keuntungan yang signifikan ialah karyawan lebih banyak waktu untuk melaksanakan tugas pekerjaannya.

3). Perluasan Peran (*Role Expansion*)

Karyawan yang *engaged* cenderung melihat peran mereka secara meluas seperti membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas atau memperbaiki kesalahan yang dibuat orang lain.

Perluasan peran bisa juga merupakan perubahan terhadap suatu peran. Kadang-kadang manajer dapat mendelegasikan tingkat peningkatan tanggung jawab atau luasnya tugas kepada karyawan sehingga kompetensi karyawan menjadi lebih nyata, atau hal tersebut

sebagai tuntutan atas perubahan tim. Karakteristik yang penting ialah kemauan karyawan untuk menerima definisi yang berbeda dari satu peran. Definisi tersebut dapat terjadi karena inisiatif dari manajemen atau mungkin dari dalam diri karyawan dimulai.

Ada beberapa alasan karyawan yang *engage* lebih cenderung menerima atau memulai memperluas perannya. Pertama, perluasan peran karyawan yang memiliki inisiatif adalah contoh perilaku proaktif, dan seperti yang dibahas sebelumnya, karyawan *engage* memiliki kecenderungan untuk bertindak. Karyawan yang kurang *engage* mungkin lebih melindungi perannya dengan keterbatasan, sebagai cara untuk tinggal di zona kenyamanan mereka, atau untuk menghindari tekanan dan beban kerja yang meningkat dengan tanggung jawab tambahan. Para karyawan ini biasanya menanggapi dengan pernyataan "itu bukan tugas saya". Karyawan yang *engage* secara psikologis lebih bersedia untuk memperluas peran mereka. Peran ekspansi memiliki konsekuensi positif bagi organisasi, termasuk tenaga kerja menjadi lebih fleksibel.

4). *Adaptability*

Pada saat organisasi melakukan perubahan dan inovasi, kebutuhan akan perilaku adaptif di organisasi tsb menjadi semakin meningkat. Seorang karyawan yang adaptif akan membantu perusahaan mengantisipasi dan merespon dengan lebih cepat & berhasil, dengan biaya yang murah, di kondisi lingkungan yang kompetitif. Karyawan yang adaptif mungkin lebih cenderung mengembangkan keterampilan baru sesuai tuntutan perubahan pekerjaan. Selain itu, sementara banyak perubahan dalam skala besar membutuhkan pelatihan formal untuk memfasilitasi pengembangan keterampilan; karyawan yang adaptif dapat menyesuaikan dengan perubahan tanpa memerlukan pelatihan formal, sehingga menghemat waktu dan dana. Karyawan yang adaptif juga membantu meminimalkan sejauh mana manajemen harus menginvestasikan waktu dan uang untuk "memperjuangkan" usaha perubahannya yang memungkinkan perusahaan untuk tetap memenangkan kompetisi mereka.

Persistence, proaktif, perluasan peran, dan kemampuan beradaptasi adalah semua aspek perilaku *engagement*. *Engagement* tidak hanya kinerja karyawan, yang dalam agregatnya meningkatkan performance di atas atau melampaui harapan (sesuai standar)

Perbedaan *Employee Engagement*, komitmen, dan *job satisfaction*

Satu perbedaan penting adalah bahwa komitmen memiliki banyak sisi yang mencerminkan *passive attachment* daripada *active attachment*, dan komitmen berarti juga adanya *attachment* untuk organisasi tetapi tidak mencerminkan *enthusiasm*, urgensi, dan intensitas (*intensity*). Mereka melihat komitmen (dan *engagement*) sebagai keselarasan antara tujuan individu dan organisasi dengan merasa “memiliki” serta mempunyai kepercayaan bahwa jika karyawan mengikuti tujuan tersebut maka mereka dapat mempertahankan keanggotaannya di dalam perusahaan dan membantu keberhasilannya.

Dalam hal rasa turut memiliki organisasi, karyawan yang engaged menghayati seolah tujuan organisasi merupakan tujuan personalnya dia. Seringkali istilah "keselarasan" digunakan untuk menyampaikan gagasan bahwa tujuan individu harus mendukung pencapaian tim dan tujuan perusahaan, atau bahwa tim harus memilih tujuan yang memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan. Dengan adanya internalisasi berarti tujuan karyawan dan organisasi menyatu menjadi satu seperti halnya karyawan melihat dirinya memiliki identitas bersama dengan organisasi. Internalisasi merupakan landasan bagi perasaan dan perilaku (*feeling and behavior*) *engagement* yang memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Internalisasi dan komitmen pada tujuan bersama menciptakan kesempatan bagi keunggulan kompetitif. Ketika selaras, energi karyawan terfokus pada tujuan yang penting bagi organisasi. Tingkat *engagement* tertinggi mungkin diperoleh ketika karyawan merasa bahwa misi perusahaan mereka sejalan dengan nilai-nilai dirinya.

Perbedaan antara *engagement* dan kepuasan (dan mungkin komitmen juga) adalah salah satu yang penting sejauh ini membantu menjelaskan bagaimana *engagement* dan kepuasan masing-masing berhubungan dengan hasil bisnis yang penting namun masing-masing mempunyai definisi yang berbeda.

Kepuasan telah didefinisikan sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan seseorang dan pengalaman kerja. Kepuasan ialah tentang apa yang dilakukan organisasi untuk membuat karyawan agar merasa nyaman berada di sana. Dengan demikian, kepuasan merujuk pada pemenuhan kebutuhan. Secara sederhana, kepuasan tidak mengandung aspek urgensi, fokus, dan intensitas yang dianggap penting bagi *engagement*. Ketidakpuasan dari karyawan dapat menyebabkan karyawan untuk berusaha mengubah situasi. Upaya untuk mengubah apa yang tidak menyenangkan atau tidak

memuaskan dapat selaras dengan tujuan organisasi. Namun, sifat kepuasan adalah bahwa hal itu diinginkan sebagai tahapan akhir dan karenanya sangat berbeda dengan bentuk perilaku yang muncul dari *feeling of engagement*.

Antusiasme dan *well-being* meliputi pengertian *feeling of engagement*. Kepuasan karyawan banyak dirasakan sebagai dampak dari kesempatan yang diberikan organisasi untuk memberdayakan keterampilannya, dan ini menjadi bukti dimana tuntutan pekerjaan sesuai dengan skill individu. Dan ini merupakan salah satu kondisi yang berkontribusi terhadap *feeling engaged*. Meskipun demikian, kepuasan tidak menunjukkan *goal-directed energy* yang merupakan esensi dari konseptualisasi *engagement*.

Penjelasan akan perbedaan kepuasan kerja, komitmen dan *engagement* memperjelas konsep *engagement*, sehingga pemahaman akan *engagement* menjadi lebih jelas. Meskipun demikian seperti telah diuraikan pada penjelasan sebelumnya bahwa belum selarasnya arah *energy* individu dengan tujuan organisasi, membutuhkan garapan dalam membangun budaya sehingga seluruh anggota organisasi memiliki cara menginterpretasi yang sama dalam cara-cara bertingkah laku kerja yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi yang semakin bernilai dalam meningkatkan daya saing. Berikut akan diuraikan mengenai bagaimana membangun dan memelihara budaya yang *engage*.

Kunci untuk membangun karyawan yang engaged :

Budaya yang engaged pada suatu Organisasi

Budaya organisasi adalah kesadaran orang-orang anggota organisasi mengenai *value* organisasi, keyakinan, yang dipentingkan, dukungan, dan yang dipertahankan. Beberapa organisasi memiliki budaya inovasi, yang lain memiliki budaya disiplin, dan ada yang memiliki kesejahteraan. Dengan budaya yang dikembangkan di dalam suatu organisasi ini, maka seluruh karyawan memiliki cara untuk memaknakan berbagai perilaku yang ada di dalam organisasi tsb.

Budaya organisasi menentukan *engagement* karyawan pada dua tingkatan: (a) bahwa budaya menciptakan dan melepaskan energi karyawan melalui cara organisasi memperlakukan karyawannya, dan (b) bahwa budaya menyalurkan *energy* pada daya saing melalui pemusatan terhadap sasaran strategis perusahaan, inovasi, dan/atau efisiensi operasional.

Membangun budaya agar engaged

Factor kunci yang menggiring karyawan agar mereka mengalami budaya yang engage adalah dirasakannya trust terhadap organisasi atau manajemen. Trust adalah bagaimana seseorang secara positif merasa bahwa orang lain akan bertindak untuk mereka dan dengan mereka di masa yad. Trust adalah meyakini bahwa kita bisa mengandalkan orang lain untuk kita. Ketika karyawan merasakan trust kepada orang lain (termasuk manajemen), mereka percaya bahwa orang lain akan dapat diandalkan untuk melindungi mereka. Trust sangat penting di dalam organisasi, dan menjadi penting ketika organisasi menghadapi ambiguitas, atau ketidakpastian (uncertainty). Trust membebaskan karyawan karyawan untuk memberikan energinya & komitmennya secara penuh. Mereka menyadari bahwa apa yang perlu mereka kontribusikan bagi organisasi adalah waktu, talenta, dan energy. Mereka ingin tahu apakah ketika mereka investasikan semua ini adalah merupakan pengambilan keputusan yang tepat.

Jika tidak ada trust, maka karyawan akan menggunakan banyak energy untuk melindungi dirinya sendiri

Tetapi, memmbangun dan memelihara trust bukan hal yang mudah. Salah satu caranya adalah mewujudkan relasi atasan bawahan yang dilandasi oleh perlakuan yang adil dapat membangun terbentuknya trust karyawan terhadap atasannya secara spesifik dan kepada organisasi & manajemen secara umum.

Rangkuman :

Employee engagement adalah kesadaran individu akan tujuan dan energy terfokus, yang bagi orang lain akan terlihat sebagai seseorang dengan inisiatif personal, kemampuan beradaptasi, upaya, dan persistensi yang diarahkan terhadap goal organisasi.

Energy yang terkandung pada karyawan yang engaged merupakan energy psikhis dan energy behavioral. Energy psikhis membuat seseorang karyawan merasakan focus, intens, antusias; sedangkan energy behavioral berkaitan dengan apa yang dilakukan karyawan yang memperlihatkan persistensi, adaptable, dan proaktif.

Terbentuknya engagement ditentukan oleh hubungan resiprokal antara inidividu karyawan dengan organisasi. Organisasi yang mendorong terbentuknya engagement adalah organisasi yang mendukung dan memfasilitasi; dan agar karyawan engage terdapat 4 prinsip fundamental yaitu terdapatnya kapasitas karyawan untuk engage, mereka punya alasan untuk engage, karyawan punya kebebasan untuk engage dan mereka mengetahui bagaimana melakukan engagement. Dengan ke-4 prinsip engagement karyawan merasa engage (feel of engagement). Semakin kuat feel of

engagement semakin terbuka kemungkinan karyawan untuk menampilkan perilaku engage (engagement behavior). Perilaku engage yang meliputi perilaku persistence, proactive, role expansion dan adaptability, menghasilkan pengarah energy yang selaras antara prioritas perilaku individu karyawan dengan prioritas strategis organisasi. Jika pengarah energy karyawan belum selaras dengan prioritas strategis organisasi, maka membangun budaya yang sesuai menjadi penting. Budaya yang penting untuk dikembangkan untuk membangun engagement adalah budaya yang menekankan pada berkembangnya trust antara karyawan dengan atasan dan dengan manajemen.

Daftar Pustaka :

1. Daft, Richard L., Marchic, Dorothy. (2004) *Understanding Management*. Thompson Learning, Ohio, USA
2. Macey, William H., Schneider, Benyamin., Barbera, Karen M., Young, Scott A, (2009) *Employee Engagement, tools for analysis, Practice, and Competitive Advantage*, Wiley-Blackwell, Chichester, West Sussex, United Kingdom
3. McShane, Steven L., Glinow, Mary Ann von (2008) *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Irwin , New York.

