



Bab 11
Strategi Keterikatan
Karyawan

Keterikatan karyawan dibangun di atas dasar konsep seperti kepuasan kerja, komitmen karyawan dan perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*). Keterlibatan karyawan adalah indikator kuat dari kinerja organisasi yang positif yang secara jelas menunjukkan hubungan dua arah antara pimpinan dan karyawan dengan cara membandingkan dengan tiga konstruksi sebelumnya: kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan perilaku kewarganegaraan organisasi.

Agar organisasi (perusahaan) memperoleh keterikatan karyawan yang baik, maka Markos (2010) mengutarakan strategi keterikatan karyawan hal sebagai berikut.

a. Mulailah dari hari yang pertama (*start it on day one*)

Sebagian besar organisasi (perusahaan) memiliki strategi yang jelas dalam hal merekrut calon karyawan yang potensial, akan tetapi kurang memerhatikan strategi retensi karyawan. Proses rekrutmen yang efektif dan program orientasi (*on job training*) adalah hal yang harus diterapkan terhadap karyawan baru. Karyawan yang baru direkrut harus diberikan orientasi umum yang berkaitan dengan misi organisasi/perusahaan, visi, nilai, kebijakan dan prosedur, orientasi pekerjaan yang spesifik seperti tugas pekerjaan, tanggung jawab, tujuan dan prioritas departemen saat ini. Sehingga hal ini memungkinkan karyawan dapat mengembangkan harapan pekerjaan yang realistis dan mengurangi konflik peran yang mungkin timbul di masa yang akan datang. Setelah keputusan perekrutan diambil, manajer harus memastikan ketepatan peran bila menempatkan karyawan pada posisi tertentu dan mengerahkan segala upaya manajerial yang diperlukan untuk mempertahankan bahwa karyawan yang berbakat tersebut dalam organisasi.

b. Mulailah dari atas (*start it from top*)

Keterikatan karyawan memerlukan komitmen kepemimpinan melalui pembentukan misi, visi, dan tata nilai yang jelas. Tingkat manajemen tertinggi (*top management*) harus menyebarkannya dari tingkat manajer sampai ke level karyawan. Kepemimpinan dengan hati dan memberi contoh merupakan hal efektif dalam memperoleh keterikatan karyawan.

c. Lakukan komunikasi dua arah

Lakukanlah komunikasi dua arah. Libatkan para karyawan dan selalu menunjukkan rasa hormat kepada masukan mereka. Berbagi “kekuasaan” dengan karyawan melalui keputusan partisipatif sehingga membuat mereka akan merasa memiliki serta meningkatkan keterlibatan mereka dalam mewujudkannya.

d. Berikan kesempatan untuk pengembangan dan kemajuan karyawan

Pemberian kesempatan dalam rangka pengembangan dan kemajuan karyawan pemberian otonomi keleluasaan dalam bekerja (sesuai peraturan organisasi/perusahaan yang berlaku) dalam rangka memperoleh hasil terbaik seperti yang diharapkan.

e. Pastikan bahwa karyawan memiliki setiap hal yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan

Manajer diharapkan memastikan karyawan memiliki semua sumber daya seperti sumber daya fisik atau material, keuangan, dan informasi sumber daya lainnya dalam mendukung terciptanya efektivitas kerja.

f. Berikan pelatihan yang tepat

Bantulah para karyawan dengan memberikan pelatihan yang tepat sehingga kemampuan dan pengetahuan mereka meningkat. Dapat dipahami jika karyawan mengetahui lebih banyak tentang pekerjaannya maka kepercayaan (*self efficacy*) dan komitmen mereka meningkat dan mampu bekerja lebih giat tanpa banyak pengawasan dari manajer.

g. Miliki sistem umpan balik (*feedback*) yang baik

Organisasi/perusahaan harus mengembangkan sistem manajemen kinerja mulai dari level manajemen tertinggi sampai dengan karyawan. Pelaksanaan survei secara reguler membantu untuk mengukur kinerja dan keterikatan karyawan. Hasil survei tersebut menjadi *input* bagi manajemen untuk dapat mengembangkan langkah-langkah perbaikan yang spesifik, terukur, akuntabel, dan memiliki tenggat waktu.

h. Berikanlah intensif

Manajer harus dapat memberikan apresiasi baik berupa finansial maupun nonfinansial kepada karyawan yang memiliki keterikatan

kinerja yang lebih dalam pekerjaan mereka. Beberapa teori manajemen menunjukkan bahwa ketika karyawan menerima upah yang lebih, pengakuan dan pujian, mereka cenderung mengerahkan usaha yang lebih untuk pekerjaannya. Harus ada hubungan yang jelas antara kinerja dengan insentif yang diberikan kepada karyawan.

- i. Bangunlah budaya organisasi/perusahaan yang khas dan berbeda
Organisasi/perusahaan harus mempromosikan budaya kerja yang kuat di mana tujuan dan nilai-nilai manajer sejalan dengan semua sektor pekerjaan. Organisasi/perusahaan yang membangun budaya saling menghormati tidak hanya akan menjaga keterikatan karyawan yang ada, tetapi juga menarik karyawan baru dengan menularkan budaya kerja yang baik.
- j. Fokuslah kepada karyawan yang berkinerja tinggi
Studi yang dilakukan oleh Watson Wyatt Worldwide pada tahun 2004–2005 pada praktik sumber daya manusia (*human resources*) di 50 organisasi/perusahaan besar Amerika Serikat menunjukkan bahwa organisasi yang berkinerja tinggi berfokus agar karyawannya memiliki kinerja tinggi. Hal ini akan mengurangi tingkat *turnover* karyawan berprestasi tinggi sehingga kinerja bisnis terbaik akan tercapai.

Hal senada dikemukakan oleh Suryanto (2010) dalam rangka mempertinggi retensi karyawan maka diperlukan 8 strategi sebagai berikut.

- a. *Clarify expectations*
Beri karyawan pemahaman yang jelas atas pekerjaan mereka dan apa standar-standar yang mereka harapkan untuk mencapai baik percepatan waktu dan penghindaran konflik. Sedikit konflik berarti bekerja dengan lebih bahagia, sehingga karyawan akan cenderung nyaman (kerasan) di organisasi/perusahaan.
- b. *Know your workers*
Pelajari hobi-hobi dan minat-minat karyawan, terutama tujuan-tujuan jangka panjang mereka. Hal itu akan membantu Anda memahami kebutuhan mereka, sekaligus memperlihatkan bahwa Anda peduli.
- c. *Give feedback*
Selalu komentari apa yang sedang dikerjakan oleh karyawan dan katakan bahwa Anda ingin mereka tetap bekerja di organisasi/perusahaan Anda. Tanamkan bahwa mencintai pekerjaan itu penting,

tetapi juga tak kalah penting untuk memastikan bahwa pekerjaan juga mencintai kita.

d. *Create a team culture*

Ciptakan budaya kerja sama di mana semua anggota tim mendukung satu sama lain.

e. *Educate and train*

Karyawan yang melihat bahwa Anda sedang melakukan investasi pada diri mereka, akan merasa lebih dihargai dan diapresiasi.

f. *Offer incentives and rewards*

Berbagai bentuk insentif dan *reward* bisa menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan penuh tanggung jawab serta memperlihatkan kepekaan apresiasi yang lebih besar.

g. *Empower employees*

Biarkan karyawan mengambil keputusan sebanyak mungkin. Pemberdayaan merupakan sinyal yang akan dibaca oleh karyawan bahwa Anda percaya kepada mereka.

h. *Evaluate regularly*

Mulai dengan pujian, lalu diskusikan tantangan-tantangannya dan bergabunglah untuk mengembangkan rencana untuk membantu mereka. Pada bagian akhir, tutup dengan catatan yang positif.

Manajer atau kalangan pimpinan organisasi/perusahaan yang baik mestinya mampu mengembang peran-peran tersebut. Karyawan akan cenderung nyaman (kerasan) tinggal di organisasi/perusahaan jika mereka senang dan hormat terhadap pimpinannya.