

Bab 8
Komitmen dan
Keterikatan
Karyawan

Dewasa ini majemen sumber daya manusia memegang peranan yang penting. Salah satu peranan manajemen sumber daya manusia adalah menangani komitmen dan keterikatan karyawan (*employee engagement*). Karyawan yang memiliki keterikatan melebihi karyawan yang puas atau sekadar berkomitmen pada suatu organisasi atau seseorang. Keterikatan merupakan sikap positif terhadap organisasi/perusahaan dan membawa dampak positif nyata terhadap jumlah hasil yang diinginkan seperti kinerja, retensi, kepuasan, dan loyalitas pelanggan.

8.1 Kondisi Tenaga Kerja Saat ini

Keadaan ketenagakerjaan di Indonesia berdasarkan data BPS (2011) pada semester pertama tahun 2011 menunjukkan adanya sedikit perbaikan yang digambarkan dengan adanya peningkatan kelompok penduduk yang bekerja serta penurunan tingkat pengangguran. Pada bulan Februari 2011, jumlah angkatan kerja mencapai 119,4 juta orang naik sebesar 2,9 juta orang dibanding keadaan Agustus 2010 dan naik 3,4 juta orang dibanding keadaan Februari 2010.

Penduduk yang bekerja pada Februari 2011 bertambah sebesar 3,1 juta orang dibanding keadaan Agustus 2010, dan bertambah 3,9 juta orang dibanding keadaan setahun yang lalu (Februari 2010).

Jumlah penganggur pada Februari 2011 mengalami penurunan sebesar 200 ribu orang jika dibanding keadaan Agustus 2010 dan mengalami penurunan 470 ribu orang jika dibanding keadaan Februari 2010. Peningkatan jumlah tenaga kerja serta penurunan angka pengangguran telah menaikkan Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) sebesar 2,13 persen selama periode satu tahun terakhir. Data tersebut disajikan dalam Tabel 40 berikut ini.

Tabel 40 Penduduk dalam juta orang menurut jenis kegiatan utama 2009–2011

Jenis Kegiatan Utama (1)	2009		2010		2011
	Februari (2)	Agustus (3)	Februari (4)	Agustus (5)	Februari (6)
1 Angkatan Kerja	113,74	113,83	116,00	116,53	119,40
Bekerja	104,49	104,87	107,41	108,21	111,28
Penganggur	9,26	8,96	8,59	8,32	8,12
2 Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (%)	67,60	67,23	67,83	67,72	69,06
3 Tingkat Pengangguran Terbuka (%)	8,14	7,87	7,41	7,14	6,80
4 Pekerja tidak penuh	31,36	31,57	32,80	33,27	34,19
Seterengah penganggur	15,00	15,40	15,27	15,26	15,73
Paruh waktu	16,36	16,17	17,53	18,01	18,46

Sumber: BPS (2011)

Adapun Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) menurut pendidikan disajikan dalam Tabel 41 berikut ini.

Tabel 41 Persentase tingkat pengangguran terbuka menurut pendidikan tertinggi yang ditamatkan 2009–2011

Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan (1)	2009		2010		2011
	Februari (2)	Agustus (3)	Februari (4)	Agustus (5)	Februari (6)
SD Ke Bawah	4,51	3,78	3,71	3,81	3,37
Sekolah Menengah Pertama	9,33	8,37	7,55	7,45	7,83
Sekolah Menengah Atas	12,35	14,50	11,90	11,90	12,17
Sekolah Menengah Kejuruan	15,69	14,59	13,81	11,87	10,00
Diploma III/II	16,33	13,96	16,71	12,76	14,60
Universitas	12,94	13,08	14,24	11,92	9,85
Jumlah	8,14	7,87	7,41	7,14	6,80

Sumber: BPS (2011)

Berdasarkan Tabel 41 tersebut, dapat dijelaskan bahwa jumlah pengangguran pada Februari 2011 mencapai 8,1 juta orang atau 6,80 persen dari total angkatan kerja. Secara umum Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) cenderung menurun, di mana TPT Februari 2011 sebesar

6,80 persen turun dari TPT Agustus 2010 sebesar 7,14 persen dan TPT Februari 2010 sebesar 7,41 persen.

Jika dibandingkan dengan keadaan Agustus 2010 TPT pada hampir semua tingkat pendidikan cenderung turun, kecuali TPT untuk tingkat pendidikan Sekolah Menengah Pertama dan Sekolah Menengah Atas mengalami kenaikan masing-masing sebesar 0,38 persen dan 0,27 persen. Pada Februari 2011, TPT untuk pendidikan Sekolah Menengah Atas dan Diploma menempati posisi tertinggi, yaitu masing-masing sebesar 12,17 persen dan 11,59 persen. TPT dengan tingkat pendidikan Universitas mengalami penurunan yang signifikan dari 14,24 persen pada Februari 2010 menjadi 9,95 persen pada Februari 2011. Hal ini diduga akibat penerimaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam setahun terakhir didominasi mereka yang berpendidikan tinggi. **Masyarakat cenderung memilih profesi PNS karena memiliki pengembangan karier yang jelas serta tingkat jaminan layanan hari tua yang baik jika dibandingkan dengan profesi lainnya. Hal ini berakibat tingkat *turn over* tenaga kerja di Indonesia menjadi lebih kecil dan cenderung stabil.**

Adapun kondisi ketenagakerjaan di dunia digambarkan oleh Schiemann (2011) sebagai berikut.

- a. Survei Yahoo pada tahun 2007 mengungkapkan bahwa 47 persen pekerja Amerika Serikat siap meninggalkan posisinya apabila ada kesempatan atau berencana untuk berganti pekerjaan dalam 12 bulan.
- b. Judith Bardwick pada tahun 2005 menjelaskan bahwa 52 persen karyawan tertarik untuk meninggalkan pekerjaan mereka; 75 persen di antaranya berencana meninggalkan organisasi/perusahaan dalam waktu 12 bulan.
 - 34 persen dari pekerja itu tidak ingin merekomendasikan organisasi/perusahaan mereka kepada orang lain.
 - 45 persen mengatakan tidak adanya kesempatan untuk pengembangan karier.
- c. *U.S Job Retention Pool* yang diadakan oleh *Society for Human Resources Management (SHRM)* dan *Wall Street Journal* pada tanggal 19 Desember 2006 mengungkapkan bahwa lebih dari 75 persen karyawan mencari pekerjaan baru.

- d. Studi yang dilakukan oleh Towers Perrin pada tahun 2003 mengungkapkan bahwa para karyawan yang tidak puas akan berhenti ataupun keluar—atau berhenti tetapi tetap tinggal di organisasi/perusahaan.

Merujuk pada data yang disajikan tersebut, maka keterikatan karyawan bukanlah suatu tren tetapi menjadi suatu kewajiban yang harus diprioritaskan oleh organisasi/perusahaan.

8.2 Pengertian Komitmen dan Keterikatan (*Engagement*)

Berbicara mengenai keterikatan karyawan (*engagement employee*) tidak lepas dari 3 kata penting, yaitu komitmen, terikat, dan karyawan.

Menurut Kamus Bahasa Indonesia (2008), komitmen berarti perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu. Terikat berarti disusun, dirangkaikan. Karyawan berarti orang yang bekerja pada suatu lembaga (perusahaan, organisasi) dengan mendapatkan gaji (upah).

Vance (2006) dalam publikasi berjudul, "*Employee Engagement and Commitment*", *Society for Human Resource Management (SHRM)* tidak memberikan definisi tersendiri mengenai keterikatan karyawan (*engagement employee*), akan tetapi menyajikan beberapa definisi keterikatan karyawan berdasarkan organisasi, perusahaan, peneliti sebagai berikut.

Maarif dan Kartika (2014) mendeskripsikan *engagement/keterikatan* karyawan merupakan sebuah kesatuan usaha, komitmen, tanggung jawab, pikiran, tenaga, dan hati untuk menghasilkan kontribusi optimal dengan sungguh-sungguh dan sadar sebagai wujud keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi secara berkelanjutan.

- a. Dell, Inc.

Keterikatan (*engagement*): "Untuk bersaing saat ini, organisasi/perusahaan perlu untuk memenangkan pikiran (komitmen rasional) dan hati (komitmen emosional) karyawan dengan cara yang mengarah pada upaya yang luar biasa".

b. Caterpillar

Keterikatan (*engagement*) adalah sejauh mana komitmen karyawan, usaha kerja, dan keinginan untuk tinggal di sebuah organisasi.

c. Intuit, Inc.

Keterikatan (*engagement*) menggambarkan bagaimana seorang karyawan berpikir dan merasa tentang, serta bertindak terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja, dan organisasi/perusahaan.

d. The Gallup Organization

Keterikatan karyawan adalah keterlibatan dengan antusiasme untuk bekerja.

e. Hewitt Associates

Keterikatan (*engagement*) adalah keadaan komitmen emosional dan intelektual untuk sebuah organisasi atau kelompok menghasilkan perilaku yang akan membantu memenuhi janji organisasi untuk pelanggan dengan demikian akan meningkatkan hasil bisnis.

Karyawan yang terikat (*engaged employee*):

- *Stay* - Mereka memiliki keinginan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi dan mereka tetap bertahan dengan organisasi.
- *Say* - Mereka memberi masukan untuk organisasi dengan mengacu karyawan yang potensial dan pelanggan, positif dengan rekan kerja dan konstruktif dalam mengutarakan kritik.
- *Strive* - Mereka mengerahkan usaha ekstra dan terlibat dalam perilaku yang berkontribusi terhadap keberhasilan bisnis.

Definisi yang paling sederhana dari keterikatan karyawan menurut Finney (2010) adalah mendapatkan upaya absolut terbaik dari karyawan dengan membuat mereka merasa senang dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Dicke (2007) menyajikan tema umum (konsep) berdasarkan pengertian keterikatan karyawan yang ada sebagai berikut.

Tabel 42 Tema umum (konsep) pengertian keterikatan karyawan

Concept	Percentage Used
<i>Commitment – cognitive, affective, behavioral</i>	5.5 %
<i>Commitment – rational and emotional</i>	5.5%

Tabel 42 Tema umum (konsep) pengertian keterikatan karyawan (lanjutan)

Concept	Percentage Used
<i>Discretionary effort – going above and beyond</i>	11%
<i>Drive innovation</i>	5.5%
<i>Drive business success</i>	22%
<i>Energy, involvement, efficacy</i>	11%
<i>Passion and profound connection</i>	5.5%
<i>Positive attitude toward company</i>	5.5%
<i>Psychological presence – attention and absorption</i>	5.5%
<i>Shared meaning, understanding – active participation</i>	5.5%
<i>Stay, say, strive</i>	5.5%
<i>Think, feel, act, during performance</i>	11%
<i>Translate employee potential into performance</i>	5.5%

Sumber: Dicke (2007)

Berdasarkan Tabel 42, maka tema umum (konsep) yang terdapat dalam pengertian keterikatan karyawan adalah *Drive business success* sebesar 22 persen; *Discretionary effort – going above and beyond*; *Energy, involvement, efficacy*; dan *Think, feel, act, during performance* masing-masing sebesar 11 persen.

8.3 Arti Penting Keterikatan Karyawan

Jack Welch, mantan CEO General Electric seperti yang disampaikan Schiemann (2011) mengatakan bahwa tiga tolak ukur terpenting yang menunjukkan kesehatan suatu organisasi/perusahaan adalah keterikatan karyawan, kepuasan pelanggan, dan arus kas positif. Keterikatan memiliki dampak positif nyata terhadap jumlah hasil yang diinginkan: retensi karyawan, kinerja, kualitas, kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta kinerja finansial.

Finney (2010) menyatakan bahwa sebuah organisasi/perusahaan perangkat lunak populer Intuit telah mengadakan tinjauan kinerja. Salah satu hasil survei tersebut menyebutkan bahwa di Intuit, karyawan yang memiliki ikatan (*engaged*):

- Memiliki kemungkinan 2 kali lebih besar untuk menjadi karyawan berkinerja tinggi dibandingkan dengan karyawan yang tidak terikat.

- b. Memiliki kemungkinan 7 kali lebih besar untuk merasa dihargai atas apa yang mereka lakukan untuk pelanggan.
- c. Memiliki kemungkinan 10 kali lebih besar untuk maju dengan ide yang inovatif.
- d. Memiliki kemungkinan 1,5 kali lebih besar untuk tetap tinggal di organisasi/perusahaan, bahkan jika mereka ditawari pekerjaan yang lebih baik di tempat lain.

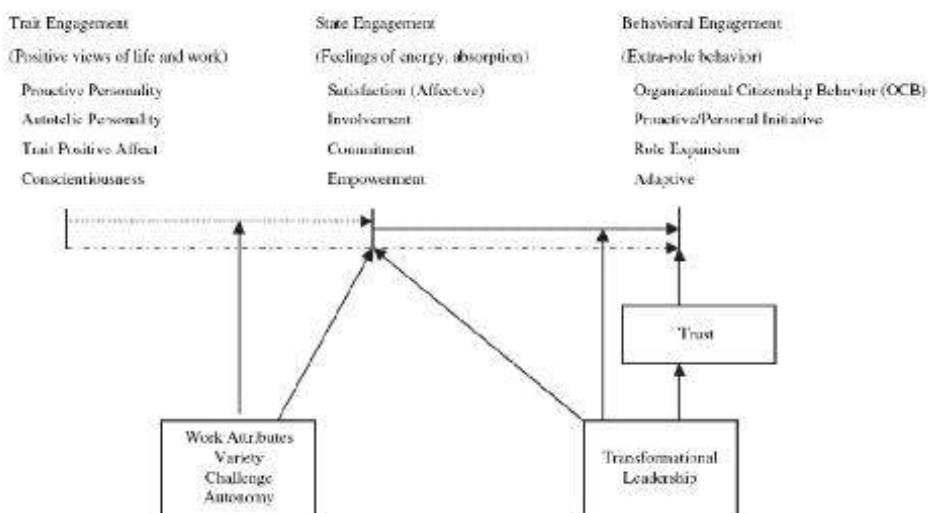
Karyawan yang tidak memiliki keterikatan sangat mahal dan merusak. Di Amerika Serikat, mereka merugikan organisasi/perusahaan senilai 350 miliar dolar karena rendahnya produktivitasnya. Sikap mereka juga meracuni pekerja di perusahaan, merusak karyawan terbaik, dan juga pelanggan terbaik. Organisasi/perusahaan-perusahaan yang memiliki budaya keterikatan kerja telah menunjukkan pertumbuhan dan profitabilitas yang konsisten selama bertahun-tahun jika dibandingkan dengan organisasi/perusahaan dengan keterikatan karyawan yang rendah. Sebuah penelitian menunjukkan bahwa organisasi/perusahaan-perusahaan dengan 60 persen sampai dengan 100 persen keterikatan karyawan melaporkan total rata-rata laba pemegang saham sebesar 20,2 persen. Namun organisasi/perusahaan-perusahaan dengan kurang dari 40 persen keterikatan menunjukkan laba -9,6 persen (Finney 2010).

Schiemann (2011) menjelaskan bahwa Molson Brewing Company menemukan korelasi menarik antara keterikatan dan keselamatan kerja. Mereka melaporkan bahwa karyawan yang merasa memiliki ikatan dengan organisasi/perusahaan 5 (lima) kali lebih sedikit mengalami kecelakaan kerja atau kehilangan waktu. Molson melaporkan penghematan lebih dari 1,7 juta dolar dalam ongkos kecelakaan kerja pada tahun 2002 disebabkan meningkatnya keterikatan. Dilaporkan juga adanya perbedaan yang besar pada kinerja penjualan antara personel penjualan yang memiliki keterikatan tinggi dan yang memiliki keterikatan rendah.

8.4 *Framework* Memahami Keterikatan Karyawan

Secara umum keterikatan (*engagement*) lebih banyak digunakan pada keadaan psikologis seperti suasana hati, komitmen, dan lain sebagainya. Macey dan Schneider (2008) menyatakan terdapat ambiguitas terhadap

pengertian keterikatan karyawan (*engagement employee*). Ambiguitas tersebut karena keterikatan karyawan melibatkan tiga elemen, yaitu *Trait Engagement*, *State Engagement*, dan *Behavioral Engagement*. Oleh karena itu dibutuhkan suatu *framework* yang komprehensif sebagai berikut.



Gambar 43 *Framework to understanding the elements of employee engagement*

Sumber: Macey dan Schneider (2008)

Gambar 43 menunjukkan *trait engagement* dianggap sebagai kecenderungan atau orientasi cara pandang tertentu atas suatu pengalaman hidup (antusiasme, perilaku positif, dan lain-lain). *Trait engagement* tercermin dalam kondisi psikologis *state engagement* (keterlibatan, komitmen, pemberdayaan) dan kemudian *behavioral engagement* (proaktif, adaptif, dan lain-lain). Kondisi tempat kerja juga menyebabkan dampak langsung dan tidak langsung terhadap *state engagement* dan *behavioral engagement*. Pengaruh pekerjaan (tantangan kerja, variasi kerja) dan pengaruh kepemimpinan (terutama kepemimpinan transformasional) menjadi fokus perhatian. Pekerjaan menimbulkan pengaruh langsung terhadap *state engagement* dan kepemimpinan transformasional dan berpengaruh tidak langsung sebagai batasan hubungan antara *trait* dan *state engagement*. Sementara kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepercayaan pada *behavioral engagement*.

Selanjutnya *framework* keterikatan karyawan tersebut dijabarkan melalui poin-poin utama sebagai berikut (Macey dan Schneider 2008).

- a. Kepuasan (*satisfaction*) ketika dinilai hanya sebagai sebuah pemenuhan tidak dalam konseptual yang sama sebagai keterlibatan. Akan tetapi ketika kepuasan dinilai sebagai energi keterlibatan dan antusiasme akan menjadi bagian penyebab keterlibatan.
- b. Komitmen organisasi merupakan aspek penting pada *state engagement* ketika dikonseptualisasikan sebagai keterlibatan positif pada entitas organisasi dan diukur sebagai kemauan untuk mengerahkan energi dalam mendukung organisasi, merasa bangga sebagai anggota organisasi dan memiliki personal identifikasi dalam organisasi.
- c. Keterikatan pekerjaan (keterlibatan tugas dan komitmen kerja) merupakan aspek penting dalam kondisi psikologis keterikatan.
- d. Pemberdayaan (*empowerment*) yang merupakan kontrol dan dampak dari tindakan seseorang merupakan bagian dari *state engagement*.
- e. *Positive Affectivity* (PA) menunjukkan ketekunan, semangat, dedikasi, antusiasme, kewaspadaan, serta kebanggaan merupakan posisi sentral dalam konseptualisasi dan pengukuran *state engagement*.
- f. *State engagement* merupakan investasi diri dalam pekerjaan seseorang dan dirasakan pentingnya hasil pekerjaan serta identitas pribadi sebagai anggota suatu organisasi.
- g. Keterlibatan perilaku (*behavioral engagement*) meliputi perilaku inovatif, memunculkan inisiatif, proaktif mencari peluang untuk berkontribusi, dan perilaku melampaui apa yang biasa diharapkan atau diperlukan.
- h. *Role expansion* merupakan perilaku yang mengungkapkan perhatian pada jangkauan yang lebih luas daripada tugas biasa. Hal ini adalah termasuk pula keterlibatan perilaku (*behavioral engagement*).
- i. Keterlibatan perilaku (*behavioral engagement*) adalah perilaku adaptif dimaksudkan untuk melayani tujuan organisasi, apakah akan membela dan melindungi "*status quo*" dalam menanggapi ancaman aktual atau yang diantisipasi atau untuk mengubah dan atau mempromosikan perubahan dalam menanggapi peristiwa-peristiwa aktual ataupun peristiwa yang diantisipasi.

- j. *Trait engagement* terdiri atas sejumlah aspek yang saling terkait, termasuk *positive affectivity*, kesadaran, proaktif, dan kepribadian autotelic. Ini semua menunjukkan kecenderungan untuk pengalaman bekerja dengan cara yang positif, aktif, serta energik dan berperilaku adaptif yaitu menunjukkan upaya melampaui apa yang diperlukan dan memulai perubahan untuk memfasilitasi hasil organisasional yang relevan.
- k. *State* dan *behavioral engagement* memiliki kemiripan dalam hal beberapa kondisi seperti sifat pekerjaan yang dilakukan dan kepemimpinan di mana para karyawan bekerja menentukan perilaku keterikatan karyawan.
- l. Kepercayaan menjembatani hubungan antara perilaku kepemimpinan dan keterlibatan perilaku (kepercayaan adalah kondisi psikologis antara perilaku pimpinan dan keterlibatan perilaku karyawan). Sehingga pemimpin membangun kepercayaan orang yang dipimpinnya menuju terciptanya keterlibatan perilaku.
- m. *Trait engagement* berinteraksi dengan kondisi kerja dan organisasi akan menghasilkan *state engagement* dan *behavioral engagement*. Kondisi kerja tidak hanya berdampak terhadap *state engagement* dan *behavioral engagement* tetapi juga menciptakan hubungan yang moderat antara *trait engagement* dan *state engagement* seperti hubungan antara *state engagement* dan *behavioral engagement* (seperti tampak pada Gambar 44).

8.5 Memahami Kebahagiaan dalam Perspektif Keterikatan Karyawan

Kebahagiaan karyawan adalah faktor penting dalam menimbulkan keterikatan (*engagement*). Barbara Frederickson, pengajar psikologi Universitas of Nort Carolina, seperti yang dikutip dalam Finney (2010) telah menunjukkan bahwa emosi yang terkait dengan kebahagiaan sesungguhnya memperluas kemampuan seseorang untuk merespons secara positif terhadap tekanan setiap hari. Emosi-emosi negatif, sebaliknya memuat orang berpikir sempit yang mendorong orang melarikan diri dari situasi atau melakukan kekerasan. Namun emosi positif memperluas dan membangun kemampuan untuk berpikir secara kreatif dan menggunakan berbagai sumber daya untuk mengatasi momen sulit.

Frederickson mengidentifikasi 3 (tiga) kategori umum keadaan emosi yang memancarkan kebahagiaan. Sekalipun umumnya bersifat pribadi, keadaan emosi itu memiliki dampak langsung ke tempat kerja, yaitu:

a. Sukacita

Kita mengalami sukacita ketika kita merasa aman dan bergerak semakin mendekati tujuan-tujuan kita. Sukacita membuat kita merasa senang dan bereksperimen dengan ide-ide dan keterampilan baru. Sukacita juga mendorong kita untuk lebih sosial, yang pada akhirnya membantu kita dalam hubungan yang sehat. Sukacita membuat kita lebih bertenaga secara fisik, intelektual, dan sosial untuk berkontribusi ke dunia di sekeliling kita.

b. Minat

Minat memicu rasa ingin tahu, kegembiraan, motivasi intrinsik, dan mengalirkan rasa terserap sepenuhnya dalam aktivitas yang menyenangkan. Minat juga mendorong orang untuk membangun sumber daya. Dengan minat, orang menjadi tahu lebih banyak dan bisa melakukan lebih banyak.

c. Kepuasan

Selain merasa kedamaian atau kelegaan, kepuasan merupakan perasaan aman diterima dan dipedulikan oleh orang lain. Kepuasan memungkinkan seseorang untuk mengapresiasi waktu dan merasa terhubung dengan orang-orang dan dunia di sekitar mereka. Kepuasan juga memberi orang peluang untuk mencerminkan sebuah pengalaman baru dan pengintegrasian pertumbuhan baru yang dihasilkan ke dalam kepribadian dan pandangan akan dunia di sekeliling mereka (termasuk pekerjaan).

8.6 Ciri Karyawan yang Memiliki Keterikatan dengan Pekerjaannya

Sebenarnya kebanyakan orang (karyawan) mempunyai potensi keterikatan dengan pekerjaannya walaupun kecil. Seorang manajer yang sukses adalah manajer yang mampu menemukan dan mengoptimalkan potensi keterikatan tersebut selaras dengan visi dan misi organisasi/perusahaan.

Karyawan yang memiliki ikatan dengan pekerjaannya memiliki sifat umum seperti berikut (Finney 2010).

- Mempercaya misi organisasi.
- Menyenangi pekerjaan mereka dan memahami kontribusi pekerjaan mereka pada tujuan yang lebih besar.
- Tidak memerlukan pendisiplinan, mereka hanya memerlukan kejelasan, komunikasi, dan konsistensi.
- Selalu meningkatkan kebenaran keterampilan mereka dengan sikap positif, fokus, keinginan, antusiasme, kreativitas, dan daya tahan.
- Dapat dipercaya dan saling percaya satu sama lain.
- Menghormati manajer.
- Mengetahui bahwa manajer mereka menghormati mereka.
- Merupakan sumber tetap ide-ide baru yang hebat.
- Memberikan yang terbaik kepada manajer (organisasi).

8.7 Penggerak Utama Keterikatan karyawan

Schiemann (2011) mengemukakan bahwa keterikatan karyawan merupakan kombinasi 3 penggerak utama, yaitu Kepuasan, Komitmen, dan Advokasi seperti terdapat pada gambar berikut ini.



Gambar 44 Penggerak utama keterikatan karyawan beserta contohnya

Sumber: Schiemann (2011)

a. Kepuasan

Apakah para karyawan puas terhadap organisasi/perusahaan? Jika tidak, jangan berharap karyawan akan memiliki komitmen dan advokasi yang tinggi. Sebuah lieteratur penelitian yang dicetuskan oleh Herzberg dengan teori dua faktornya yang terkenal seperti yang dikemukakan oleh Schiemann (2011) telah mengidentifikasi kepuasan dan ketidakpuasan dasar seperti jaminan pekerjaan, perlakuan yang adil, dan benefit yang harus berada di tingkat ambang untuk menciptakan kepuasam organisasi yang tinggi. Sebaliknya, ketidakhadiran hal-hal tesebut akan menghapus kehadiran karyawan tersebut secara psikologis di pekerjaan mereka.

b. Komitmen

Pada tingkat yang lebih tinggi, apakah karyawan berkomitmen terhadap organisasi/perusahaan dan pekerjaan mereka. Beberapa ciri organisasi seperti misi dan nilai juga dapat meningkatkan komitmen, identifikasi, atau kebanggan karyawan terhadap organisasi/perusahaan. Hal yang lain membicarakan pentingnya timbal balik, seorang karyawan akan membalas komitmen apabila organisasi/perusahaan atau manajer berkomitmen terhadap karyawan. Semakin kuat ciri-ciri ini, karyawan akan semakin berkomitmen terhadap organisasi/perusahaan. Karyawan juga berpendapat bahwa ada komitmen emosional versus komitmen rasional. Komitmen rasional melambangkan komitmen intelektual. Misalnya, Anda memberi saya gaji dan saya memberi Anda upaya yang setimpal.

c. Advokasi

Pada tingkat yang lebih tinggi, apakah para karyawan bergairah atau antusias? Apakah karyawan ini melakukan advokasi atas nama organisasi/perusahaan?

Advokasi adalah ciri pembeda keterikatan yang melampaui batas kepuasan atau komitmen belaka. Advokasi dapat berupa:

- Apakah karyawan bersedia mengerahkan upaya ekstra (waktu, energi, dan pikiran)?
- Apakah karyawan bersedia bekerja melampaui deskripsi kerja minimal mereka untuk memecahkan permasalahan organisasi/

perusahaan dan membantu organisasi/perusahaan mencapai kinerja lebih tinggi?

- Apakah karyawan bersedia mendorong orang-orang yang mereka hormati (teman dan keluarga) untuk mempertimbangkan bekerja di organisasi/perusahaan ini?
- Maukah karyawan mendorong orang-orang tersebut untuk mendukung (membeli) produk atau jasa organisasi/perusahaan?
- Jika merupakan organisasi/perusahaan publik, maukah karyawan mendorong orang-orang dekat dengan mereka untuk berinvestasi dalam organisasi/perusahaan ini?

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka keterikatan karyawan dapat digambarkan dalam sebuah piramida. Para karyawan, meningkatkan level keterikatan keseluruhan dengan terlebih dahulu merasa puas dengan pekerjaan dan organisasi/perusahaan mereka. Kemudian berkomitmen terhadap pekerjaan, pengawas utama (*supervisor*), dan perusahaan mereka. Terakhir mereka mencapai tingkat keterikatan tertinggi yaitu mereka bersemangat dan siap memberikan advokasi atas nama unit kerja atau organisasi/perusahaan mereka. Piramida keterikatan karyawan disajikan dalam gambar berikut ini.



Gambar 45 Piramida Keterikatan Karyawan

Sumber: Schiemann (2011)