

# Keterlibatan Kerja Dan Kesejahteraan Karyawan

Abdillah Menri Munthe<sup>\*</sup>, Nova Jayanti Harahap<sup>b</sup>, Muhammad Raja Siregar<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Universitas Labuhanbatu – Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prodi Manajemen

## Abstrak

Penelitian literatur ini bertujuan untuk menyajikan tinjauan komprehensif tentang hubungan antara work engagement (keterlibatan kerja) dan kesejahteraan karyawan berdasarkan studi-studi yang telah dilakukan sebelumnya. Keterlibatan kerja adalah fenomena psikologis yang merujuk pada tingkat keterlibatan, motivasi, dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan mereka, sedangkan kesejahteraan karyawan mencakup berbagai aspek kesejahteraan fisik, psikologis, dan sosial mereka di lingkungan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis literatur dengan mengidentifikasi dan menelaah penelitian terdahulu yang relevan dalam bidang ini. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara work engagement dan kesejahteraan karyawan.

*Keywords: kerja, kesejahteraan, karyawan, work engagement*

## 1. Pendahuluan

Salah satu unsur yang paling penting dari sebuah perusahaan adalah karyawan. Jika perusahaan dibaratkan sebagai sebuah kendaraan, maka karyawan adalah bahan bakar yang menjadi penggerak mesinnya. Tanpa karyawan maka perusahaan tidak akan bisa berjalan. Selain itu, karyawan adalah salah satu faktor penting yang apa bila dimaksimalkan dengan baik akan menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan dalam menghadapi persaingan. Untuk menciptakan karyawan yang menjadi sumber keunggulan kompetitif organisasi harus menciptakan iklim yang mendukung karyawan agar bisa mengembangkan dirinya. Untuk dapat bersaing, perusahaan tidak hanya harus merekrut karyawan-karyawan terbaik, tetapi juga harus dapat mendorong para karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya.

Di sisi lain, karyawan merupakan individu yang unik yang memiliki kebutuhan untuk berkembang, keinginan untuk mendapatkan yang lebih baik, merasakan ketenangan dalam bekerja, dukungan, rasa ingin dihargai, dan lain sebagainya. Pengabaian keinginan dan harapan karyawan dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini bisa berakibat karyawan tidak merasa puas dan meninggalkan perusahaan.

Oleh sebab itu Kuchinke (2010) menyarankan SDM tidak hanya terfokus pada fungsi seleksi, penilaian, dan penghargaan tetapi sama-sama menuju 'meningkatkan kesehatan, pendidikan, kesejahteraan, keamanan, dan keadilan sosial di seluruh dunia'. Kuchinke (2010) berpendapat bahwa disiplin SDM untuk memiliki fokus lebih luas sebagai sarana untuk lebih mengembangkan dan menyeimbangkan kemampuan individu. Dari lensa ini, individu dapat menjadi karyawan dalam sistem organisasi, atau warga negara dengan kondisi sosial, politik, ekonomi, dan psikologis mereka sendiri yang unik.

Hasil penelitian Mobley et al. (1978) diketahui bahwa sebelum karyawan keluar dari tempat kerjanya, ia akan menjalani beberapa proses kognitif yang kemudian mengarahkannya kepada perilaku aktual turnover. Hal inilah yang disebut dengan intensi. Intensi turnover diindikasikan oleh adanya pemikiran untuk keluar (thoughts of leaving), mencari pekerjaan baru (looking for new job) dan mau menerima kesempatan pekerjaan lain yang lebih baik jika ada (willing to accept other better job chance if available) (Zhang dan Feng, 2011).

Keluarnya karyawan akan mengganggu kinerja perusahaan dan juga bisa menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Banyak biaya ekonomi yang harus ditanggung perusahaan dengan keluarnya karyawan. Belum lagi waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk mencari karyawan baru yang bisa menggantikan karyawan yang keluar. Turnover tentu mengkhawatirkan perusahaan.

Salah satu solusi untuk mengatasi hal tersebut adalah dengan membuat karyawan terlibat dengan pekerjaannya. Perusahaan harus bisa membuat karyawan merasa bahwa pekerjaannya menantang, menarik dan menyenangkan,

sehingga karyawan mau mengerjakan lebih dari yang diminta. Perusahaan memberikan kepercayaan kepada karyawan dengan memberikan otonomi untuk menjadi kreatif, dan memiliki perasaan bahwa dia belajar hal-hal baru sepanjang waktu sehingga karyawan memiliki wewenang untuk mengerjakan pekerjaannya dengan cara dia sendiri. Meskipun karyawan memiliki beban pekerjaan tapi mereka menikmatinya sehingga bisa benar-benar tenggelam dalam pekerjaannya. Karyawan merasa lebih bersemangat dalam bekerja karena menurut dia pekerjaannya cukup menantang **sekaligus** menyenangkan.

Kontribusi karyawan menjadi masalah bisnis yang penting karena sebagai usaha dalam menghasilkan lebih banyak output dengan input karyawan yang lebih sedikit. Oleh karena itu perusahaan tidak punya pilihan lain selain berusaha melibatkan tidak hanya tubuh, tetapi juga pikiran dan jiwa setiap karyawan (Ulrich, 1997). Menurut Bakker dan Leiter (2010) keterlibatan kerja berkembang pesat di lingkungan yang menunjukkan hubungan kuat antara nilai-nilai perusahaan dan individu. Di satu sisi, perusahaan mempromosikan nilai-nilai mereka dengan karyawan, menginspirasi kesetiaan perusahaan kepada karyawan. Di sisi lain, perusahaan responsif terhadap nilai yang dibawa karyawan ke pekerjaan mereka. Perusahaan mempertahankan fleksibilitas yang cukup untuk mengakomodasi berbagai pendekatan untuk tantangan kompleks yang dihadapi Perusahaan. Perusahaan mengelola sumber daya manusia dengan cara responsif yang menghargai kontribusi berbeda karyawan terhadap perusahaan. keterlibatan kerja memiliki implikasi untuk kinerja, baik individu maupun perusahaan. Sementara karyawan yang terlibat menemukan pekerjaan mereka lebih menyenangkan, mereka mengubah kesenangan itu menjadi tindakan yang lebih efektif.

Saat sudah terlibat, karyawan merasa terdorong untuk berjuang menyelesaikan tujuan yang menantang. Mereka ingin sukses. Keterlibatan kerja lebih dari sekadar menanggapi situasi langsung. Karyawan menerima komitmen pribadi untuk mencapai tujuan ini. Selanjutnya, keterlibatan kerja mencerminkan energi pribadi yang dibawa karyawan ke pekerjaan mereka. Karyawan yang terlibat tidak hanya memiliki kapasitas untuk menjadi energik, mereka dengan antusias menerapkan energi itu untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Karyawan tidak menahan diri dalam menggunakan energi untuk bekerja. Mereka tidak menyimpan energi mereka untuk sesuatu yang penting; karyawan beranggapan bahwa pekerjaan hari ini pantas mendapatkan energi mereka. Selain itu, keterlibatan kerja mencerminkan keterlibatan yang intens dalam pekerjaan serta memberikan perhatian (Bakker dan Leiter, 2010).

Truss et al (2013) menyatakan bahwa beberapa akademisi di bidang SDM baru-baru ini mengarahkan fokus mereka untuk memahami hubungan antara keterlibatan karyawan dan SDM. Minat dalam keterlibatan untuk SDM terletak di persimpangan antara peningkatan kinerja dan pengalaman kerja individu. Kontribusi unik dari SDM adalah tidak hanya melihat seberapa banyak kinerja dapat ditingkatkan, tetapi juga, bagaimana kinerja dapat ditingkatkan melalui pengalaman yang meningkatkan makna dari kerja itu sendiri.

Perusahaan harus bisa menciptakan suasana pekerjaan yang membuat karyawan tidak hanya sekedar bekerja untuk organisasi tapi juga merasakan ada "makna" dari pekerjaan yang dia lakukan terhadap dirinya. Sehingga dengan demikian karyawan akan merasakan work life balance dalam pekerjaan. Oleh sebab itu kompensasi yang harus diberikan organisasi kepada karyawan tidak hanya berbentuk finansial tapi juga kompensasi dalam bentuk lingkungan kerja yang bisa membuat karyawan menemukan "makna" dalam pekerjaan tersebut.

Wawancara kualitatif terstruktur dengan sekelompok karyawan Belanda dari berbagai pekerjaan yang mendapat skor tinggi pada Skala Keterlibatan Kerja Utrecht (Schaufeli et al., 2002) menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat memiliki energi dan efikasi diri yang tinggi (Schaufeliet al., 2001). Hal tersebut membantu mereka untuk memengaruhi peristiwa yang memiliki dampak terhadap kehidupan mereka. Misalnya, karena sikap dan tingkat aktivitas positif mereka, karyawan yang terlibat menciptakan umpan balik positif mereka sendiri, dalam hal penghargaan, pengakuan, dan kesuksesan. Banyak karyawan yang diwawancarai menunjukkan bahwa antusiasme dan energi mereka juga muncul di luar pekerjaan, seperti dalam olahraga, hobi kreatif, dan kerja sukarela.

Karyawan yang terlibat bukan orang super. Mereka juga merasa lelah setelah seharian bekerja keras. Namun, mereka menggambarkan kelelahan mereka sebagai keadaan yang menyenangkan karena dikaitkan dengan prestasi positif. Akhirnya, karyawan yang terlibat tidak kecanduan dengan pekerjaan dan beban tanggung jawab yang mereka emban. Mereka menikmati hal-hal lain di luar pekerjaan dan tidak seperti karyawan workaholic, mereka tidak bekerja keras karena dorongan batin yang kuat dan tak tertahankan, tetapi karena bagi mereka bekerja itu menyenangkan (Bakker dan Demerouti, 2008).

Menurut Halim (2013) di Indonesia sendiri hanya 36% karyawan yang sangat engaged. Selanjutnya, 17 % merasa tidak engaged dimana hal ini menimbulkan risiko potensial untuk produktivitas dan kinerja. Di samping itu, 23% lainnya merasa tidak mendapatkan dukungan saat bekerja atau digolongkan karyawan yang hampir tidak engaged. Sisanya digolongkan dalam kelompok yang memisahkan diri.

## 2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan metodologi tinjauan literatur, yaitu penelitian yang menggunakan sumber-sumber literatur yang relevan dengan topik penelitian sebagai acuan dan dasar teori. Literatur riviui bertujuan untuk mengkaji dan mengevaluasi pengetahuan terkini tentang suatu masalah, mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang ada, serta menyusun kerangka teoretis yang kuat untuk penelitian yang akan dilakukan.

Untuk melakukan penelitian dengan literatur riviui, ada beberapa langkah yang harus dilakukan, yaitu:

- Mencari, membaca, dan memahami karya tulis yang relevan dengan topik penelitian. Karya tulis ini bisa berupa buku, jurnal ilmiah, tesis, disertasi, atau dokumen akademik lainnya.
- Memilih sumber data yang jelas, valid, dan kredibel. Sumber data harus sesuai dengan tujuan penelitian dan disiplin ilmu yang terkait.
- Melakukan identifikasi secara mendalam terhadap karya tulis yang dipilih. Identifikasi ini meliputi tema, tujuan, metode, hasil, kesimpulan, dan implikasi dari karya tulis tersebut.
- Membuat kerangka literatur riviui yang mencakup pendahuluan, pembahasan, dan kesimpulan. Kerangka ini harus menggambarkan bagaimana karya tulis yang dipilih saling berhubungan dan relevan dengan topik penelitian.
- Membuat literatur riviui berdasarkan kerangka yang telah dibuat. Literatur riviui harus menyajikan analisis kritis terhadap karya tulis yang ada, menunjukkan kesenjangan penelitian yang perlu diisi, serta memberikan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.

Dalam penelitian ini, penulis mengumpulkan artikel terkait yang masih relevan dengan keterlibatan karyawan. Sumber penelitian diperoleh dari artikel yang terpublikasi di Google Scholar dan Scopus.

## 3. Pembahasan

### 3.1. Defenisi Work Engagement

**Appendix A.** Gagasan bahwa individu dapat 'terlibat secara pribadi' dalam pekerjaan mereka, menginvestasikan energi emosional dan kognitif positif ke dalam kinerja peran mereka, pertama kali diusulkan oleh William Kahn pada tahun 1990 dalam makalah seminalnya di *Academy of Management Journal*. Sejak itu, telah ada aliran penelitian yang terus tumbuh, terutama dalam bidang psikologi yang telah berusaha untuk mengeksplorasi lebih lanjut makna dan pentingnya keterlibatan (Wollard dan Shuck, 2011). Konsep keterlibatan karenanya menarik imajinasi para akademisi dan praktisi, namun terlepas dari volume materi yang telah ditulis, konsep tersebut tetap lebih diperdebatkan daripada yang mungkin disarankan oleh banyak literatur para praktisi (Soane et al., 2012).

**Appendix B.** Konotasi keterlibatan mengacu pada keikutsertaan, komitmen, hasrat, antusiasme, penyerapan, upaya terfokus, semangat, dedikasi, dan energi. Dalam nada yang sama, kamus Merriam-Webster menggambarkan keadaan terlibat sebagai 'keterlibatan atau komitmen emosional' dan 'dalam keadaan energetik'. Keterlibatan kerja mengacu pada hubungan karyawan dengan pekerjaannya, sedangkan keterlibatan karyawan juga dapat mencakup hubungan dengan organisasi. Dengan menyertakan hubungan dengan organisasi, perbedaan antara keterlibatan dan konsep tradisional seperti komitmen organisasi dan perilaku peran ekstra menjadi kabur (Schaufeli dan Bakker 2010).

**Appendix C.** Munculnya keterlibatan pada awal abad ke-21 berkaitan dengan dua perkembangan konvergen: (1) semakin pentingnya modal manusia dan keterlibatan psikologis karyawan dalam bisnis, dan (2) meningkatnya minat ilmiah dalam keadaan psikologis positif. Sekitar 1.600 makalah dengan judul 'keterlibatan kerja' atau 'keterlibatan karyawan' telah diterbitkan. Antara 2000 dan 2010 terjadi peningkatan tajam dalam jumlah publikasi setiap tahun dan, hingga saat ini (Januari 2013) (Schaufeli, 2013).

**Appendix D.** Keterlibatan telah dikritik karena tidak lebih dari “anggur lama dalam botol baru” (Jeung, 2011). Perusahaan konsultan telah mengonsept keterlibatan dengan mengkombinasikan dan melabel ulang gagasan yang ada, seperti komitmen, kepuasan, keterlibatan, motivasi, dan kinerja peran lebih.

**Appendix E.** Kahn (1990) mendefinisikan keterlibatan pribadi sebagai 'memanfaatkan anggota organisasi' untuk peran pekerjaan mereka: dalam keterlibatan, orang-orang mempekerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, emosional, dan mental selama menjalankan peran. Keterlibatan didefinisikan sebagai perpaduan dari tiga konsep yang ada (1) kepuasan kerja; (2) komitmen terhadap organisasi; dan (3) perilaku peran ekstra, yaitu upaya diskresioner untuk melampaui uraian tugas (Schaufeli, 2013).

**Appendix F.** Shuck (2011) mencari semua database mengenai SDM, psikologi, dan manajemen yang relevan dan secara sistematis meninjau definisi keterlibatan. Berdasarkan 213 publikasi yang memenuhi syarat, dia mengidentifikasi empat pendekatan untuk mendefinisikan keterlibatan:

1. *The Needs-Satisfying approach.* Mengonsepan keterlibatan sebagai pekerjaan dan ekspresi diri yang disukai seseorang dalam perilaku tugas. Meskipun penting untuk pemikiran teoretis tentang keterlibatan, pendekatan Needs-Satisfying hanya kadang-kadang digunakan dalam penelitian empiris ( Gilson dan Harter, 2004).
2. *The Burnout-Antithesis approach.* Berakar dalam psikologi kesehatan kerja, pendekatan ini memandang keterlibatan kerja sebagai antitesis positif dari kelelahan. Faktanya, ada dua aliran pemikiran tentang masalah ini. Menurut Maslach dan Leiter (1997) keterlibatan dan kelelahan adalah titik akhir positif dan negatif dari satu kontinum. Lebih khusus, keterlibatan ditandai oleh energi, keterlibatan dan kemanjuran, yang dianggap sebagai lawan langsung dari tiga dimensi yang bersebrangan, yaitu kelelahan, sinisme, dan kurangnya pencapaian. Dengan implikasi itu berarti bahwa orang-orang yang memiliki keterlibatan yang tinggi pasti akan mengalami tingkat kelelahan, dan sebaliknya. Kedua, pandangan alternatif menganggap pelibatan kerja sebagai konsep berbeda yang berhubungan negatif dengan kelelahan.
3. *The Satisfaction-Engagement approach.* Menurut Organisasi Gallup: 'Istilah keterlibatan karyawan mengacu pada keterlibatan dan kepuasan individu serta antusiasme untuk pekerjaan '(Harter, Schmidt dan Hayes, 2002). Dengan demikian, seperti definisi perusahaan konsultan lain, konsep keterlibatan Gallup tampaknya tumpang tindih dengan konstruk tradisional yang sudah diketahui seperti keterlibatan kerja dan kepuasan kerja.
4. *The Multidimensional approach.* Saks (2006) mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai konstruk yang berbeda dan unik yang terdiri dari komponen kognitif, emosional, dan perilaku yang terkait dengan kinerja peran individu. Definisi ini sangat mirip dengan definisi Kahn (1990) karena juga berfokus pada kinerja peran di tempat kerja. Aspek inovatif adalah bahwa Saks (2006) membedakan antara 'keterlibatan kerja' (melakukan peran kerja) dan 'keterlibatan organisasi' (melakukan peran sebagai anggota organisasi). Meskipun keduanya cukup terkait ( $r = 0,62$ ), mereka tampaknya memiliki anteseden dan konsekuensi yang berbeda. Meskipun memiliki daya tarik intuitif, pendekatan multidimensi (yaitu perbedaan antara pekerjaan dan keterlibatan organisasi) hampir tidak diambil oleh komunitas penelitian.

**Appendix G.** Secara keseluruhan, keempat pendekatan ini masing-masing menekankan aspek keterlibatan yang berbeda: (1) hubungannya dengan kinerja peran; (2) sifat positifnya dalam hal kesejahteraan karyawan yang bertentangan dengan burnout; (3) hubungannya dengan pekerjaan yang resourceful; dan (4) hubungannya dengan pekerjaan serta dengan organisasi.

**Appendix H.** Schaufeli et al., (2002) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi. Semangat ditandai dengan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja. Dedikasi mengacu pada keterlibatan kuat dalam pekerjaan seseorang dan mengalami rasa signifikansi, antusiasme, dan tantangan. Absorpsi ditandai dengan sepenuhnya terkonsentrasi dan dengan gembira asyik dalam pekerjaan seseorang, di mana waktu berlalu dengan cepat dan seseorang memiliki kesulitan dengan melepaskan diri dari pekerjaan. Singkatnya, karyawan yang terlibat memiliki tingkat energi yang tinggi dan antusias dengan pekerjaan mereka. Selain itu, mereka sering tenggelam sepenuhnya dalam pekerjaan mereka sehingga tidak menyadari waktu berlalu.

## 2.2. Penggerak Keterlibatan Kerja

### Sumber Daya Pekerjaan

Studi sebelumnya secara konsisten menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan seperti dukungan sosial dari kolega dan pengawas, umpan balik kinerja, variasi keterampilan, otonomi, dan peluang belajar secara positif terkait dengan keterlibatan kerja (Bakker dan Demerouti, 2007; Schaufeli dan Salanova, 2007). Sumber daya pekerjaan mengacu pada aspek fisik, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang mungkin:

- mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya fisiologis dan psikologis yang terkait;

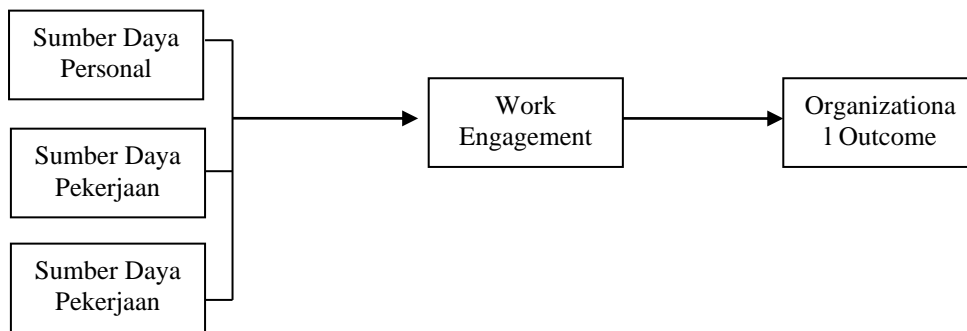
- fungsional dalam mencapai tujuan kerja; dan
- merangsang pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan pribadi (Bakker dan Demerouti, 2007; Schaufeli dan Bakker, 2004).

**Appendix I.** Oleh karena itu, sumber daya tidak hanya diperlukan untuk menangani tuntutan pekerjaan yang tinggi, tetapi mereka juga penting dalam hak mereka sendiri. Sumber daya pekerjaan diasumsikan memainkan peran motivasi intrinsik karena mereka mendorong pertumbuhan, pembelajaran dan pengembangan karyawan, atau peran motivasi ekstrinsik karena mereka berperan penting dalam mencapai tujuan kerja. Menurut teori konservasi sumber daya atau conservation of resources (COR) (Hobfoll, 2001), orang berusaha mendapatkan, mempertahankan, dan melindungi hal-hal yang mereka hargai, termasuk misalnya bahan, sosial, pribadi, atau sumber daya yang energetik. Teori ini mengusulkan bahwa stres yang dialami oleh individu dapat dipahami dalam kaitannya dengan potensi atau hilangnya sumber daya aktual.

Sumber daya pribadi

**Appendix J.** Sumber daya pribadi adalah evaluasi diri positif yang terkait dengan ketahanan dan merujuk pada perasaan individu tentang kemampuan mereka untuk mengendalikan dan berdampak pada lingkungan mereka dengan sukses (Hobfoll et al., 2003). Evaluasi diri positif terbukti secara meyakinkan mampu meramalkan penetapan tujuan, motivasi, kinerja, kepuasan kerja dan kehidupan, ambisi karir dan hasil lainnya yang diinginkan oleh karyawan. Alasannya adalah semakin tinggi sumber daya pribadi seseorang, semakin positif dalam memandang pekerjaan dan tantangan yang dihadapi oleh karyawan.

**Appendix K.** Individu dengan konkordansi tujuan diri secara intrinsik termotivasi untuk mengejar tujuan mereka dan sebagai hasilnya mereka memicu kinerja dan kepuasan yang lebih tinggi. Singkatnya, pekerja yang terlibat memiliki sumber daya pribadi, termasuk optimisme, self-efficacy, harga diri, ketahanan, dan gaya koping yang aktif yang membantu mereka untuk mengendalikan dan berdampak pada lingkungan kerja mereka dengan sukses, dan untuk mencapai kesuksesan karier. Sumber daya pekerjaan sehari-hari, seperti pembinaan pengawas dan atmosfer tim berkontribusi pada sumber daya pribadi karyawan (tingkat optimisme sehari-hari, self-efficacy, dan kebanggaan diri), yang, pada gilirannya, menjelaskan keterlibatan harian. Semakin tinggi tingkat keterlibatan harian karyawan, semakin tinggi tingkat pengembalian keuangan yang objektif.



**Gambar.1** hubungan work engagement dengan anteseden dan konsekuen (Schaufeli, 2001).

### 2.3. Penyebab Karyawan Yang Terlibat Memiliki Kinerja Lebih Baik

**Appendix L.** Setidaknya ada empat alasan mengapa pekerja yang terlibat bekerja lebih baik daripada pekerja yang tidak terlibat. Karyawan yang terlibat sering mengalami emosi positif, termasuk kebahagiaan, kegembiraan, dan antusiasme; mengalami kesehatan yang lebih baik; ciptakan pekerjaan dan sumber daya pribadi mereka sendiri; dan mentransfer keterlibatan mereka kepada orang lain (Bakker dan Demerouti, 2008).

1. Emosi Positif

**Appendix M.** Penelitian terbaru menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat sering mengalami emosi positif (Schaufeli dan Van Rhenen, 2006), dan ini mungkin menjadi alasan mengapa mereka lebih produktif. Emosi positif Penelitian terbaru menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat sering mengalami emosi positif (Schaufeli dan Van Rhenen, 2006), dan ini mungkin menjadi alasan mengapa mereka lebih produktif. Menurut teori emosi positif (Fredrickson, 2001), emosi positif tertentu termasuk kegembiraan, minat dan kepuasan, semua berbagi kapasitas untuk memperluas pemikiran sesaat orang - tindakan repertoar dan membangun sumber daya pribadi mereka (mulai dari fisik dan sumber daya intelektual untuk sosial dan psikologis) melalui pelebaran berbagai pemikiran dan tindakan yang datang ke pikiran. Misalnya, sukacita memperluas sumber daya dengan menciptakan keinginan untuk bermain dan menjadi kreatif.

2. Kesehatan yang baik

**Appendix N.** Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan berhubungan positif dengan kesehatan, dan ini akan menyiratkan bahwa pekerja yang terlibat lebih mampu melakukan dengan baik. Schaufeli dan Bakker (2004) menemukan dalam studi mereka di antara empat organisasi layanan Belanda berbeda yang mempekerjakan pekerja kurang menderita, misalnya, sakit kepala yang dilaporkan sendiri, masalah kardiovaskular, dan sakit perut.

3. Kemampuan untuk memobilisasi sumber daya

**Appendix O.** Xanthopoulou et al. (2007b) menunjukkan dalam penelitian mereka di antara teknisi Belanda yang sangat terampil bahwa pekerjaan dan sumber daya pribadi menghasilkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi satu tahun kemudian. Secara bersamaan, keterlibatan kerja menghasilkan lebih banyak sumber daya pribadi (optimisme, self-efficacy, dan harga diri berbasis organisasi) dan lebih banyak sumber daya kerja (dukungan sosial dari kolega, otonomi, pembinaan, dan umpan balik) dari waktu ke waktu. Ini semua menunjukkan bahwa dibandingkan dengan karyawan yang tidak terlibat, karyawan yang terlibat lebih mampu memobilisasi pekerjaan mereka sendiri dan sumber daya pribadi yang, pada gilirannya, memicu keterlibatan di masa depan dan sebagainya.

4. Crossover keterlibatan

**Appendix P.** Crossover atau penularan emosional dapat didefinisikan sebagai transfer pengalaman positif (atau negatif) dari satu orang ke orang lain (Westman, 2001). Jika rekan kerja saling mempengaruhi dengan keterlibatan pekerjaan mereka, mereka dapat tampil lebih baik sebagai tim. Barsade (2002) melakukan penelitian laboratorium yang inovatif di mana transfer suasana hati di antara orang-orang dalam suatu kelompok, dan menguji pengaruhnya terhadap kinerja. Dengan menggunakan suasana konfederasi yang terlatih, ia menunjukkan bahwa suasana hati yang menyenangkan dari konfederasi memengaruhi (peringkat pembuat kode video) dari suasana hati anggota tim lainnya selama latihan manajerial yang disimulasikan (diskusi kelompok tanpa pemimpin). Penularan suasana hati yang positif akibatnya menghasilkan perilaku yang lebih kooperatif dan kinerja tugas yang lebih baik.

#### 4. Kesimpulan

**Appendix Q.** Pihak manajemen harus bisa menganalisis keinginan dan kebutuhan karyawan sehingga bisa melakukan keputusan yang berkaitan dengan praktik manajemen sumber daya manusia. Keputusan yang tepat kiranya akan berdampak terhadap meningkatnya keterlibatan karyawan di dalam perusahaan. Secara teoritis dan empiris keterlibatan kerja telah terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan dan juga mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Sumber daya yang dimiliki karyawan harus senantiasa diperhatikan oleh perusahaan agar jangan sampai karyawan tidak memiliki sumber daya yang cukup dalam memenuhi job demands.

**Appendix R.** Kita harus menyadari bahwa terdapat perbedaan level sensitifitas atau pengaruh terhadap keterlibatan karyawan di setiap kelompok maupun perusahaan. Oleh sebab itu keberhasilan suatu program dalam meningkatkan keterlibatan karyawan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan sebaiknya tidak langsung ditiru begitu saja tetapi dipahami letak keunikannya lalu kemudian disesuaikan dengan kontekstual perusahaan yang ingin mengadopsi.

**Appendix S.** Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian mengenai topik keterlibatan karyawan di berbagai industri untuk melihat keunikan serta kelebihan dan kekurangan di masing-masing industri. Selain itu sebaiknya penelitian juga dilakukan di lintas negara dengan budaya yang berbeda-beda, karena perbedaan budaya pasti menghasilkan kesimpulan yang berbeda pula.

## **Daftar Pustaka**

- Bakker, A.B. and Demerouti, E., 2008. Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), pp.209-223.
- Bakker, A. B., and Leiter, Michael P. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press, 2010.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E., 2007. The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), pp.309-328.
- Barsade, S.G., 2002. The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative science quarterly*, 47(4), pp.644-675.
- Fredrickson, B.L., 2001. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), p.218.
- Halim L. 2013. *Benefit & Compensation International total remuneration and pension investment*. Pension Publications Limited
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L., 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), p.268.
- Hobfoll, S.E., 2011. Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), pp.116-122.
- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N. and Jackson, A.P., 2003. Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), p.632.
- Jeung, C.W., 2011. The concept of employee engagement: A comprehensive review from a positive organizational behavior perspective. *Performance Improvement Quarterly*, 24(2), pp.49-69.
- Kahn, W.A., 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), pp.692-724.
- Kuchinke, K. P. 2010 'Human development as a central goal for human resource development', *Human Resource Development International*, 13(5): 575–85.
- Leiter, Michael P., and Maslach, C. *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Wiley, 1997.
- May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M., 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), pp.11-37.
- Mobley W., Horner S., Hollingsworth A. 1978. An Evaluation of precursors of hospital turnover. *Journal of Applied Psychology* 63:408–414.
- Saks, A.M., 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), pp.600-619.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B., 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), pp.293-315.
- Schaufeli, Wilmar B. "What is engagement?." In *Employee engagement in theory and practice*, pp. 29-49. Routledge, 2013.
- Schaufeli, Wilmar B., and Arnold B. Bakker. "Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept." *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (2010): 10-24.
- Schaufeli, W. and Salanova, M., 2007. Work engagement. *Managing social and ethical issues in organizations*, 135, p.177.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002), "The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pp. 71-92.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A.B. and De Jonge, J. (2001), "Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer" ("Does work make happy? In search of the engaged worker"), *De Psycholoog*, Vol. 36, pp. 422-8.
- Schaufeli, W.B. and Van Rhenen, W., 2006. Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)[About the role of positive and negative emotions in managers' well-being: A study using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)]. *Gedrag & Organisatie*, 19(4), pp.323-344.
- Shuck, B., 2011. Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), pp.304-328.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C. and Gatenby, M. (2012) 'Development and Validation of a New Measure of Employee Engagement: The ISA Engagement Scale', *Human Resource Development International*, 15, 5: 529–47.
- Truss, Catherine, Kerstin Alfes, Rick Delbridge, Amanda Shantz, and Emma Soane, eds. *Employee engagement in theory and practice*. Routledge, 2013.
- Ulrich, *Human resource champions*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.
- Westman, M., 2001. Stress and strain crossover. *Human relations*, 54(6), pp.717-751.
- Wollard, K. and Shuck, B. (2011) 'Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature', *Advances in Developing Human Resources*, 13, 4: 429–46.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B., 2007. Work engagement: A cycle of job and personal resources. Manuscript submitted for publication.
- Zhang Y., Feng X. 2011. The relationship between job satisfaction, burnout, and turnover intention among physicians from urban state-owned medical institutions in Hubei, China: A cross-sectional study. *BMC Health Services Research* 24(11): 235.