

MEMAHAMI DAN MENDORONG TERCIPTANYA *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DALAM ORGANISASI

Oleh:

T. Elisabeth Cintya Santosa

Staf Pengajar Akademi Entrepreneurship Terang Bangsa Semarang

Abstract: Employee engagement is a hot topic nowadays because it is a key driver of organizational productivity. A recent study by the Hay Group found that offices with engaged employees were up to 43% more productive based on comparisons of revenue generated. What is employee engagement and how do you know when employees are engaged? An engaged employee is a person who is fully involved in, and enthusiastic about, his or her work. More evidence found that high levels of employee engagement correlates to individual, group and corporate performance in areas such as retention, turnover, productivity, customer service and loyalty.

Keywords: employee engagement, engaged employee, organizational productivity

Pendahuluan

Dewasa ini setiap organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan dalam menjalankan bisnisnya. Tantangan-tantangan tersebut datang dari berbagai aspek mulai dari aspek ekonomi, sosial, politik, budaya dan terutama aspek teknologi dan berbagai tantangan tersebut pada akhirnya memaksa setiap organisasi untuk dapat bersaing dengan organisasi lain agar tetap bertahan dalam menjalankan setiap bisnisnya. Fisher et al., (2006; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008) menyatakan bahwa sejumlah hal wajib dimiliki oleh organisasi untuk bersaing dengan organisasi lain yang meliputi sumber-sumber fisik, sumber keuangan, kemampuan memasarkan dan sumber daya manusia. Dari keseluruhan faktor-faktor tersebut, faktor sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling potensial untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Produksi, teknologi, pembiayaan dan hubungan pelanggan, semuanya dapat ditiru. Dasar-dasar dalam pengelolaan karyawan juga dapat ditiru, namun organisasi yang efektif dapat menemukan cara yang unik untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi para karyawan. Hal inilah merupakan suatu strategi yang sangat sulit untuk ditiru atau dicontoh (Fisher et al., 2006; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008).

Untuk itu tentunya organisasi juga memerlukan karyawan yang tidak saja kompeten dalam berbagai bidang namun juga karyawan yang memiliki bakat yang dapat menunjang kinerja organisasi. Organisasi memerlukan karyawan yang dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi dan tentunya dapat meningkatkan produktivitas. Oleh karenanya pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya manusia yang baik dan tepat dalam organisasi sangat dibutuhkan. Untuk memperoleh karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi bagi organisasi tidaklah mudah karena dibutuhkan banyak sekali faktor yang perlu dikombinasikan oleh karyawan pada organisasi. Organisasi butuh karyawan yang tidak saja memiliki

tingkat kepuasan yang tinggi dalam bekerja, namun juga memiliki komitmen yang tinggi, ikut terlibat dalam menjalankan bisnis organisasi serta memiliki loyalitas yang tinggi dan memiliki rasa kepemilikan dalam organisasi atau memiliki tingkat kewargaan terhadap organisasi (*Organization Citizenship Behavior*).

Namun dalam kenyataannya, meskipun para karyawan telah puas dengan pekerjaannya dan memiliki komitmen, terlibat dalam pekerjaan dan memiliki OCB yang tinggi, tidaklah menjamin bahwa mereka akan tetap tinggal dalam organisasi dan menyumbangkan kinerja terbaiknya bagi organisasi. Mengapa bisa demikian?

Sebuah studi yang dilakukan oleh Gallup Manajemen (Seijts and Crim, 2006) menunjukkan angka-angka statistik untuk angkatan kerja saat ini yaitu 29% adalah para karyawan yang secara aktif terikat dengan pekerjaan mereka. Para karyawan bekerja dengan hasrat atau keinginan yang besar dan merasakan pertalian yang sangat kuat pada perusahaan tempat mereka bekerja. Orang-orang yang secara aktif terikat membantu perusahaan untuk maju. 54% adalah para karyawan yang merasa tidak terikat dengan pekerjaan mereka. Para karyawan dalam golongan ini pada dasarnya bersiap untuk meninggalkan perusahaan, mereka bekerja tetapi juga tidur dalam melewati hari kerja dan lebih menekankan pada waktu bukan pada keinginan yang besar dalam pekerjaan mereka. Terakhir, 17% adalah para karyawan yang secara aktif melepaskan diri dengan pekerjaannya. Para karyawan dalam golongan ini adalah karyawan yang sibuk memerankan ketidakbahagiaannya. Mereka berusaha untuk mempengaruhi rekan kerja yang *engaged* yang mencoba untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Jika demikian, misalnya 100 orang disurvei dari studi di atas, ternyata hanya 29 orang saja yang memiliki keterikatan dengan organisasi dan menyumbangkan kinerja terbaiknya. Bagaimana dengan 71 orang lainnya? Singkatnya, perusahaan membutuhkan karyawan yang lebih dari memiliki komitmen, terlibat dalam pekerjaan ataupun OCB. Perusahaan membutuhkan karyawan yang *engaged* atau *employee engagement* dalam organisasi. Sebuah studi yang baru-baru ini ditemukan oleh Hay Group menyatakan bahwa kantor-kantor dengan karyawan yang *engaged* meningkat 43% lebih produktif didasarkan pada perbandingan pendapatan yang dihasilkan. Para karyawan yang *actively engaged* adalah karyawan yang bekerja dengan keinginan besar karena mereka merasakan ikatan dan komitmen yang kuat terhadap organisasi di mana mereka bekerja

Employee engagement merupakan suatu hal yang penting bagi setiap organisasi yang mencoba untuk mempertahankan para karyawan yang berbakat atau bertalenta. Perusahaan konsultan Watson Wyatt (Vazirani, 2007) membuktikan bahwa terdapat hubungan intrinsik antara karyawan yang terikat (*engaged*), kesetiaan pelanggan dan profitabilitas. Sebagai organisasi yang memasuki era global dan menjadi lebih tergantung pada teknologi dalam suatu lingkungan kerja yang sebenarnya, terdapat suatu kebutuhan yang lebih besar untuk memiliki hubungan dan ikatan dengan para karyawan guna memperlengkapi mereka dengan suatu identitas organisasi.

Definisi *Employee Engagement*

Berbagai penulis mencoba untuk memberikan definisi mengenai *employee engagement*, namun demikian belum ditemukan kemantapan dalam definisi, karena *engagement* diterapkan dan diukur dalam cara yang berbeda-beda (Kular et al., 2008). Berikut merupakan beberapa definisi *employee engagement*.

Kahn (1990; dalam Kular et al., 2008) mendefinisikan *employee engagement* sebagai pemberdayaan para anggota organisasi terhadap peran kerja mereka, dalam keterikatan, orang-orang mempergunakan dan memperlihatkan dirinya sendiri secara fisik, kognitif dan emosi selama memerankan kinerja. Aspek kognitif dari *employee engagement* memberi perhatian pada keyakinan para karyawan mengenai organisasi, misalnya para pemimpin dan kondisi kerja. Aspek emosi menyangkut bagaimana para karyawan merasakan salah satu dari tiga faktor dan apakah mereka memiliki sikap positif atau negatif terhadap organisasi dan para pemimpinnya. Aspek fisik dari *employee engagement* menyangkut energi fisik yang digunakan oleh para individu untuk menyelesaikan peran mereka. Jadi menurut Kahn (1990; dalam Kular et al., 2008) keterikatan (*engagement*) merupakan cara yang secara psikologis seperti halnya secara fisik hadir ketika menduduki dan melakukan suatu peran organisasional.

Dalam *Standard Chartered Bank's Corporate Leadership Council* tahun 2004 (Maheshwari, 2008) *employee engagement* didefinisikan sebagai bentuk pernyataan kesetiaan kepada seseorang atau sesuatu di organisasi mereka, berkaitan seberapa keras mereka bekerja, dan seberapa bertahan mereka tinggal pada organisasi sebagai akibat dari komitmen yang dimilikinya.

Employee engagement dikarakteristikan sebagai suatu rasa komitmen, memiliki keinginan besar dan semangat, yang mewujudkan usaha-usaha ke tingkat yang lebih tinggi, tetap bekerja keras dengan setiap kesulitan-kesulitan tugas-tugas, melebihi apa yang diharapkan dan memiliki inisiatif. Hasil dari *employee engagement* sangat besar. Dari tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah sampai tingginya tingkat produktivitas, karyawan-karyawan yang terikat (*engaged employees*) merupakan aset bisnis yang berharga (Dickson, 2008).

Definisi lain dikemukakan oleh *The Institute for Employment Studies* (IES, 2004; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008) yang menyatakan bahwa *engagement* sebagai sikap positif yang dianut karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai organisasi. *Engaged employee* merupakan kesadaran dalam konteks bisnis dan bekerja dengan rekan-rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan yang bermanfaat bagi organisasi.

Dari berbagai definisi yang telah dijelaskan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* sebagai bentuk pernyataan karyawan terhadap pekerjaan mereka melebihi apa yang diharapkan oleh organisasi. Para karyawan akan secara penuh terlibat dan antusias terhadap pekerjaan mereka. Para karyawan yang *engaged* peduli dengan masa depan perusahaan dan mereka rela untuk menginvestasikan karya terbaiknya untuk kesuksesan organisasi tempat mereka bekerja.

Kategori Employee Engagement

Menurut Gallup sebuah konsultan organisasi (dalam Vazirani, 2007) dan (www.Bayt.com, 2009), terdapat 3 perbedaan tipe orang dalam kategori *engagement*:

1. Engaged (Terikat). Karyawan yang *engaged* adalah pembangun. Mereka tahu harapan-harapan apa yang diinginkan dari peran mereka, oleh karena itu mereka dapat memenuhi dan mencapainya. Secara natural mereka memiliki keingintahuan tentang perusahaan dan tempat di mana mereka saat ini bekerja. Secara konsisten mereka melakukan pekerjaan dengan tingkatan yang tinggi. Mereka ingin

menggunakan talenta atau bakat dan kekuatan mereka di tempat kerja setiap hari. Mereka bekerja dengan keinginan yang besar dan mendorong inovasi dan menggerakkan organisasi untuk maju.

Ciri dari karyawan yang *engaged* adalah antusias, semangat dan bergairah terhadap pekerjaan mereka, loyal, termotivasi, berkomitmen dan produktif. Mereka memiliki emosi yang kuat dan setia pada tempat kerja mereka dan terdorong untuk sukses.

2. Not Engaged (Tidak Terikat). Para karyawan yang tidak terikat (*not engaged*) cenderung untuk berkonsentrasi pada tugas-tugas daripada sasaran-sasaran atau hasil yang mereka harapkan untuk diselesaikan. Mereka hanya ingin mengetahui apa yang harus dikerjakan kemudian melakukan dan mengatakan bahwa mereka telah menyelesaikannya. Mereka fokus pada pemenuhan tugas dibandingkan mencapai suatu hasil. Para karyawan yang tidak terikat cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan, dan kemampuan mereka tidak memberi manfaat. Mereka seringkali merasa bahwa ini cara mereka karena mereka tidak memiliki hubungan yang produktif dengan para manajer atau dengan para rekan kerja mereka.

Para karyawan yang tidak terikat (*not engaged*) tidak terhubung secara psikologis dan secara total dengan perusahaan mereka. Mereka memang bekerja keras dan berkontribusi tetapi memiliki dorongan yang kurang untuk sukses dibandingkan dengan rekan sekerja yang terikat dan kemungkinan besar memiliki perilaku yang akan meninggalkan perusahaan jika ada tawaran yang lebih menarik di tempat lain.

3. Actively Disengaged (Melepaskan Diri Secara Aktif) - Karyawan yang secara aktif melepaskan diri adalah 'penghuni gua'. Hampir segala sesuatu secara konsisten mereka tentang atau lawan. Mereka tidak hanya tidak bahagia di tempat kerja, tetapi justru sibuk memerankan ketidakhahagiaan mereka. Mereka menyebarkan benih-benih negatif dalam setiap kesempatan. Setiap hari, pekerja yang secara aktif melepaskan diri merusak apa yang harus diselesaikan oleh rekan kerja mereka yang terikat.

Karyawan dalam kategori ini secara emosi dan secara kognitif 'bercerai' dengan pekerjaan mereka, mereka memiliki suatu perasaan untuk keluar dari perusahaan meskipun secara fisik mereka berada di sana. Mereka tidak puas, tidak bahagia berada di dalam perusahaan tersebut dan mereka jelas memiliki pandangan yang negatif terhadap perusahaan, hal ini akan menular dan mengacaukan bagi organisasi.

Perbedaan *Employee Engagement* Dengan Komitmen Organisasi, Keterlibatan Kerja Dan OCB

Komitmen organisasi berbeda dari *engagement* yang menunjuk pada sikap dan mengikat seseorang terhadap organisasi mereka. *Engagement* bukanlah sikap, ini merupakan kadar di mana seseorang memberi perhatian dan memiliki keterikatan terhadap kinerja dalam peran mereka. *Engagement* juga berbeda dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB melibatkan kesukarelaan dan perilaku informal yang dapat membantu rekan kerja dan organisasi, sedangkan *engagement* berfokus pada peran kinerja formal seseorang melebihi *extra-role* dan perilaku sukarela. *Engagement* juga berbeda dari keterlibatan kerja (*job involvement*). Menurut May et al. (2004; dalam Saks, 2006), keterlibatan kerja

merupakan hasil dari sebuah keputusan kognitif tentang kemampuan untuk memuaskan kebutuhan dari pekerjaan dan diikat pada gambar diri seseorang.

Engagement dilakukan bagaimana individu memperkerjakan diri mereka sendiri untuk mencapai kinerja dalam pekerjaannya. Lebih lanjut, *engagement* melibatkan emosi dan perilaku secara aktif juga melibatkan aspek kognitif. May et al., (2004; dalam Saks, 2006) juga menyarankan bahwa keterikatan dapat dipikirkan sebagai suatu anteseden dari keterlibatan kerja pada individu di mana pengalaman keterikatan yang dalam dalam peran mereka seharusnya datang untuk mengenal pekerjaan mereka. Keterikatan memperlihatkan bagaimana individu-individu memberdayakan diri mereka sendiri dalam kinerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa meskipun definisi dan pengertian dari keterikatan (*engagement*) dalam literatur para praktisi seringkali saling melengkapi dengan konstruk-construct lain, dalam literatur akademisi didefinisikan sebagai sesuatu konstruk yang berbeda dan unik yang terdiri dari komponen kognitif, emosional dan perilaku yang dihubungkan dengan peran kinerja individu. Selanjutnya, *engagement* dapat dibedakan dari beberapa konstruk yang berhubungan, lebih khususnya pada konstruk komitmen organisasi, OCB dan keterlibatan kerja.

Mengapa Organisasi Perlu Memiliki Karyawan Yang *Engaged*?

Employee engagement dijalankan oleh kelompok peneliti Gallup dan secara statistik telah memperlihatkan hubungan dengan produktivitas, profitabilitas, pemeliharaan karyawan, keamanan dan kepuasan pelanggan (Buckingham & Coffman, 199; Coffman & Gonzales-Molina, 2001; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008). Hubungan yang sama tidak ditunjukkan oleh kebanyakan konstruk-construct organisasi tradisional seperti kepuasan kerja (Fisher & Locke, 1992; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008).

Studi lain juga meneliti dampak meningkatnya *employee engagement* terhadap kesuksesan bisnis secara keseluruhan. Beberapa perusahaan dalam studi kasus menyarankan berbagai kemungkinan untuk menciptakan biaya penyimpanan untuk bisnis dengan mendorong *employee engagement* yang lebih baik (BlessingWhite, 2008; dalam Attridge, 2009). Sebagai contoh, Pengecer Elektronik Best Buy mengukur tingkat *engagement* di antara banyak karyawan dan membandingkan skor rata-rata para karyawan di toko-toko yang berbeda pada beberapa metrik kesuksesan perusahaan seperti hasil penjualan. Best Buy menemukan bahwa toko-toko dengan peningkatan yang tetap dalam menghitung rata-rata *employee engagement* dari tahun ke tahun, meningkatkan penjualan tahunan lebih dari 100.000 dollar per toko. Jadi perbaikan-perbaikan dalam tingkat *engagement* berhubungan dengan kemajuan-kemajuan dalam penjualan perusahaan.

Menurut Vazirani (2007) terdapat beberapa keuntungan memiliki karyawan yang *engaged* seperti:

- Karyawan yang terikat akan tetap tinggal dalam perusahaan, menjadi pendukung yang baik bagi perusahaan, produk-produk yang dihasilkan serta pelayanan dan menyumbang kesuksesan bisnis sampai tingkat yang paling dasar.
- Mereka secara normal menunjukkan kinerja yang lebih baik dan lebih termotivasi.

- Terdapat hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dan profitabilitas (keuntungan).
- Mereka membentuk sebuah hubungan emosi dengan perusahaan. Hal ini akan mempengaruhi sikap mereka terhadap klien atau nasabah perusahaan dan dengan demikian akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan peningkatan layanan.
- Mereka akan membangun keinginan yang kuat, berkomitmen serta memiliki kesejajaran dengan strategi dan tujuan organisasi.
- Meningkatkan kepercayaan para karyawan terhadap organisasi.
- Menciptakan suatu rasa loyal dalam lingkungan yang kompetitif atau bersaing.
- Meyediakan suatu energi atau kekuatan yang tinggi dalam lingkungan kerja.
- Mendorong pertumbuhan bisnis.
- Membuat para karyawan menjadi duta merek yang efektif bagi perusahaan.

Komunikasi Merupakan Kunci Untuk Mendorong *Engagement*

Banyak sekali studi-studi yang dipelajari menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif antara manajemen dan para karyawan menciptakan *employee engagement* yang lebih besar, dan komunikasi merupakan sebuah indikator pendorong untuk kinerja finansial organisasi. Sebagai contoh, suatu survei yang dilakukan tahun 2006 pada karyawan-karyawan di Inggris menemukan bahwa para pekerja menghargai kesempatan untuk membagikan pendapat-pendapat dan opini-opini mereka pada manajemen. Ini merupakan hal yang amat sangat penting dalam mendorong *engagement* dan ketika manajemen menerima apa yang diberitahukan oleh para karyawan tentang apa yang sedang terjadi dalam organisasi, akan membangun lebih besar *employee engagement* (*Chartered Institute of Personnel and Development* (2006; dalam Attridge, 2009).

Watson Wyatt Worldwide (2007; dalam Attridge, 2009) juga menyelenggarakan suatu rangkaian studi-studi mendalam untuk menemukan hubungan antara dasar dari praktek manajemen komunikasi dalam perusahaan, *employee engagement* dan kinerja keuangan di masa mendatang dalam bisnis. Sebuah penemuan penting bahwa perusahaan yang berkomunikasi secara efektif dengan para karyawan mereka, empat kali lebih mungkin untuk memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi dibandingkan perusahaan-perusahaan yang memiliki komunikasi yang secara efektif kurang. Dengan demikian besarnya *employee engagement* dihubungkan dengan praktek komunikasi korporasi yang lebih baik. Dalam salah satu studi, kelompok perusahaan dengan program komunikasi karyawan yang efektif (didasarkan pada 9 jenis praktek komunikasi) mendapat 91% total keuntungan bagi para pemegang saham dari tahun 2002 sampai tahun 2006, dibandingkan dengan hanya 62% keuntungan untuk kelompok perusahaan pembanding yang memiliki komunikasi yang secara efektif lebih sedikit. Selain itu, perbaikan yang berarti dalam keefektifan komunikasi dari waktu ke waktu (ditingkatkan dengan menggunakan lebih dari 9 praktek) dihubungkan dengan peningkatan sebesar 16% dalam nilai pasar perusahaan.

Hasil dari survei yang dilakukan Mercer (2002; dalam Attridge, 2009) dalam *People at Work Survey* memberikan beberapa pengetahuan mengapa komunikasi yang lebih baik dalam manajemen berhubungan dengan *employee*

engagement dan kesuksesan finansial perusahaan. Survei ditanyakan kepada lebih dari 2.500 pekerja dan menemukan bahwa keefektifan manajemen yang lebih tinggi dalam berkomunikasi dengan para karyawan berhubungan dengan tingkat kepuasan karyawan, komitmen kerja dan loyalitas atau kesetiaan terhadap organisasi. Ketika manajemen mengkomunikasikan visi yang jelas untuk arah masa depan organisasi, maka hanya sedikit karyawan yang tidak dipuaskan oleh organisasi dibandingkan ketika manajemen tidak mengkomunikasikan visi organisasi secara efektif (Berturut-turut, 7% versus 39%). Sedikit sekali karyawan yang mengatakan bahwa mereka tidak memiliki rasa komitmen yang kuat terhadap organisasi, dan sedikit karyawan yang mengatakan bahwa mereka secara serius berpikir untuk meninggalkan organisasi (16% versus 40%). Jadi intinya, komunikasi yang lebih baik dari eksekutif perusahaan dihubungkan dengan *engagement* yang lebih baik dari para karyawan.

Peran Pemimpin Dalam *Employee Engagement*

Engagement merupakan suatu cara untuk meningkatkan produktivitas dari sekelompok karyawan yang berbakat dalam organisasi. Oleh karena itu, para manajer perlu untuk menciptakan lingkungan agar para karyawan merasa lebih bergairah dengan pekerjaan mereka dan menunjukkan perilaku bahwa organisasi perlu untuk mendorong ke arah hasil yang lebih baik, tidak hanya untuk organisasi tetapi juga untuk para karyawan sebagai individu.

Pemimpin atau para manajer seharusnya memahami pentingnya *engagement*. Peran mereka sebagai pemimpin seharusnya dapat membangkitkan semangat *engagement*, gaya kepemimpinan hampir dipastikan dapat meningkatkan *engagement*. Para pemimpin juga perlu untuk bisa menolong para karyawan mereka dalam menemukan pekerjaan yang paling *engaged*. Ditambahkan pula, para pemimpin perlu memahami lingkungan dan kondisi personal yang paling mungkin mendorong ke arah kelelahan dan *disengagement* (Wildermuth & Wildermuth, 2008).

Beberapa rekomendasi tindakan strategik pemimpin dalam mengembangkan *engagement* (Lockwood, 2007; dalam Margaretha & Saragih, 2008):

- Komunikasikan tujuan dan sasaran organisasi dengan jelas dan konsisten.
- Menciptakan aturan dan praktik-praktik yang dapat menstimulasi *employee engagement*.
- Mengkaitkan sasaran organisasi dengan tugas sehari-hari karyawan.
- Memelihara diskusi terbuka antara senior manajer, manajer dan karyawan.
- Pemberian penghargaan terhadap manajer yang mampu menciptakan serta meningkatkan *employee engagement*.
- Mampu mendengarkan apa yang diinginkan oleh karyawan dan apa yang mereka butuhkan.
- Menyediakan peluang-peluang dan tantangan-tantangan untuk menggali potensi-potensi yang dimiliki oleh karyawan.
- Kejelasan cara bagaimana karyawan dapat memberikan kontribusi mereka.
- Pemberian penghargaan kepada karyawan atas kontribusi mereka

Simpulan

Employee engagement merupakan kata yang mendukung untuk istilah komunikasi dengan karyawan. Ini adalah sikap positif yang dipegang oleh para karyawan terhadap organisasi serta nilai-nilai yang dianut di dalamnya. Hal ini juga dengan cepat memperoleh kepopuleran, kegunaan dan kepentingannya di tempat kerja dan berdampak terhadap organisasi dalam banyak hal. *Engagement* juga merupakan suatu hal yang penting bagi organisasi dan pemiliknya karena *engagement* dapat mendorong individu dan kinerja organisasi

Employee engagement juga menekankan pentingnya komunikasi dengan karyawan untuk kesuksesan dalam suatu bisnis. Organisasi seharusnya menghargai para karyawannya, lebih daripada variabel lainnya, sebagai kekuatan yang memberikan kontribusi bagi posisi perusahaan yang sedang bersaing. Oleh karena itu *employee engagement* seharusnya menjadi sebuah proses yang berkelanjutan dari pembelajaran, perbaikan, pengukuran dan tindakan.

Jadi, meningkatkan dan memelihara *employee engagement* berada di tangan organisasi dan membutuhkan suatu perpaduan yang sempurna dari waktu, usaha-usaha, komitmen dan investasi untuk mencapai hasil akhir yang terbaik.

Daftar Pustaka

- Attridge, Mark. (2009). Employee Work Engagement: Best Practices For Employers. The Issue And Why It Is Important to Business. *Research Works*. Partnership For Workplace Mental Health, American Psychiatric Foundation 1 (2), h. 1-12.
- Dickson, D., A. (2008). Fostering Employee Engagement: A Critical Competency For Hospitality Industry Managers. Diakses dari www.google.com tanggal 8 Maret 2010.
- Endres, Grace, M. & Mancheno-Smoak, L. (2008). The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. *Organization Development Journal*; Spring 26 (1), h. 69-78.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee Engagement: A Literature Review, *Working Paper Series No 19*, Kingston University, h. 1-33.
- Maheshwari, V. (2008). Employee engagement in driving business performance. *Proceeding dari Seminar Pembaruan Manajemen Bisnis Indonesia*. Seminar Nasional Manajemen Bisnis Indonesia ke-2. Prasetya Mulya Business School. Jakarta.
- Margaretha, M. & Saragih, S.R. (2008). *Employee Engagement: Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi*. Makalah dalam The 2nd National Conference Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya tanggal 6 September, h. 1-16
- Robinson, D. et al., 2004, The Driver of Employee Engagement. *Institute for Employment Studies*. Diakses dari www.google.com, tanggal 8 Maret 2010.
- Saks, Alan, M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21 (7), h. 600-619.
- Seitjs, G., H. & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, The Ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal* March/April, h. 1-5.
- Towers Perrin. (2003). Working Today: understanding what drives employee engagement. Diakses dari www.google.com, tanggal 8 Maret 2010.

- Vazirani, Nitin, 2007, Employee Engagement. *Working Paper Series*, SIES College of Management Studies, h. 1-17.
- Wildermuth, C., & Wildermuth, M. 2008, 10 Ms of Employee Engagement. *T + D*, Jan (62) 1, h. 50-53.
- www.Byat.com.

