

Keterikatan Kerja: Sebuah Reviu Konseptual

Work Engagement: A Conceptual Review

Ali Ridho*

*Fakultas Psikologi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Naskah masuk 21 April 2020 Naskah diterima 5 Juni 2023 Naskah diterbitkan 27 Juni 2023

Abstrak. Artikel ini menjelaskan lima model konsepsi teoretis mengenai keterikatan kerja: *Job Characteristic Model* (JCM), *Personal Engagement Model* (PEM), *Work-Life Model* (WLM), *Job Demands-Resources* (JD-R), dan *organizational engagement model* (OEM). Tujuan dari artikel ini adalah mengajukan definisi yang lebih padat tentang keterikatan kerja melalui sintesa terhadap lima model ini untuk mendapatkan perspektif yang komprehensif. Hasil analisis menunjukkan bahwa dinamika keterikatan kerja dipandang dari sisi anteseden (pendorong), kondisi psikologis, dan dampak (konsekuen). Kami mengajukan definisi konseptual keterikatan kerja sebagai "dorongan, niat, dan evaluasi yang positif pada pekerjaan untuk menghasilkan kondisi mental yang sehat". Tipikal keterikatan seseorang terhadap pekerjaannya dapat dimengerti secara lebih lengkap dengan mempertimbangkan dimensi dan lingkup keterikatan kerja sebagai konstruk yang multidimensi. Keterikatan psikologis terdiri atas dimensi: kognitif, emosi, fisik, perilaku, dan sosial. Konteks dan lingkup keterikatan dapat terjadi pada level tugas, pekerjaan, tim, unit, organisasi, dan/atau pembelajaran (peningkatan diri). Diantara lima model yang disintesakan, tulisan ini berkontribusi pada kelugasan definisi keterikatan kerja dan perhatian pada dimensi sosial, serta tambahan lingkup pembelajaran (peningkatan diri).

Kata kunci: kesehatan mental; keterikatan; kinerja; konstruk multidimensi

Abstract. This article describes five theoretical conception models concerning work engagement: the *Job Characteristic Model* (JCM), *Personal Engagement Model* (PEM), *Work-Life Model* (WLM), *Job Demands-Resources* (JD-R), and *Organizational Engagement Model* (OEM). The purpose of this article is to propose a more concise definition of work engagement through synthesizing these five models to gain a comprehensive perspective. The analysis shows that the dynamics of work engagement are considered in terms of antecedents (drivers), psychological conditions, and impacts (consequences). We propose a conceptual definition of work engagement as "the drive, intention, and positive evaluation of work to deliver a healthy mental state". A typical person's engagement is comprehended considering the dimensions and scope of work engagement as a multidimensional construct. Psychological engagement consists of dimensions: cognitive, emotional, physical, behavioural, and social. The context and scope of work engagement arise at task, job, team, unit, organization, and learning (self-improvement). Out of the five synthesized models, this paper contributes to the clarity of the definition of work engagement and consideration of the social dimension, as well as the additional scope of learning (self-improvement).

Keywords: engagement; mental health; multidimensional construct; performance

Pengantar

Kata *keterikatan* dalam tulisan ini mewakili istilah *engagement*, sebagaimana beberapa akademisi menerjemahkan istilah *engagement* sebagai *keterikatan* (misalnya (Aulia *et al.*, 2019; Riandana & Noviati, 2014; Soeprapto & Hendriani, 2021). Seseorang yang *engage* dengan aktivitas yang sedang dijalani, ia akan merasa lebur menyatu dengan seluruh aspek-aspek dari aktivitas tersebut. Misalnya, seorang pegawai yang *fully-engage* akan dengan senang hati merelakan pikiran, emosi, tenaga, waktu, untuk menyelesaikan tugas atau aktivitas terkait pekerjaan. Dengan demikian, selain terikat, yang bersangkutan juga seolah-olah melebur dan menyatu dengan pekerjaan. Pekerjaan beserta seluruh aspek yang meliputinya akan berfungsi sebagai pelarut atau pengikat, sementara pegawai yang menjalani akan terikat kuat dalam pekerjaan tersebut. Untuk itulah *engagement* dalam tulisan ini diterjemahkan sebagai *keterikatan*.

Konsep keterikatan dapat berbeda apabila lingkup lokus, dan levelnya juga berbeda. Dilihat dari sisi lokus, pusat atribusi keterikatan adalah personal, orang, individu, pegawai, atau pelajar/mahasiswa. Subjek yang mengalami keterikatan adalah individu yang terikat atau tidak terikat pada aktifitas yang dijalankan dalam derajat tertentu. Dari sisi, keterikatan bisa berupa konteks aktivitas, misalnya keterikatan kerja dan keterikatan studi. Sementara dari sisi level, keterikatan bisa berada di level tugas (individu), tim, proyek, departemen, atau organisasi. Berdasarkan kenyataan ini, perlu upaya elaborasi ketiga faktor atau sudut pandang agar konsepsi keterikatan menjadi lebih komprehensif.

Selain lingkup, elaborasi terhadap konsepsi keterikatan pada tulisan ini didasarkan pada lima model yang terkenal dalam menjelaskan dinamika keterikatan, yaitu (1) *Job Characteristics Model* (JCM); (2) *Personal Engagement Model* (PEM), (3) *work life model* (WLM), (4) model *Job Demands–Resources* (JD-R), dan (5) *Organizational Engagement Model* (OEM). Berdasarkan penelusuran pada literatur, JCM adalah model keterikatan pertama. Model ini dicetuskan oleh (Hackman & Oldham, 1974, 1975) sebagai peletak dasar-dasar konsep keterikatan. Mereka menyatakan bahwa ada tiga situasi kritis agar seorang pegawai berkinerja baik. Merasa tidak puas dengan konsepsi JCM, Kahn (1990, 1992) menyodorkan konsep kedua yaitu *Personal Engagement Model* (PEM). Konsepsi ketiga keterikatan adalah *Work Life Model* (WLM) (Leiter & Maslach, 2003). Model ini lebih memfokuskan untuk meminimalkan ketidakterikatan (*disengage*). Keempat adalah model *Job Demands–Resources* (JD-R) (Bakker *et al.*, 2011; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker *et al.*, 2003). JD-R memandang keterikatan kinerja sebagai atribut positif yang berlawanan dengan atribut negatif *burnout* (Schaufeli & Taris, 2014). Terakhir adalah *Organizational Engagement Model* (OEM) (Saks, 2017, 2019; Saks & Gruman, 2014). Model ini mengakomodir keterikatan kerja dalam kerangka multidimensi, yaitu dimensi pekerjaan dan dimensi organisasi.

Mengingat keterikatan dapat dipandang menggunakan sudut yang berbeda berdasarkan lingkup dan model, perlu dilakukan reviu terhadap konsep keterikatan sehingga dapat diperoleh pengertian yang fundamental. Pengertian fundamental akan memudahkan pembaca mengerti konsep

*Alamat Korespondensi: aliridho@uin-malang.ac.id

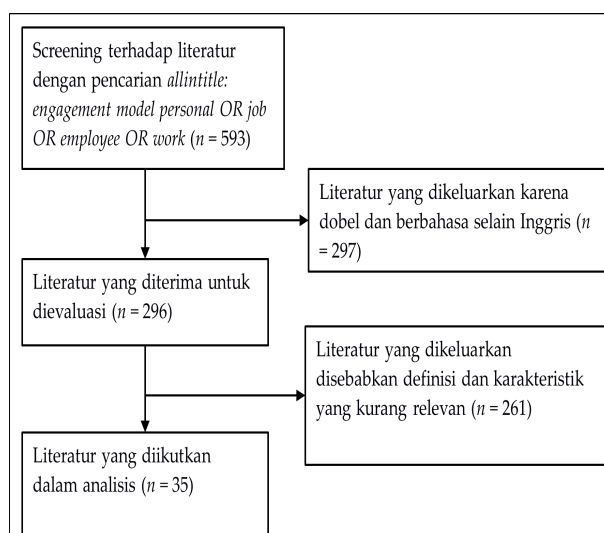
keterikatan secara lebih sederhana namun tetap mencakup inti konsep. Selain itu, pengertian fundamental ini memberikan payung apabila pembaca dan peneliti tertarik pada penerapan keterikatan dalam konteks yang spesifik; sebagai contoh adalah keterikatan personal, keterikatan pegawai, keterikatan tugas, keterikatan pelajar, keterikatan tim, dan keterikatan organisasi.

Tulisan ini mengulas keterikatan kerja, diawali dengan awal kemunculan konsepnya, lalu dideskripsikan lima model konsepsi teoritis tentang keterikatan kerja, yaitu *Job Characteristic Model* (JCM), *Personal Engagement Model* (PEM), *Work Life Model* (WLM), *Job Demands - Resources* (JD-R), dan *Organizational Engagement Model* (OEM). Selanjutnya diketengahkan reviu terhadap pengertian formal, dimensi dan lingkup keterikatan kerja. Di akhir tulisan disampaikan sintesa dari beberapa model yang diulas untuk dielaborasi menjadi usulan konsep konstruk yang mengakomodasi domain dan lingkup keterikatan.

Metode

Metode analisis konsep (Walker & Avant, 2019) diterapkan dalam penelitian ini. Metode ini dipilih karena sederhana, komprehensif, dan sistematis. Peneliti melakukan pencarian artikel di Google Scholar periode tahun 1974 sampai dengan 2019 dengan kode *allintitle: engagement model personal OR job OR employee OR work*. Penggunaan kode ini dimaksudkan agar diperoleh hasil pencarian artikel yang menekankan pentingnya *engagement* sebagai model (*engagement model*) dalam konteks atribut yang melekat pada *personal, job, employee, atau work*. Penulis artikel yang menempatkan istilah tersebut dalam judul (*allintitle:*) berarti memberi pesan kepada para pembaca bahwa “pemodelan keterikatan” merupakan arah dan fokus pembahasan artikel. Alur seleksi artikel yang dilibatkan dalam analisis disajikan pada Gambar 1.

Gambar 1
Alur Seleksi Artikel



Hasil

Kemunculan Konsep Keterikatan Kerja

Tema keterikatan kerja mengemuka sejak munculnya tulisan Kahn (1990), walaupun sebelumnya telah ada juga kajian dari Hackman dan Oldham (1974, 1975). Tema ini *booming* semenjak satu dekade terakhir (Saks & Gruman, 2014; Sonnentag *et al.*, 2017). Kajian terhadap keterikatan kerja ini akan selalu penting, sejalan dengan pentingnya perhatian terhadap *human capital* sebagai aktor utama di organisasi. Sebagaimana pernyataan Schaufeli dan Taris (2014) bahwa pertama; ada kecenderungan pekerjaan yang makin banyak, tetapi akan dikerjakan oleh sumber daya manusia yang lebih sedikit dengan bantuan teknologi informasi, dan kedua; organisasi modern akan membutuhkan pegawai yang mampu dan mau menginvestasikan sumber daya psikologis yang dimiliki. Sumber daya psikologis ini sering disebut juga sebagai kapital psikologis (*psychological capital*) (Luthans *et al.*, 2015). Selain itu melalui pengelolaan keterikatan yang tepat akan menjaga kesehatan mental pegawai melalui penyesuaian tipikal kepribadian dan jenis tugas yang dibebankan (Liao *et al.*, 2012).

Meskipun tidak menyingung sama sekali istilah *engagement* dalam artikelnya, Hackman dan Oldham (1975) sebagai peletak dasar-dasar konsep “keterikatan (*engagement*)”, menyatakan bahwa ada tiga *Critical Psychological States* (CPS) yang wajib diperhatikan agar seorang pegawai berkinerja baik, yaitu rasa kebermaknaan terhadap peran dalam pekerjaan, rasa tanggung jawab pada tuntasnya pekerjaan, dan kecukupan pengetahuan tentang hasil kerjanya. Teori ini lebih dikenal sebagai *Job Characteristics Model* (JCM). Berlandaskan pada JCM, Kahn (1990, 1992) menyodorkan *Personal Engagement Model* (PEM) dengan cakupan lebih luas tentang keterikatan pada level individu, konteks pekerjaan, dan anteseden keterikatan kerja. Konsepsi lain tentang keterikatan adalah *Work Life Model* (WLM) (Leiter & Maslach, 2003). Model ini lebih memfokuskan agar *disengage* diminimalisasi melalui kontrol pada beban kerja, penghargaan, kebersamaan, dan keadilan. Selain itu, ada pula model *job demands–resources* (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker *et al.*, 2003; Demerouti *et al.*, 2001). JD-R memosisikan keterikatan kinerja sebagai atribut positif yang berlawanan dengan atribut negatif *burnout* (Schaufeli & Taris, 2014). Model JD-R dan PEM dimodifikasi oleh Saks dan Gruman (2014) dan dipertegas Saks (2019) menjadi *organizationalengagement model* (OEM) dengan cara mengakomodir model keterikatan kerja dalam kerangka multidimensi, yaitu dimensi pekerjaan dan dimensi organisasi.

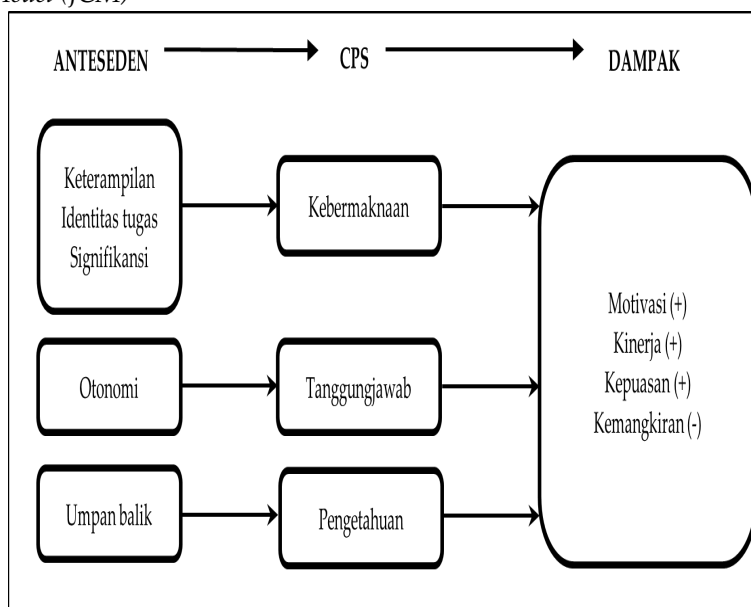
Pembahasan

Job Characteristics Model (JCM)

Menurut Hackman dan Oldham (1974, 1975), atribut psikologis yang memiliki kontribusi besar dalam kinerja pegawai adalah *critical psychological states* (CPS). Model yang menjelaskan dinamika antara kinerja dan CPS disebut sebagai model karakteristik kerja *Job Characteristics Model* (JCM). Ada 3 (tiga) CPS yang wajib diperhatikan agar seorang pegawai berkinerja baik: “*experienced meaningfulness of the work, experienced responsibility for the outcomes of the work, and knowledge of the results of the work*”

activities” (h. 160). Dengan terpenuhinya ketiga CPS, diharapkan terjadi peningkatan motivasi, kinerja, kepuasan, serta menekan ketidakhadiran atau kemangkiran (Gambar 2).

Gambar 2
Job Characteristic Model (JCM)



CPS pertama adalah kebermaknaan (*meaningfulness*). Kebermaknaan sebuah pekerjaan bagi seorang dipengaruhi oleh keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), dan signifikansi (*task significance*). Keterampilan yang dimaksud Hackman dan Oldham (1975) yaitu sejauh mana seseorang mengetahui pengetahuan dan keterampilan apa saja yang diperlukan bagi seorang untuk menyelesaikan sebuah tugas atau pekerjaan dengan sukses. Identitas tugas merupakan uraian tugas yang terang tentang sejauh mana rangkaian aktivitas atau uraian tugas yang harus dilakukan agar sebuah pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Signifikansi menunjukkan sejauh mana sebuah hasil kerja akan bermanfaat dan memiliki dampak positif pada orang lain. Makin klop seorang pegawai dengan anteseden sebagai pendorong ini akan makin tinggi motivasinya, meningkat kinerja dan kepuasannya, serta makin kecil kemungkinan mangkir dari tanggung jawab.

CPS yang kedua adalah rasa tanggung jawab (*responsibility*). Tanggung jawab yang dimaksud adalah sejauh mana rasa tanggung jawab pribadi seorang pegawai atas tercapainya apa yang ditugaskan kepadanya. Rasa tanggung jawab dapat dipupuk melalui mekanisme otonomi pada diri pegawai, yaitu sejauh mana pegawai diberi kepercayaan (kebebasan) mengelola, membuat diskresi dalam menata dan merencanakan tugas-tugas serta menentukan prosedur-prosedur yang harus dijalankan guna menyelesaikan pekerjaan tertentu.

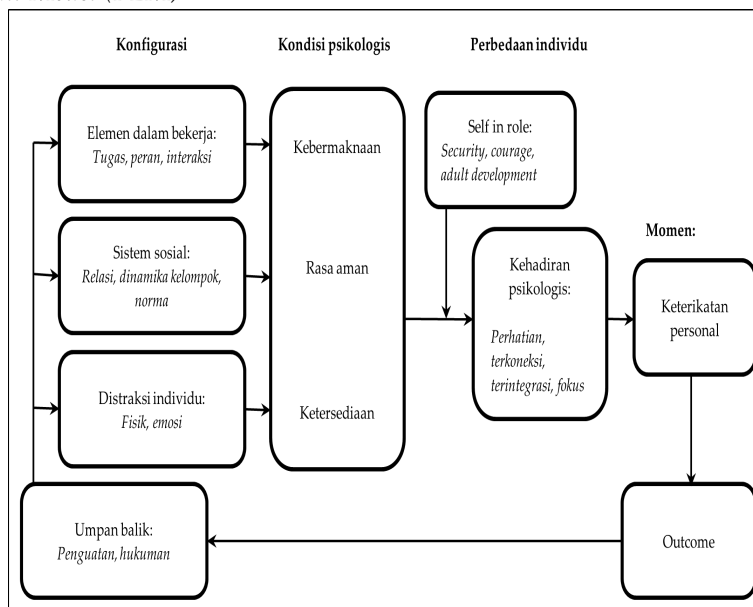
CPS yang ketiga adalah pengetahuan (*knowledge*) tentang hasil kerja, yaitu sejauh mana pegawai memahami dan mengerti sejauh mana kompetensinya dalam bidang yang ditugaskan. Dengan demikian ia akan mampu memprediksi seberapa sukses bila ia menerima tugas tersebut. Pengetahuan

dan pemahaman pegawai akan meningkat apabila ada umpan balik (*feedback*). Umpan balik yang dimaksud adalah informasi yang lugas dan jelas tentang sejauh mana syarat suksesnya suatu pekerjaan. Umpan balik dapat berasal dari atasan, rekan sejawat, ataupun bawahan. Harapannya adalah pelaksana tugas memiliki informasi yang lengkap tentang efektivitas kinerja pada tugas yang dibebankan. Dari informasi ini pegawai akan dapat meningkatkan kompetensi (pengetahuan, *knowledge*) dalam hal tugas tersebut. Dampak lebih jauh, ia akan memiliki efikasi diri (*self-efficacy*) (Bandura, 1997, 1998) yang baik dalam tugas tersebut.

Personal Engagement Model (PEM)

PEM merujuk pada teori tentang kebutuhan, yaitu adanya dorongan seseorang untuk memuaskan diri sebagai diri pribadi. Seorang akan terikat sebagai pribadi, bukan sekedar terikat dalam pekerjaan, bukan pula terikat sebagai pegawai (Kahn & Heaphy, 2014). Keterikatan sebagai pribadi akan terwujud, apabila seseorang mempersepsi tiga kondisi psikologis –kebermaknaan (*meaningfulness*), keamanan (*safety*), dan kesiapsediaan (*availability*) – secara bersama-sama dapat terpenuhi. Bila diperhatikan, konsep yang dikemukakan Kahn ini merupakan peningkatan dari pendapat Hackman dan Oldham. Kahn menyebutkan bahwa *keterikatan* dalam konteks pekerjaan harus dilihat berdasarkan *kebermaknaan, keamanan, dan ketersediaan*; sementara menurut Hackman dan Oldham adalah *kebermaknaan, tanggung jawab, dan pengetahuan*.

Gambar 3
Personal Engagement Model (PEM)



Kebermaknaan dalam PEM mengacu pada nilai rasa bermakna dari sebuah pekerjaan. Para pegawai betul-betul hadir sebagai pribadi bersamaan dengan energi fisik, kognitif, dan emosinya. Kata kunci kebermaknaan ada pada sejauh mana kealamiahannya sebuah pekerjaan bagi seseorang (Kahn &

Fellows, 2013). Kebermaknaan yang mendalam akan terjadi dalam konteks hubungan antara individu dengan tim dalam pekerjaan, pengikut dengan pemimpinnya, dan keakraban dalam berinteraksi. Akumulasi dari ketiga pola hubungan tersebut akan memberikan kontribusi seberapa besar rasa kebermaknaan seorang pegawai.

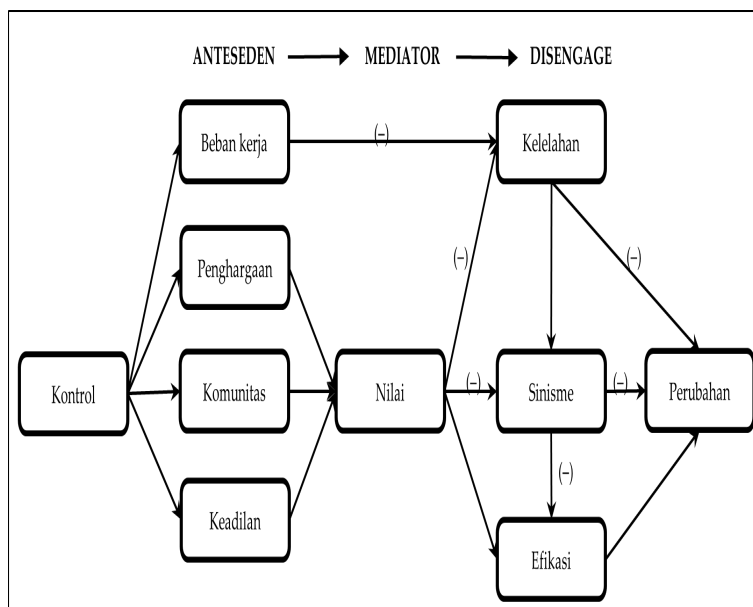
Rasa aman yang dimaksud bukan saja rasa aman secara fisik, tetapi juga emosi dan psikologis. Rasa ini mengacu pada perasaan aman; baik dari sisi pekerjaan, status, dan *image*. Apabila pegawai merasa aman dalam lingkungan kerja, mereka bisa menjadi diri mereka sendiri tanpa adanya perlu rasa takut. Rasa aman tersebut dapat terbangun dalam pribadi seorang pegawai apabila ia memiliki kedekatan personal dengan kolega ataupun atasan seperti sebuah keluarga. Perasaan aman bagi seorang pegawai dapat dikuatkan melalui mekanisme afirmasi identitas (*identity affirmation*) (Rosso *et al.*, 2010) dan kepercayaan (*trust*) (Eikeland & Saevi, 2017).

Kesiapsediaan mengacu pada kecukupan sumber daya untuk mendukung kinerja, baik yang bersifat *tangible* (anggaran, alat dan instrumen kerja), juga *intangible* (kompetensi, emosi, dukungan atasan). Manakala orang didukung oleh sumber daya yang cukup, mereka akan bekerja tanpa rasa tertekan yang berlebihan. Selain itu, pola relasi antar pegawai atau pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja akan berpengaruh terhadap apakah seorang pegawai dapat terikat secara personal atau tidak. Kekerasan dari kolega, atasan yang suka merendahkan pegawai, atau rekan kerja yang terlalu kompetitif dapat menciptakan pola hubungan yang tidak sehat, akhirnya memupuk emosi negatif. Ketika emosi negatif meliputi iklim relasi di organisasi, pegawai akan cenderung berupaya untuk melindungi diri sendiri agar tidak terpapar lebih jauh (Kahn, 2005). Oleh sebab itu relasi negatif harus diminimalkan dan relasi yang positif harus selalu dirawat dan diperhatikan agar kapasitas individu pegawai tidak menurun.

Work Life Model (WLM)

Ide dasar *worklife model* (WLM) berawal dari perhatian besar yang dicurahkan oleh Maslach pada stresor pemicu kelelahan akut secara fisik dan psikologis terhadap pegawai: *burnout* (Maslach, 1977). Baru kemudian muncul secara formal dan dipublikasikan pada tahun 1999 (Leiter & Maslach, 1999). WLM melihat *engagement* dari sudut pandang organisasi (manajemen), bukan sudut pandang pegawai sebagai personal sebagaimana PCM dan PEM. Organisasi hendaknya mengembangkan struktur yang menonjolkan keterikatan untuk mencegah pegawai mengalami *burnout*. Hal ini dikarenakan *burnout-engagement* berada dalam satu kontinum (Maslach & Leiter, 1997). Keterikatan adalah sebuah kutub positif, sementara *burnout* adalah kutub negatif. Implikasinya, orang dengan *burnout* rendah dengan sendirinya akan memiliki keterikatan yang tinggi. Ilustrasi lengkapnya dapat dilihat pada Gambar 4.

Gambar 4
Work Life Model



Ada enam komponen utama dalam kehidupan berorganisasi, yaitu beban kerja (*workload*), wewenang (*control*), penghargaan (*reward*), penerimaan lingkungan (*community*), keadilan *fairness*, dan nilai (*values*). Berkaitan dengan komponen pertama, beban kerja, sebuah pekerjaan memiliki kompleksitas yang bermacam-macam. Beban kerja ini merupakan kata kunci dalam kehidupan berorganisasi. Masalah akan terjadi apabila tidak terpenuhinya target organisasi dengan beban waktu dan energi yang harus dikeluarkan oleh seorang pegawai untuk mencapai target tersebut. Bila seorang pegawai terkuras waktu dan energinya sampai kelelahan yang akut, ia akan mengalami *burnout*.

Terkait dengan wewenang sebagai komponen kedua, seorang atasan biasanya memiliki prioritas dan otoritas terhadap bagaimana target dapat tercapai. Pegawai sebagai bawahan akan berkurang otonominya dalam menyelesaikan tugas harian dengan caranya sendiri. Dampaknya, pegawai merasa kurang terlibat secara personal dan emosional. Perasaan terlalu dikontrol, kurang adanya kelonggaran berkreasi, dan terlalu sentralistis akan membuat pegawai merasa kurang dihargai profesionalismenya.

Komponen ketiga dalam kehidupan berorganisasi adalah penghargaan. Upaya keras pegawai dengan cara bekerja lebih giat dan produktif, tentu mengharapkan suatu penghargaan dalam bentuk uang, prestise, dan kenyamanan atau kepastian karier. Kompensasi yang kurang memuaskan akan membuat pegawai berpikir: "Untuk apa berbuat lebih, toh tidak ada penghargaan atas usaha keras saya". Lambat laun pegawai kehilangan kepuasan intrinsik dalam bekerja sehingga akan menghindar bila diminta bekerja lebih keras, dan cenderung menarik diri.

Komponen keempat, penerimaan secara komunal. Sebagai pegawai, seseorang memiliki tugas pribadi sekaligus tugas sebagai anggota tim. Idealnya, sebuah tim layaknya seperti keluarga yang harmonis. Satu sama lain bergantian untuk mendukung dan saling mengalah demi anggota tim

yang lain, tidak terdapat fragmentasi antar satu dengan anggota tim lain. Perasaan sebagai satu kesatuan akan musnah manakala orang-orang dalam organisasi menonjolkan kepentingan personal masing-masing. Apalagi, kalau organisasi kurang berkomitmen pada anggotanya maka sangat sulit bagi seorang pegawai akan melibatkan dirinya pada aktivitas organisasi secara mendalam. Kurangnya komitmen ini juga akan memperparah konflik antar pegawai dengan masing-masing kepentingannya.

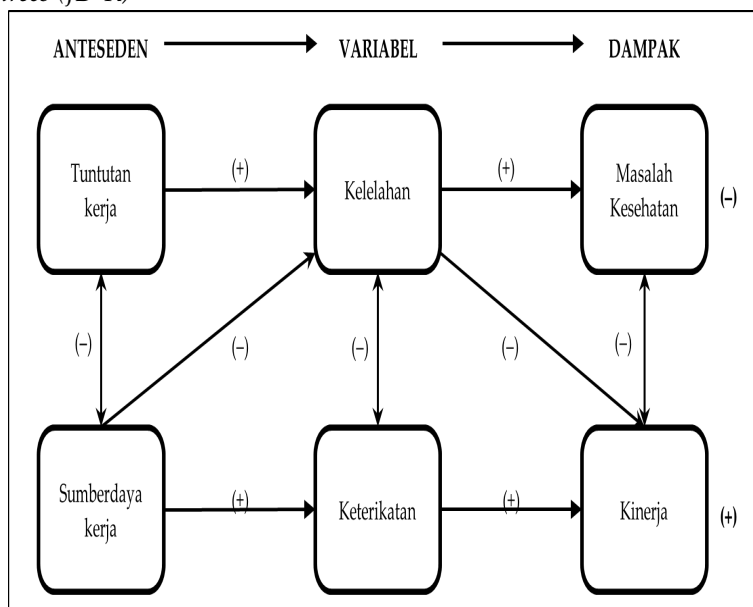
Komponen kelima adalah tentang keadilan. Keberadaan tiga hal: kepercayaan, keterbukaan, dan saling menghargai; adalah kunci agar setiap pegawai merasa diperlakukan adil. Bila iklim yang tercipta dalam sebuah organisasi berlandaskan asas keterbukaan, para pegawai akan terbawa pula untuk saling percaya pada peran pegawai lain sesuai dengan tugas masing-masing. Antar pegawai akan secara terbuka satu sama lain, tidak ada yang disembunyikan dalam hal pekerjaan. Sering kali manajemen membuat jadwal, tugas-tugas, atau kenaikan pangkat secara arbitrer dan tertutup. Manajemen juga terkadang pilih kasih dalam menentukan siapa yang harus melakukan apa, berdasarkan kedekatan pribadi, bukan aturan-aturan profesional. Bila hal ini berlangsung terus menerus, pegawai akan merasa diperlakukan tidak adil. Akumulasi perasaan diperlakukan tidak adil akan memicu *burnout*.

Komponen keenam yaitu nilai personal dan organisasi. Seorang pegawai memiliki nilai-nilai atau prinsip-prinsip dalam bekerja. Di sisi lain, organisasi juga memiliki nilai-nilai yang tertulis ataupun tak tertulis dalam hal budaya kerja. Sejauh mana kecocokan nilai personal pegawai dan nilai-nilai organisasi, di sinilah pangkalnya. Makin besar perbedaan, makin memicu pegawai mengalami *burnout*. Sering terjadi juga, manajemen tidak mempercayai pegawainya, demikian pula sebaliknya. Makin seorang pegawai kurang mempercayai organisasinya, makin tinggi kemungkinan ia mengalami *burnout*.

Job Demands - Resources (JD-R) Model

Konsep yang populer akhir-akhir ini yaitu model *Job Demands-Resources* (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker *et al.*, 2003; Demerouti *et al.*, 2001; den Broeck *et al.*, 2013; Helmi *et al.*, 2020; Schaufeli & Bakker, 2004). Konsep ini memadukan beberapa konsep sebelumnya (JCM dan PEM), juga mengakomodir konsepsi kelelahan (*burnout*) sebagai kutub yang berkebalikan dengan keterikatan (Gambar 5).

Gambar 5
Job Demands–Resources (JD-R)



Job demands dimaknai oleh para pencetusnya sebagai “seluruh aspek fisik, sosial, dan organisasional dari pekerjaan yang memerlukan usaha fisik dan mental yang berkelanjutan sehingga terkait dengan biaya fisik maupun psikologis”. Mengingat model ini juga merujuk pada pendapat Karasek (1979), maka *job demands* ini dapat dimaknai pula sebagai stresor yang hadir dalam lingkungan kerja (Mazzetti *et al.*, 2016). Contoh *job demands* adalah berpikir keras, kecapekan, beban kerja berlebih, konflik interpersonal, mudah marah, dan rasa tidak aman. Ketika ada target kerja yang meningkat maka pegawai akan menaikkan upaya secara fisik dan psikologis agar tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dapat terlaksana dengan baik sehingga target atau tuntutan kerja dapat tercapai. Makin besar aktivitas atau usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai target kinerja, maka makin besar pula biaya fisik dan psikologis yang dikeluarkan oleh pegawai.

Idealnya, seluruh pegawai termotivasi secara intrinsik dalam bekerja. Untuk itu perlu instrumen pemenuhan terhadap kebutuhan dasar individu, yaitu kebutuhan untuk otonom (*need for autonomy*), berkompeten (*competence*), dan keterhubungan (*relatedness*) (Deci *et al.*, 1994; Deci *et al.*, 2001; Ryan *et al.*, 2013). Sumber daya pendukung pekerjaan (*job resources*) diperlukan dalam rangka membantu menjaga motivasi intrinsik pegawai.

Job resources dalam model ini mengacu pada “seluruh aspek fisik, sosial, dan organisasional dari pekerjaan yang dapat diadakan sehingga: (a) fungsional untuk mencapai target kinerja; (b) menurunkan *job demands*, termasuk biaya fisik dan psikologis; (c) menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan personal” (Demerouti *et al.*, 2001). Contoh *job resources* adalah keahlian, promosi, kohesifitas tim, dan umpan balik dari atasan. Umpan balik dari atasan, misalnya, menduduki posisi penting dalam keterikatan pegawai pada tugas-tugasnya (Mencl *et al.*, 2016). Umpan balik ini akan meningkatkan semangat belajar sehingga akan meningkatkan kompetensi, sementara dukungan sosial dari rekan sejawat akan memenuhi kebutuhan otonom dan keterhubungan individu. Dengan demikian sumberdaya yang cukup akan menstimulasi persepsi positif terhadap tugas.

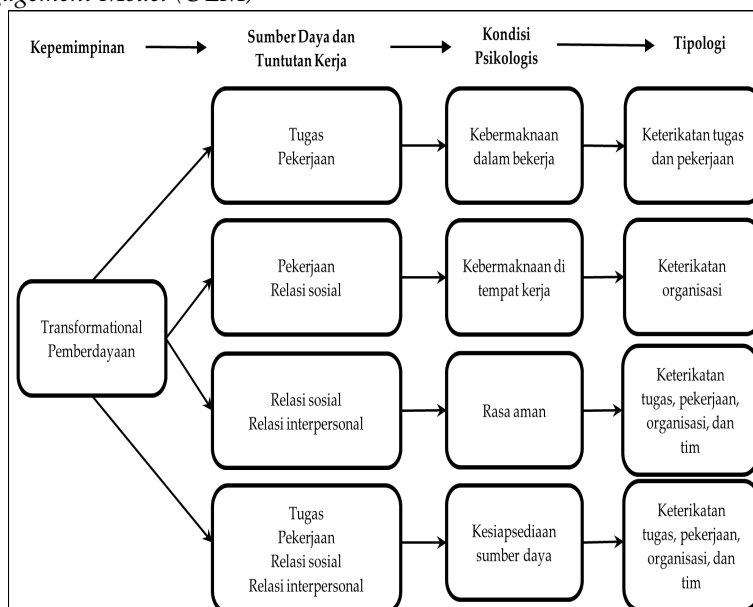
Kondisi pegawai yang termotivasi secara afektif akan berdampak positif pada organisasi dalam bentuk komitmen ataupun kinerja. *Job resources* yang cukup akan meningkatkan semangat pegawai dan membuat mereka fokus pada usaha-usaha guna mencapai target. *Job resources* yang mencukupi juga menjadi pendorong ekstrinsik individu untuk berkehendak mendedikasikan upaya-upaya dan kemampuannya guna menyelesaikan tugas yang dibebankan dikarenakan ada kompensasi yang diterima (Farndale & Murrer, 2015).

Organizational Engagement Model (OEM)

Organizational engagement model (OEM) mengakomodir kedua pihak yang terlibat dalam pekerjaan, yaitu pegawai dan organisasi. Seseorang bisa saja terikat dalam pekerjaan sebagai profesi (misalnya salesman, dosen, dokter), namun tidak begitu mempersoalkan dalam organisasi mana ia bekerja. Ada pula pegawai yang terikat bekerja dalam timnya saja, namun tidak bisa terikat dalam tim yang lain, dalam satu organisasi. Saks (2006) mengklaim bahwa keterikatan dalam sebuah pekerjaan tidak selalu diikuti oleh keterikatan pada organisasi tempat bekerja. Walaupun dalam derajat tertentu memiliki keterkaitan, namun keterikatan kerja dan keterikatan organisasi adalah dua hal yang berbeda.

Melalui revidi dari berbagai model keterikatan kerja, Saks dan Gruman (2014) menawarkan *organizational engagement model* (OEM), Gambar 6. Kondisi psikologis yang menjadi pencetus seorang pegawai memiliki derajat dan tipikal tertentu dalam keterikatan kerja, yaitu *meaningfulness* (*in work* dan *at work*), *safety*, serta *availability*. Model ini sepenuhnya mengadopsi PEM. Perbedaannya pada *meaningfulness* yang terdiri atas *in work* dan *at work*. Kebermaknaan dalam konteks *in work* memiliki makna yang senada dengan pandangan dalam PEM. Pengertian *meaningfulness at work* yaitu kebermaknaan yang muncul disebabkan oleh kesadaran seorang pegawai sebagai anggota dari sebuah organisasi di mana ia bekerja. *Meaningfulness at work* ini pula yang nantinya akan menjadi indikator sejauh mana pegawai terikat dengan organisasinya.

Gambar 6
Organizational Engagement Model (OEM)



Konsepsi Konstruk Keterikatan Kerja

Tantangan utama sebelum mengembangkan sebuah konstruk pengukuran adalah pada pengertian teoritik dan definisi operasional dari sebuah objek pengukuran. Mengingat keterikatan dikaji oleh pemerhati yang berasal dari latar belakang yang berbeda, yaitu akademisi di perguruan tinggi dan praktisi di perusahaan, maka wajar bila terdapat perbedaan tekanan perhatian. Para akademisi lebih menekankan pada kondisi psikologis seseorang yang mengalami keterikatan, sementara para praktisi lebih fokus pada anteseden pendorong dan konsekuen dampak dari keterikatan.

Berkenaan dengan konsekuen dampak keterikatan, seorang pegawai yang mengalami atribut keterikatan sudah disepakati para ahli akan bersifat positif pada diri pegawai dan organisasi (Harter *et al.*, 2002), kurang menyentuh esensi dari sebuah *state* yang disebut *engage*. Walaupun demikian, penulis berpendapat bahwa sampai sekarang keterikatan belum memiliki definisi yang mapan. Sejalan dengan Bartunek dan Rynes (2014), hal ini dikarenakan domain dan lingkup keterikatan yang berbeda-beda antar akademisi dan antar praktisi. Dalam beberapa derajat, keterikatan beririsan dengan motivasi, khususnya motivasi internal. Motivasi internal dipostulatkan sebagai anteseden sebagaimana kemukakan oleh Hackman dan Oldham (1974, 1975) sebagai *Critical Psychological States* (CPS) sehingga menumbuhkan keterikatan. Selain itu, Keterikatan memiliki irisan dengan pusat kendali diri (*locus of control*), juga ada unsur kepuasan (*job satisfaction*) (Shuck *et al.*, 2017).

Untuk mendapatkan pengertian yang utuh, penulis menelusuri definisi para ahli yang berkontribusi pada perkembangan konsep keterikatan kerja. Penulis menyarikan makna keterikatan dari berbagai ahli. Dalam pengertian ini penulis mengambil kalimat kunci dari masing-masing penulis tentang kondisi psikologis seseorang untuk dikatakan yang bersangkutan sedang menjalani pekerjaan atau tugas dengan keterikatan pada derajat tertentu. Keterikatan seseorang pada pekerjaan

ditunjukkan oleh sejauh mana ia mengalami keadaan sebagaimana tertuang pada Tabel 1.

Tabel 1

Ringkasan Definisi Konseptual Keterikatan Kerja

No	Referensi	Definisi Keterikatan Kerja
1	Hackman dan Oldham (1975)	Kebermaknaan, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan bertambahnya pengetahuan ketika melaksanakan pekerjaan
2	Kahn (1990)	Kerelaan mencurahkan sumber daya fisik, kognitif dan emosional pribadi untuk menyelesaikan pekerjaan
3	Maslach <i>et al.</i> (1996)	Dedikasi diri dengan penuh energi demi kinerja yang sangat baik dan yakin akan keberhasilan suatu pekerjaan (efikasi)
4	Maslach <i>et al.</i> (2001)	Keaktifan dan kesenangan menyelesaikan pekerjaan
5	Rothbard (2001)	Keasyikan dan intensitas fokus secara dalam menjalani peran
6	Schaufeli <i>et al.</i> (2002)	Semangat, dedikasi, dan keasyikan dalam menyelesaikan pekerjaan
7	Harter <i>et al.</i> (2002)	Kegairahan untuk senantiasa terlibat aktif dalam menyelesaikan pekerjaan
8	May <i>et al.</i> (2004)	Kebermaknaan, tanggung jawab, dan kesiapsediaan menyelesaikan pekerjaan
9	Saks (2006)	Kehadiran psikologis dalam menjalankan peran dalam menyelesaikan pekerjaan dan peran sebagai anggota organisasi
10	Shuck <i>et al.</i> (2017)	Intensitas penerahan energi kognitif, emosional, dan perilaku untuk menyelesaikan pekerjaan

Pengertian keterikatan dikembangkan agar diperoleh deskripsi lengkap atas kondisi psikologis yang positif pada pegawai ketika akan, sedang, dan selesai mengerjakan tugas atau pekerjaannya dalam jangka waktu yang panjang, dengan beberapa ciri atau karakteristik. *Pertama*, saat seorang pegawai terikat (*engage*), ia mengerjakan tugas-tugasnya dengan dipenuhi dorongan (*drive*) semangat, berenergi, penuh perhatian, gigih, percaya diri (mengacu definisi [3] keadaan yang penuh energi, [3] percaya diri, [6] dedikasi, [7] keterlibatan, [10] energi perilaku). *Kedua*, manakala sedang melaksanakan tugas, pegawai yang terikat dengan pekerjaannya melakukan aktivasi dan intensi (*behavioral*) secara positif pada pekerjaan dan diri pribadi (mengacu definisi [4] tingkat aktivasi yang tinggi, [5] perhatian, [9] hadir dalam peran organisasi tertentu, [10] intensitas dan arah). *Ketiga*, ketika sedang dan selesai melaksanakan tugas atau pekerjaan, pegawai dilimpahi dengan rasa (*evaluative*) senang, bermakna, puas, dan bahagia (mengacu definisi [1] dan [8] kebermaknaan, [2] secara emosional selama pertunjukan peran, [4] kesenangan, [5] keasyikan, [6] pemenuhan yang positif, dan [7] kepuasan). *Keempat*, keterikatan adalah satu sisi, sementara sisi yang lain adalah ketidakterikatan (*disengagement*) yang akan mengarah pada stres kerja yang kronis (*burnout*) (mengacu definisi [3]... sebuah kontinum dari keterlibatan hingga kelelahan, dan [6] antipode kelelahan). Antisipasi yang baik oleh pegawai dengan porsi dan komposisi yang tepat pada pencetus kelelahan, pelan-pelan akan menyehatkan mentalnya sehingga perasaannya perasaannya pelan-pelan bergeser menjadi terikat (*engage*) dalam pekerjaan yang mengarah pada kesehatan mental (*mental health*).

Masing-masing dari lima model yang dikemukakan sebelumnya mengajukan postulat tentang daya pendorong agar kondisi psikologis keterikatan sebagaimana di atas dapat tercapai dan terjaga. Model JCM, Hackman dan Oldham (1975) menyatakan bahwa keterikatan pegawai dapat dijaga melalui pemenuhan keterampilan yang memadai, prosedur pekerjaan yang jelas, otonom, serta umpan balik berkala. Agar keterikatan pegawai senantiasa optimum, berdasarkan PEM, Kahn (1992)

menekankan pentingnya tugas dan peran dalam pekerjaan yang jelas, relasi sosial yang harmonis, norma yang cocok, kemampuan fisik, regulasi emosi, dan kepentingan. Sementara itu, berbasis WLM Leiter dan Maslach (1999, 2003) menyatakan keterikatan pegawai dapat dioptimalkan melalui penyesuaian beban kerja, pemberian wewenang (kontrol), penghargaan yang memadai, penerimaan oleh lingkungan (komunitas), dan meminimalisir perbedaan nilai antar pribadi. Pada model JD-R Bakker dan Demerouti (2007) menyampaikan pentingnya motivasi intrinsik (determinasi diri) pegawai harus dijaga melalui pemenuhan sumber daya pendukung. Terakhir, OEM Saks dan Gruman (2014) menegaskan pentingnya perhatian dan kepedulian organisasi menciptakan iklim yang mendukung keterikatan pegawai.

Ciri atau karakteristik kondisi psikologis seseorang yang telah disampaikan sebelumnya dapat penulis sintesakan menjadi empat keadaan kunci; yaitu (1) dorongan, (2) aktivasi dan intensi, (3) evaluasi positif, dan (4) mental yang sehat. Keempat kondisi kunci penulis elaborasi menjadi inti keterikatan kerja adalah “dorongan, intensi, dan evaluasi yang positif pada pekerjaan guna mencapai mental yang sehat”.

Melengkapi pengertian yang disampaikan sebelumnya, operasionalisasi dalam arti aspek atau dimensi yang diungkap oleh beberapa skala keterikatan kerja disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2
Beberapa Penerapan Pengukuran Keterikatan Kerja

Basis	Referensi	Aspek
JCM	Hackman dan Oldham (1974, 1975); Idaszak dan Drasgow (1987); Fried (1991)	Variasi keterampilan, signifikansi, identitas tugas, otonomi, umpan balik (<i>skill variety, task significance, task identity, autonomy, feedback</i>)
	Harter <i>et al.</i> (2002), Attridge (2009)	Harapan, dukungan, pengembangan pribadi (<i>expectation, supportive, personal development</i>)
	Robinson <i>et al.</i> (2004)	Kebanggaan, dukungan organisasi, altruis (<i>pride, organization support, altruistic</i>)
PEM	Stumpf <i>et al.</i> (2013)	Rasa, perilaku (<i>felt, behavioral</i>)
	Rothbard (2001)	Perhatian, kekhusukan (<i>attention, absorption</i>)
	May <i>et al.</i> (2004); Rich <i>et al.</i> (2010)	Kognitif, emosional, fisik (<i>cognitive, emotional, physical</i>)
	James <i>et al.</i> (2011)	Kognitif, emosional (<i>cognitive, emotional</i>)
	Soane <i>et al.</i> (2012)	Intelektual, sosial, afektif (<i>intellectual, social, affective</i>)
	Shuck <i>et al.</i> (2014); Shuck <i>et al.</i> (2017)	Kognitif, emosional, perilaku (<i>cognitive, emotional, behavioral</i>)
WLM	Zhoc <i>et al.</i> (2019)	Kognitif, sosial, afektif (<i>cognitive, social, affective</i>)
	Maslach (1977); Maslach dan Goldberg (1998); Maslach dan Jackson (1981); Maslach <i>et al.</i> (1996); Maslach dan Leiter (1997, 2008); Maslach <i>et al.</i> (2001)	Kelelahan mental, inefikasi, sinisisme (<i>exhaustion, inefficacy, cynicism</i>)
	Schaufeli <i>et al.</i> (2019), Schaufeli dan Taris (2014); Schaufeli dan Bakker (2004); Schaufeli <i>et al.</i> (2006); Schaufeli <i>et al.</i> (2002); Schaufeli <i>et al.</i> (2019); Schaufeli dan Taris (2014)	Penuh semangat, dedikasi, kekhusukan (<i>vigor, dedication, absorption</i>)
	Shirom (2004); Shirom <i>et al.</i> (2012)	Fisik, emosi, kognitif (<i>physical strength, emotional energy, cognitive liveliness</i>)
OEM	Saks (2006, 2017, 2019); Saks dan Gruman (2014)	Pekerjaan, organisasi (<i>job, organization</i>)

Keterangan: JCM = *Job Characteristics Model*; PEM = *Personal Engagement Model*; WLM = *Worklife Model*; JD-R = *Job Demands-Resources*; OEM = *Organizational Engagement Model*

Sifat atribut keterikatan memerlukan penegasan sebagai *trait* atau *state* agar dapat dijabarkan secara lebih operasional. Cara memandang atribut psikologis bersifat *trait* atau *state* adalah dengan mempertimbangkan atribut psikologis yang dimaksud bersifat permanen atau temporal (Steyer, 2003; Steyer *et al.*, 2015). Atribut yang cenderung menetap dan stabil dari waktu ke waktu disebut *trait* (misalnya, *extraversion, neurotism*) sementara yang cenderung temporal disebut sebagai *state* (misalnya, *happiness, meaningfulness*). Umumnya atribut psikologis akan berada diantara *trait-state*, dengan derajat tertentu. Walaupun tidak sepenuhnya sama, tetapi menurut Hamaker *et al.* (2007), *trait-state* akan mudah dimengerti dengan menyetarakannya dengan semacam *stability vs change, consistency vs discriminativeness, invariance vs variability, disposition vs dynamic*, dan *person vs situation*.

Asumsi tentang karakteristik atribut ini berimplikasi pada bentuk serta kandungan stimulan

(pertanyaan atau pernyataan) yang akan disuguhkan pada seorang pegawai, bila kita ingin mengetahui sejauh mana ia terikat atau tidak dalam pekerjaannya. Mengacu pada Steyer *et al.* (2015), bila keterikatan kerja adalah *trait* maka atribut tersebut akan cenderung melekat pada diri seorang pegawai dan sulit untuk berubah, dan bila atribut tersebut adalah *state* maka keterikatan kerja akan dipandang sebagai suatu keadaan situasional dan kontekstual serta dapat berubah-ubah dari satu situasi ke situasi lain. Pernyataan stimulus dalam sebuah aitem “*Saya biasanya merasa...*” adalah mengacu pada keadaan yang cenderung selalu dialami oleh subjek dalam rentang waktu yang lama (*trait*), sementara pernyataan “*Sekarang/ akhir-akhir ini saya merasa...*” merupakan pernyataan yang mengacu pada kondisi terkini yang dialami oleh subjek (*state*).

Penulis cenderung memandang keterikatan kerja sebagai sebuah *psychological state*, senada dengan Bakker *et al.* (2011). Sebagai sebuah *psychological state*, keterikatan kerja dapat saja berubah disebabkan oleh faktor situasi dan kondisi. Seseorang boleh jadi memiliki keterikatan tinggi pada saat melakukan tugas tertentu pada situasi tertentu, dan bisa juga menjadi jauh tidak terikat ketika melakukan tugas yang lain ataupun tugas yang sama namun situasi yang melingkupi berbeda. Sebagai sebuah *state*, pertanyaan berikutnya adalah apakah keterikatan merupakan atribut sikap ataukah perilaku (*behavioral*).

Beberapa peneliti menyatakan bahwa keterikatan memiliki dimensi *behavioral*. Istilah *behavioral* yang dimaksud adalah niat (intensi) positif sehingga berpengaruh terhadap kinerja (Macey & Schneider, 2008; Shuck *et al.*, 2017). Menurut Icek Ajzen (2005), sikap merupakan justifikasi evaluatif personal seseorang terhadap orang lain, objek, atau konsep sepanjang kontinum negatif dan positif. Sikap belum tentu terwujud menjadi perilaku. Oleh sebab itu, istilah dimensi perilaku yang dimaksud dalam keterikatan kerja mengacu kepada niat (*intension*), yaitu kondisi psikologis berupa kesiapsiagaan untuk menampilkan perilaku tertentu (Icek Ajzen, 2012b). Intensi pegawai untuk menghasilkan sebuah kinerja didahului oleh adanya sikap, norma subjektif, dan persepsi terhadap pekerjaan atau tugas (Icek Ajzen, 2012a). Jadi, sifat perilaku yang dimaksud pada konstruk keterikatan kerja merupakan sebuah intensi.

Sebagaimana disinggung sebelumnya, keterikatan dimengerti sebagai “*dorongan, intensi, dan evaluasi yang positif pada pekerjaan guna mencapai mental yang sehat*”. Untuk mengetahui sejauh mana seseorang terikat dengan pekerjaannya, apa saja dimensi-dimensi yang perlu diperhatikan? Lingkup apa saja yang perlu diungkap untuk menyatakan terdapat variasi keterikatan diantara pegawai? Berdasarkan dimensi-dimensi yang diungkap oleh instrumen keterikatan sebagaimana pada Tabel 2, argumentasi Viljevac *et al.* (2012) dan analisis Schaufeli dan Taris (2014), serta mempertimbangkan pengertiannya; diketahui terdapat dimensi yang mirip, yaitu: kognitif – kekhusukan – intelektual; emosi – dedikasi – afektif; fisik – bersemangat; dan sosial – organisasional. Selain itu, terdapat satu dimensi yang penting, yaitu perilaku (*behavioural*). Dengan demikian, penulis menyimpulkan bahwa dimensi-dimensi keterikatan adalah: (1) kognitif; (2) emosi; (3) fisik; (4) perilaku; dan (5) sosial. Tipikal keterikatan seseorang terhadap pekerjaannya dapat dimengerti secara lebih lengkap dengan mempertimbangkan dimensi dan lingkup keterikatan kerja. Tabel 3 menyajikan matriks profil yang mungkin dimiliki seseorang, sejauh mana ia terikat secara kognitif, emosi, fisik, perilaku, dan sosial;

pada lingkup tugas, pekerjaan, tim, unit, organisasi, dan atau belajar.

Tabel 3
Matriks Profil Keterikatan Kerja Berdasarkan Dimensi dan Lingkup

		Lingkup					
		Tugas	Pekerjaan	Tim	Unit	Organisasi	Belajar
Dimensi	Kognitif	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Emosi	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Fisik	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Perilaku	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Sosial	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Dimensi Kognitif

Dimensi ini adalah dimensi yang paling utama dalam keterikatan. Melalui mekanisme nalar rasional dan pengalaman selama menjalankan pekerjaannya, seseorang memiliki semacam kerelaan mencurahkan pengetahuan yang ia miliki secara total untuk penyelesaian pekerjaan menjadi tanggung jawabnya. Perhatian lebih mendalam dan fokus terhadap pekerjaan menjadi sinyal bahwa seorang pegawai terikat secara kognitif dengan pekerjaannya. Pada situasi yang ekstrem, pegawai tidak memikirkan hal lain selain terselesainya pekerjaan dengan baik. Pegawai juga sampai kurang menyadari bahwa waktu begitu cepat berlalu ketika ia sedang bekerja.

Dimensi Emosi

Selain orang-orang yang dicintai, ada satu lagi yang ia cintai, yaitu pekerjaan. Keterikatan terhadap pekerjaan tampak sekali saat ia sangat gembira apabila dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Sering ia merasa tidak nyaman dan kepikiran apabila pekerjaan yang menjadi tugasnya belum selesai. Bagi seorang yang terikat dalam pekerjaan, tugas merupakan tantangan untuk diselesaikan. Antusiasme selalu mewarnai proses penyelesaian tugas. Ia merasa pekerjaannya begitu bermakna bagi dirinya.

Dimensi Fisik

Seorang pegawai yang terikat secara fisik dengan pekerjaannya rela untuk tetap tinggal di tempat kerja demi terselesainya pekerjaan. Ia juga tidak menghindar apabila diperlukan untuk lembur di kantor. Bahkan, rela menyelesaikan pekerjaan di rumah di luar jam kerja. Energi fisik yang ia miliki direlakan demi pekerjaan.

Dimensi Perilaku

Pegawai yang terikat tampak selalu bersemangat menyelesaikan pekerjaannya. Ia rela melakukan hal-hal yang melampaui apa yang menjadi tugasnya. Usaha ekstra tak segan-segan untuk dicurahkan demi tugas dan pekerjaan berhasil baik. Ia sering terdorong dengan kuat secara instingtif untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi hasil yang diharapkan.

Dimensi Sosial

Keterikatan dalam dimensi ini tampak ketika pegawai merasa memiliki hubungan yang positif dan menyenangkan dengan kolega, bawahan, dan atasan. Ia merasakan betul sebagai bagian dari organisasi tempatnya bekerja. Tentang nilai-nilai, pekerjaan, dan tugas terkait pekerjaan, ia tidak canggung untuk berbagi, konsultasi, memberikan masukan pada kolega, atasan, dan bawahan. Ia begitu peduli dengan isu-isu terkait dengan organisasi tempat kerjanya. Baik atau tidak organisasinya menjadi perhatian bagi dirinya untuk ikut berkontribusi. Selain lima dimensi di atas, dinamika keterikatan kerja tiap pegawai sesungguhnya merupakan interaksi fungsi personal dan organisasional yang memiliki level yang bervariasi. Seseorang umumnya memiliki peran yang tidak tunggal dalam pekerjaan. Seberapa terikat seorang pegawai berperan dalam pekerjaan akan terkait dengan lingkup: pekerjaan utama (*job engagement*); tugas-tugas yang spesifik sebagai bagian dari pekerjaan utama (*task engagement*); peran dalam tim kerja (*team engagement*); peran sebagai anggota sebuah departemen (*business-unit engagement*); peran sebagai anggota organisasi (*organization engagement*), dan peran dalam meningkatkan kapasitas diri (*learning engagement*) (Saks, 2017).

Penutup

Munculnya model-model dalam upaya menjelaskan fenomena keterikatan tidak terpisah satu sama lain. Seiring dengan perkembangan waktu, munculnya satu model berupaya menyempurnakan model sebelumnya. Walaupun demikian, perkembangan penelitian keterikatan sekarang ini tidak senantiasa dilandaskan pada model yang terbaru. Selain karena kepentingan dan lingkup yang berbeda-beda, untuk mengakomodir model keterikatan yang terbaru (*Organizational Engagement Model* (OEM)), diperlukan sumber daya penelitian yang sangat besar karena cakupannya yang besar pula. Terlepas dari itu, esensi keterikatan kerja tidak boleh dilepaskan atau kurang mendapatkan penekanan pada penelitian-penelitian tentang keterikatan. Pemaknaannya sebaiknya dilakukan secara komprehensif agar mendapatkan sudut pandang yang utuh.

Pemaknaan terhadap konstruk keterikatan bekerja didasarkan asumsi dan tujuan yang berbeda sehingga menimbulkan pemaknaan yang berbeda pula. Beberapa ahli menekankan pada anteseden (pendorong) karena memang pada dasarnya keterikatan adalah kondisi positif sehingga lebih bermanfaat fokus pada aspek-aspek pendorongnya. Formulasi pengertian yang sederhana dalam tulisan ini tentang keterikatan kerja akan menjadikan fenomena keterikatan kerja lebih mudah dimengerti. Lebih jauh, pengembangan instrumen untuk mengukur keterikatan kerja juga menjadi lebih terarah, sesuai dengan kebutuhan pada lingkup tugas, pekerjaan, tim, unit, organisasi, atau peningkatan diri (belajar). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja merupakan konstruk yang multidimensi dan multi lingkup.

Saran

Sebagai implikasinya, penulis menyarankan pada peneliti tema “keterikatan kerja” untuk senantiasa menerangkan dalam lingkup mana konteks penelitian yang dimaksudkan; apakah tugas, pekerjaan,

tim, unit, organisasi, dan/atau belajar. Pada masing-masing lingkup, keterikatan seseorang dapat ditinjau dari dimensi kognitif, fisik, emosi, perilaku, dan sosial. Peneliti atau penulis dan pemerhati keterikatan kerja, selanjutnya juga dapat melakukan pengembangan instrumen dan penelitian secara empiris berdasarkan lingkup dan dimensi yang ditawarkan dalam tulisan ini. Terakhir, mengingat kultur kolektivis yang masih kental, dimensi sosial perlu mendapatkan perhatian lebih mendalam pada penelitian keterikatan di Indonesia. Selain itu, lingkup tim, unit, dan organisasi juga perlu mendapatkan penekanan, tidak hanya fokus pada keterikatan pada lingkup tugas dan pekerjaan.

Pernyataan

Ucapan Terima Kasih

Saya mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak dan kolega yang bersedia meluangkan waktunya untuk mendiskusikan keterikatan dalam artikel ini.

Pendanaan

Penulis tidak memperoleh bantuan pendanaan dari penulisan ini

Kontribusi Penulis

Penulis melakukan penelaahan dan pembahasan literatur, menulis pengantar, pembahasan, dan penutup

Pernyataan Konflik Kepentingan

Tidak ada potensi konflik kepentingan yang dilaporkan oleh penulis

Orcid ID

Ali Ridho  <https://orcid.org/0000-0002-6818-0998>

Daftar Pustaka

- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A Review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383–398. <https://doi.org/10.1080/15555240903188398>
- Aulia, A., Sutanto, A., & Hidayat, A. C. (2019). Determinants of work engagement for TNI-AD (Indonesian armed forces - Army) personnel [Determinan Keterikatan Kerja Personel Tentara Nasional Indonesia - Angkatan Darat (TNI-AD)]. *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, 35(1). <https://doi.org/10.24123/aipj.v35i1.2881>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393–417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Bandura, A. (1998). Personal and collective efficacy in human adaptation and change. In J. G. Adair, D. Belanger, & K. L. Dion (Eds.). UK Psychology Press.
- Bartunek, J. M., & Rynes, S. L. (2014). Academics and practitioners are alike and unlike: The paradoxes of academic-practitioner relationships. *Journal of Management*, 40, 1181–1201. <https://doi.org/10.1177/0149206314529160>
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62(1), 120–142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x>
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- den Broeck, A. V., Ruysseveldt, J. V., Vanbelle, E., & Witte, H. D. (2013). The job demands-resources model: Overview and suggestions for future research. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (pp. 83–105). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001007](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001007)
- Eikeland, T. B., & Saevi, T. (2017). Beyond rational order: Shifting the meaning of trust in organizational research. *Human Studies*, 40(4), 603–636. <https://doi.org/10.1007/s10746-017-9428-6>
- Farndale, E., & Murrer, I. (2015). Job resources and employee engagement: A cross-national study. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 610–626. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2013-0318>
- Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparison of the Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Inventory as correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 690–697. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.690>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Yale University.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hamaker, E. L., Nesselroade, J. R., & Molenaar, P. C. M. (2007). The integrated trait-state model. *Journal of Research in Personality*, 41(2), 295–315. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2006.04.003>

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & 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), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Helmi, A. F., Widhiarso, W., Marvianto, R. D., Priwati, A. R., Mustari, M. A., & Artikasari, Y. V. (2020). The fourth dimensions of the Job Demands-Resources (JD-R) model of work engagement in Indonesian context. *Jurnal Psikologi, 47*(3), 206–219. <https://doi.org/10.22146/jpsi.56682>
- Idaszak, J. R., & Drasgow, F. (1987). A revision of the job diagnostic survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology, 72*(1), 69–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.1.69>
- James, J. B., McKechnie, S., & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior, 32*(2), 173–196. <https://doi.org/10.1002/job.681>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations, 45*(4), 321–349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Kahn, W. A. (2005). *Holding fast: The struggle to create resilient caregiving organizations*. Brunner-Routledge.
- Kahn, W. A., & Fellows, S. (2013). Employee engagement and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.). <https://doi.org/10.1037/14183-006>
- Kahn, W. A., & Heaphy, E. D. (2014). Relational contexts of personal engagement at work. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.).
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Icek Ajzen. (2005). *Attitudes, personality and behavior* (2nd ed.). Open University Press.
- Icek Ajzen. (2012a). Attitudes and persuasion. In K. Deaux & M. Snyder (Eds.). Oxford University Press.
- Icek Ajzen. (2012b). Job satisfaction, effort, and performance: A reasoned action perspective. *Contemporary Economics, 5*(4), 32–43. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.26>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: A Model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration, 21*(4), 472–489. <https://doi.org/10.2307/25780925>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A Structured approach to organizational predictors of job burnout. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(03\)03003-8](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03003-8)
- Liao, F.-Y., Yang, L.-Q., Wang, M., Drown, D., & Shi, J. (2012). Team-member exchange and work engagement: Does personality make a difference? *Journal of Business and Psychology, 28*(1), 63–77. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9266-5>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.

- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Maslach, C. (1977). Burnout: A social psychological analysis. *Annual Convention of the American Psychological Association*, 30–53.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7(1), 63–74. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(98\)80022-X](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(98)80022-X)
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3rd ed.). Consult. Psychol. Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- May, D. R., Gilson, R. L., & 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), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Mazzetti, G., Biolcati, R., Guglielmi, D., Vallesi, C., & Schaufeli, W. B. (2016). Individual characteristics influencing physicians' perceptions of job demands and control: The role of affectivity, work engagement and workaholism. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(6), 567. <https://doi.org/10.3390/ijerph13060567>
- Mencil, J., Wefald, A. J., & van Ittersum, K. W. (2016). Transformational leader attributes: Interpersonal skills, engagement, and well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 635–657. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0178>
- Riandana, Y. R., & Novianti, N. P. (2014). Persepsi terhadap asertivitas pimpinan dan keterikatan kerja karyawan [perceptions of the leadership's assertiveness and employee engagement]. *Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 19(2), 111–119. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol19.iss2.art2>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Institute for Employment Studies.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>

- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? the dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655–684. <https://doi.org/10.2307/3094827>
- Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2013). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. In A. D. Fave (Ed.). Springer.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2017). Translating employee engagement research into practice. *Organizational Dynamics*, 46(2), 76–86. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.003>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & Witte, H. D. (2019). An ultra-short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Shirom, A. (2004). Feeling vigorous at work? the construct of vigor and the study of positive affect in organizations. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(03\)03004-X](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03004-X)
- Shirom, A., Toker, S., Melamed, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2012). Burnout and vigor as predictors of the incidence of hyperlipidemia among healthy employees. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 5(1), 79–98. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2012.01071.x>
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Jr, T. G. R. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953–977. <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>

- Shuck, B., Twyford, D., Jr, T. G. R., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239–270. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21190>
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The isa engagement scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529–547. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>
- Soeprapto, & Hendriani, W. (2021). Conceptual model of teachers' work engagement: A literature review [model konseptual keterikatan kerja guru: Reviu literatur]. *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, 36(1). <https://doi.org/10.24123/aipj.v36i1.2194>
- Sonnentag, S., Venz, L., & Casper, A. (2017). Advances in recovery research: What have we learned? What should be done next? *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 365–380. <https://doi.org/10.1037/ocp0000079>
- Steyer, R. (2003). Trait-state models. In R. Fernández-Ballesteros (Ed.). Sage Publications.
- Steyer, R., Mayer, A., Geiser, C., & Cole, D. A. (2015). A theory of states and traits—revised. *Annual Review of Clinical Psychology*, 11(1), 71–98. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-032813-153719>
- Stumpf, S. A., Jr, W. G. T., & van Dam, N. H. M. (2013). Felt and behavioral engagement in workgroups of professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 18(3), 255–264. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.05.006>
- Viljevac, A., Cooper-Thomas, H. D., & Saks, A. M. (2012). An investigation into the validity of two measures of work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3692–3709. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.639542>
- Walker, L. O., & Avant, K. C. (2019). *Strategies for theory construction in nursing* (6th). Pearson.
- Zhoc, K. C. H., Webster, B. J., King, R. B., Li, J. C. H., & Chung, T. S. H. (2019). Higher education student engagement scale (heses): Development and psychometric evidence. *Research in Higher Education*, 60(2), 219–244. <https://doi.org/10.1007/s11162-018-9510-6>