

DINAMIKA KETERLIBATAN KARYAWAN

*Dale Carnegie Training
White Paper*



DALE CARNEGIE®
TRAINING

SEBERAPA TERLIBATNYA KARYAWAN ANDA?

Karyawan yang sepenuhnya terlibat akan sepenuhnya mencurahkan perhatian dan bersemangat pada pekerjaannya. Dia bersedia memberi lebih demi kepuasan pelanggan dan membawa keberhasilan bagi organisasi, serta membangun semangat di antara rekan kerjanya. Sebaliknya karyawan yang setengah terlibat hanya bekerja seperlunya, berkonsentrasi pada pekerjaan dan hanya memberi sedikit nilai tambah. Karyawan yang tidak terlibat (*disengage*) menunjukkan sikap negatif dalam pekerjaan dan meremehkan keberhasilan orang lain, berpotensi menimbulkan suasana kerja yang negatif di kantor. Karyawan yang terlibat secara pribadi merasa punya hubungan dengan organisasinya, lebih produktif, lebih kecil kemungkinan untuk mencari pekerjaan lain, dan siap membela perusahaannya. Pada masa kini, karyawan yang terlibat menjadi semakin penting dari sebelumnya.

Dale Carnegie Indonesia mengadakan riset untuk mengenali dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan, mulai dari dimensi nyata seperti pendidikan, jenis kelamin serta pendapatan hingga dimensi yang tak berwujud seperti emosi. Untuk mengukur tingkat keterlibatannya, para responden ditanyakan dua pertanyaan:

- Seberapa besar kemungkinan Anda merekomendasikan kepada teman-teman Anda untuk bekerja di perusahaan di mana Anda sekarang bekerja?
- Seberapa besar kemungkinan Anda merekomendasikan orang lain untuk berbisnis dengan perusahaan tempat Anda bekerja sekarang?

Secara nasional telah disurvei lebih dari 1500 manajer dan karyawan dari berbagai latar belakang etnis, ukuran perusahaan dan industri. Kurang dari sepertiga responden menyatakan “sepenuhnya terlibat” sementara kurang dari seperlima yang “tidak terlibat”.

Karyawan yang tidak terlibat 3,5 kali lebih mungkin berganti pekerjaan dibanding karyawan yang terlibat untuk kenaikan gaji hanya 5% saja.

FAKTOR DEMOGRAFIS YANG MEMPENGARUHI KETERLIBATAN

Mengapa seseorang tertanam dalam pekerjaannya sementara yang lain kurang terlibat? Memilih orang yang tepat bagi suatu pekerjaan merupakan langkah pertama yang nyata, tetapi bagi mereka yang sudah menjadi karyawan adalah bermanfaat untuk menganalisis variabel-variabel yang berdampak pada tingkat keterlibatan. Studi ini menunjukkan bahwa jender tidak mempengaruhi tingkat keterlibatan, tetapi lama kerja dan posisi dalam organisasi, tingkat pendidikan, pendapatan dan bidang usaha semuanya punya peran yang penting.

Dengan mempelajari variabel penting ini lebih mendalam, dapat disimpulkan bahwa:

- Masa kerja seorang karyawan dalam suatu organisasi mempengaruhi keterlibatan. Mereka yang telah bekerja paling tidak tiga tahun lebih terlibat dari mereka yang baru diperkerjakan, khususnya karyawan di tahun pertamanya dengan organisasi, yang mungkin saja kurang yakin mengenai peran atau keterampilan mereka. Setelah tiga tahun bekerja, tingkat keterlibatan semakin tinggi sejalan dengan masa kerja. Akan tetapi keterlibatan terlihat rendah di antara karyawan yang sudah bekerja 20-25 tahun, kemungkinan karena jenjang karier yang terhambat atau karena kesulitan mempertahankan motivasi. Uniknya, tingkat keterlibatan tertinggi terlihat pada karyawan yang telah bekerja lebih dari 25 tahun.
- Mereka dengan jabatan eksekutif (CEO, COO) adalah yang paling terlibat, diikuti oleh jajaran direksi lainnya. Keterlibatan terendah terlihat pada karyawan yang tergolong kontributor individual (tanpa bawahan) seperti pekerja klerikal dan asisten.
- Kecenderungan yang sama juga terlihat dalam pendidikan. Semakin tinggi pendidikan, semakin tinggi tingkat keterlibatan. Lulusan sekolah menengah kejuruan (SMK) terlihat paling rendah keterlibatannya.
- Semakin tinggi pendapatan, semakin tinggi tingkat keterlibatan. Terlihat ada lompatan tingkat keterlibatan; antara karyawan berpendapatan Rp. 75 – 100 juta (30%) terhadap karyawan berpendapatan Rp. 100 – 150 juta (40%); serta antara karyawan berpenghasilan Rp. 150 – 200 juta (39%) terhadap karyawan berpenghasilan Rp. 200 – 250 juta (52%). Kemungkinan hal ini karena adanya kenaikan jabatan sejalan dengan tingkat pendapatan tersebut.
- Tingkat keterlibatan terlihat berbeda-beda di antara berbagai industri. Keterlibatan tertinggi terlihat di antara para pekerja profesional, legal dan sains, diikuti oleh pekerja di bidang keuangan, asuransi dan real estat. Yang patut digarisbawahi adalah tidak ada karyawan pemerintah pusat yang menyatakan sepenuhnya terlibat. Yang juga rendah adalah pekerja di manufaktur, pendidikan serta karyawan pemda.
- Dari sisi jumlah karyawan (secara global), tidak terlihat adanya korelasi dengan tingkat keterlibatan. Keterlibatan tertinggi terlihat pada karyawan yang bekerja pada organisasi dengan karyawan 25.001 – 100.000 di seluruh dunia, diikuti dengan karyawan dari organisasi berukuran 2.501 – 10.000 karyawan. Hal ini mungkin di satu sisi timbul karena organisasi sebesar ini kemungkinan besar adalah perusahaan multinasional, yang umumnya memiliki standar pengelolaan karyawan yang tinggi dan kemampuan untuk mengelola karyawan dengan baik.
- Tingkat keterlibatan responden di Medan ternyata tertinggi dibandingkan dengan kota-kota lain yang ikut dalam survei ini, yaitu Jabodetabek, Bandung, Surabaya, Balikpapan dan Makassar.

Karyawan yang lebih terlibat merasa mereka berada pada posisi tinggi atau digaji cukup baik relatif terhadap latar belakang, keterampilan atau usia mereka.

DINAMIKA EMOSI

Emosi, sebagaimana yang dijabarkan lebih rinci dalam laporan berjudul “Penggerak emosional Dari Keterlibatan Karyawan,” memiliki dampak besar terhadap tingkat keterlibatan. Tanggapan emosi tertentu positif, yang lain negatif, tetapi emosi negatif berdampak lebih besar. Karyawan yang sepenuhnya terlibat biasanya lebih antusias, gembira, percaya diri dan merasa berharga. Sementara mereka yang tidak terlibat cenderung menganggap tempat kerjanya menjengkelkan dan jengkel untuk masuk kerja.

DINAMIKA TEMPAT KERJA

Keterlibatan positif dipengaruhi oleh kepuasan kerja keseluruhan, tetapi ketidak-terlibatan terutama dipengaruhi oleh ketidak-puasan pada manajemen senior, sekalipun mereka yang tidak terlibat menunjukkan kepuasan yang rendah pada seluruh aspek pekerjaan mereka.

MENINDAKLANJUTI KETERLIBATAN KARYAWAN

Keterlibatan Karyawan adalah fungsi dari interaksi antara latar belakang dan keterampilan di satu sisi serta posisi dan kompensasi di sisi lain. Ia membawa tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi, biaya karyawan yang lebih rendah, kepuasan pelanggan yang lebih tinggi dan penjualan yang lebih baik, tetapi sebagian besar karyawan di Indonesia tidak sepenuhnya terlibat. Organisasi perlu mengelola keterlibatan karyawannya, mengusahakan agar karyawan yang terlibat mempertahankan antusiasmenya dan karyawan yang tidak terlibat dan setengah terlibat berubah menjadi terlibat. Dale Carnegie Training mendesain khusus program bagi dinamika unik perusahaan Anda, mengenali kebutuhan pelatihan untuk setiap peran dan jenjang, mengembangkan pengalaman pribadi karyawan dan memadankan sasaran karyawan dengan visi perusahaan untuk memastikan peningkatan kepuasan bekerja dan lingkungan kerja yang positif. Hal-hal ini mendorong keterlibatan dan memastikan pelayanan yang lebih baik bagi pelanggan dan pada akhirnya menumbuhkan bisnis Anda.