



PROSIDING

Penguatan Peran Keluarga Indonesia di Era Digital
untuk Meningkatkan Kualitas Hidup Masyarakat



SEMINAR NASIONAL

Semarang,
29 - 30 Agustus 2018

ISBN 978-602-52293-2-9



34. Pengaruh Kepribadian Proaktif dan Dukungan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Keterlibatan Kerja sebagai Variabel Mediator 297-304
Lindriani Nofita
35. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, *Marital Satisfaction* dan *Gratitude* terhadap Kinerja Istri Bekerja di PT BRI (Persero) Tbk, Kantor Cabang Masamba 305-316
Fatimah Rahmayanti Rahman, Erita Yuliasesti Diah sari, Choirul Anam
36. Keterikatan Kerja di Organisasi Nonprofit 317-327
Muhammad Shohib, Cholichul Hadi
37. Perancangan dan Uji Coba Selective Attention Program “LetViS” Berbasis Komputer untuk Anak Gangguan Pemusatan Perhatian 328-341
Naeila Rifatil Muna, Laila Qodariah, Ratna Jatnika, Urip Purwono, Juke R. Siregar
38. ERA BERSERI: Terapi Anak Korban Verbal Abuse Dengan Seni 342-346
Afaafa Yuniss Puspita, Retno Utami, Tirshavira Andaristi, Yusrina Sabila Zaujati Hanifah, Frieda Nuzulia Ratna Hadiyati
39. Partisipasi Warga dalam Menciptakan Lingkungan yang Aman: Ketika Anak dalam Ancaman Kekerasan 347-353
Elis Anisah Fitriah, Zainal Abidin, Zulrizka Iskandar, Wilis Srisayekti
40. Kekeliruan dalam *Judgement*: Heuristik, Bias, dan Emosi 354-365
Inri P.B. Padang, Julita Putri, Janice M. Alexandra, Chary Septiany, Anita Novianty
41. Gambaran Perilaku Pro-Lingkungan pada Masyarakat Jakarta 366-374
Riselligia Caninsti, Fitri Arlinkasari, Nikita De Nada, Fathia Rachma
42. Faktor Kepribadian HEXACO dan Cultural intelligence pada Mahasiswa Perantau di JABODETABEK 375-381
Arif Triman, Rahminanda Dalimo
43. Javanese Culture and Acculturative Stress: Quest for Sources of Stress of Non-Local Students as Internal Migrants in Surakarta 382-388
Nugraha Arif Karyanta
44. Perilaku In-Group: Studi Pada Kelompok Olahraga Prestatif 389-395
Niken Fatimah Nurhayati, Muhammad Zulfa Alfaruqy
45. Inteligensi dan kesiapan bersekolah Siswa Kelas 1 Sekolah Dasar 396-402
Diana Rusmawati, anita listiara, dinni asih
46. Hubungan Kecerdasan Emosi dan *Psychological Well-Being* pada Remaja di Bali 403-410

KETERIKATAN KERJA DI ORGANISASI NONPROFIT

Muhammad Shohib¹, Cholichul Hadi²

¹Universitas Muhammadiyah Malang
Jl. Raya Tlogomas No. 246 Malang, Jawa Timur, Indonesia

²Universitas Airlangga Surabaya
Jl. Airlangga No. 4 – 6 Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

m.shohib.umm@gmail.com

Abstrak

Keterikatan kerja mampu meningkatkan kualitas kerja dan kehidupan karyawan serta kinerja perusahaan. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk memberikan bukti tentang dampak positif dari keterikatan kerja. Namun demikian para peneliti dan praktisi lebih banyak melakukan penelitian dengan menggunakan *setting* organisasi profit, sementara karakteristik organisasi profit dan nonprofit memiliki perbedaan yang signifikan. Tulisan ini bertujuan untuk menggambarkan tingkat keterikatan kerja di organisasi nonprofit dengan responden sebanyak 460 orang yang aktif di organisasi nonprofit. Analisa data menggunakan deskriptif kuantitatif dari instrumen UWE-9 yang dikembangkan oleh Schaufeli. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat keterikatan kerja di organisasi nonprofit tinggi (73,7%). Temuan ini menjelaskan bahwa karakteristik individu yang memiliki keterikatan kerja bervariasi dan dapat digunakan untuk membuat aplikasi pengembangan sumber daya manusia di organisasi. Selanjutnya peneliti berikutnya dapat mengembangkan tema ini melalui pengembangan kontribusi personal dan organisasi dalam meningkatkan keterikatan kerja.

Kata kunci: *keterikatan kerja, organisasi nonprofit*

PENDAHULUAN

Perbincangan tema keterikatan kerja (*work engagement*) telah dimulai awal tahun 2000 dan hingga kini masih menjadi kajian yang menarik di kalangan akademisi, praktisi dan konsultan sumber daya manusia. Meskipun masing – masing mempunyai sudut pandang yang berbeda dalam melihat atau mendefinisikan keterikatan dan juga bagaimana melakukan pengukuran, mereka memiliki kesepahaman dimana keterikatan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dalam berbagai aspek pengelolaan organisasi, peningkatan kualitas diri dan profesi serta pengembangan organisasi dan lingkungan.

Gallup (2008) membagi ada tiga jenis karyawan, yaitu (a) *Engaged*, karyawan yang bekerja dengan *passion* (gairah) dan merasakan koneksi yang mendalam dengan perusahaan (organisasinya). Mereka mendorong adanya inovasi dan kemajuan untuk organisasi di masa yang akan datang; (b) *Not-engaged*, karyawan yang pada dasarnya dirinya tidak ada di dalam perusahaan. Mereka meluangkan waktu di tempat kerja tetapi tanpa energi atau *passion* dalam pekerjaannya (*sleepwalking*); (c) *Actively disengaged*, karyawan yang tidak hanya merasa tidak senang di tempat kerja, tetapi mereka juga sibuk memperlihatkan ketidaksenangannya dan melemahkan apa yang dilakukan oleh rekan kerja.

Kahn (1990) membuat konsepsi keterikatan kerja sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Lebih lanjut Kahn mengatakan bahwa keterikatan adalah konsep multidimensi yang mengarahkan fisik, kognitif dan emosi ke dalam pekerjaannya. Definisi keterikatan juga diberikan oleh Schaufeli et al (2013) yang menyatakan bahwa keterikatan kerja merupakan bentuk positività, pemenuhan kerja dari pusat pikiran yang memiliki dimensi *vigor* (kemauan untuk investasi tenaga dengan level energi yang tinggi, gigih dan tidak mudah lelah), dedikasi (keterlibatan yang kuat yang ditandai oleh adanya antusiasme, rasa bangga dan inspirasi) dan *absorption* (keadaan totalitas karyawan yang dicirikan dengan sulitnya seseorang berpisah dari pekerjaannya).

Pembahasan tentang keterikatan pada karyawan pada awalnya dibangun melalui penelitian awal dan diskusi tentang isu komitmen dan perilaku sukarela (*Organization Citizenship Behavior* atau OCB), tetapi definisi keterikatan kerja melebihi dari definisi yang digunakan untuk menjelaskan komitmen dan OCB itu sendiri. Keterikatan memiliki paradigma dua arah yang meliputi karyawan dan pengusaha (organisasi) dan pada awal pembahasannya sering menggunakan perspektif kondisi karyawan, seperti motivasi, kepuasan, komitmen, makna kerja dan rasa bangga terhadap organisasi. Dalam perkembangannya pembicaraan keterikatan menggunakan pendekatan organisasional, yang meliputi strategi dan tujuan organisasi untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Faktor pendorong keterikatan kerja menjadi pembicaraan hangat pada beberapa waktu terakhir ini dengan menitikberatkan pada tanggungjawab organisasi, seperti kepemimpinan, efektifitas manajemen, keterbukaan, komunikasi dua arah, gaji dan tunjangan, perlakuan yang adil, pengembangan karir dan pelatihan, jam kerja, kesehatan dan keselamatan kerja dan berbagai aspek yang ada pada kondisi lingkungan kerja karyawan.

Keterikatan kerja merupakan salah satu pendorong peningkatan kinerja organisasi, penentu dalam keberhasilan perubahan manajemen, dimana karyawan yang mempunyai keterikatan tinggi akan memberikan segenap tenaganya untuk kepentingan organisasi sehingga kinerja organisasi akan meningkat dan dapat mempermudah pelaksanaan perubahan – perubahan manajemen keorganisasian (Swarnalatha & Prasanna, 2013, Wingerden & Stoep, 2018). Keterikatan kerja juga dapat dijadikan sebagai strategi yang efektif untuk retensi karyawan. Keinginan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi merupakan wujud dari adanya keterikatan kerja yang dimiliki karyawan di organisasi tersebut (Kumar, 2015, Bonilla, 2018). Sementara itu Kanten & Sadullah (2012) menemukan bahwa keterikatan kerja dapat membantu meningkatkan kehidupan kerja individu dalam organisasi, mampu melihat kekuatan seseorang untuk tetap bertahan atau tidak (Hanaysha, 2016), bahkan keterikatan kerja ditemukan dapat menurunkan dan mencegah terjadinya stres kerja, depresi dan *burnout* (Upadyaya, Vartiainen & Salmelo, 2016; Makikangas & Feldt, 2016, Black et al, 2017), berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Jones, 2018).

Berbagai data empirik yang lain menunjukkan bahwa keterikatan kerja atau organisasi ini ditentukan oleh berbagai aspek baik yang berkaitan dengan diri individu (internal) maupun faktor di luar dirinya (eksternal). Keterikatan kerja dan organisasi dipengaruhi oleh kepribadian (Jain & Ansari, 2018), dimana semua aspek big five mempunyai hubungan yang positif terhadap keterikatan kerja dan keterikatan organisasi kecuali aspek *neuroticism* (dimensi yang mengukur

tingkat kecemasan seseorang). Keterikatan juga berhubungan dengan kepemimpinan diri (Knotts, 2018), kepemimpinan transformasional (Buck, 2018), budaya organisasi dan penggunaan kekuatan (*employee's strengths*) (Sweeney, 2018).

Keterikatan dianggap penting oleh pengelola organisasi dan merupakan salah satu topik yang sedang hangat dibahas oleh para praktisi sumber daya manusia. Keterikatan kerja merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik besar dalam beberapa tahun terakhir. Para konsultan bisnis juga menyatakan bahwa keterikatan menjadi sebuah kontrak yang diusulkan untuk diperhatikan dan dikembangkan dalam setiap perusahaan agar dapat meningkatkan keuntungan yang akan diperoleh perusahaan (Gallup Consulting, 2008; Boston Consulting Group, 2010). Bahkan *Society for Industrial and Organizational Psychology* (SIOP) pada akhir tahun 2016 telah menempatkan tema keterikatan ini pada urutan ke-5 dari 10 trend penelitian dan diskusi oleh para psikolog industri dan organisasi.

Dalam membicarakan keterikatan kerja, para ahli menjelaskannya dalam 3 (tiga) pendekatan, yaitu : (a) *Self Determination Theory* (SDT) yang dikembangkan pada tahun 1985 oleh Deci and Ryan yang mengungkapkan bahwa pemahaman tentang SDT dapat membantu menjelaskan keterikatan melalui regulasi diri baik secara internal maupun eksternal sekaligus melihat kondisi psikologis dan reaksi perilaku yang muncul (absensi, tindakan proaktif). Motivasi ekstrinsik menggambarkan adanya keinginan untuk mendapatkan *reward* dan menghindari hukuman, sedangkan motivasi intrinsik menggambarkan adanya identifikasi dan integrasi yang dapat membentuk pengaturan diri secara otonom. Dasar dari SDT adalah terpenuhinya kebutuhan kepuasan yang dibentuk melalui adanya kompetensi, otonom dan relasi. (b) *Social Exchange Theory* (SET) yang proses perkembangannya dari teori penguatan (*reinforcement*) pada tahun 1923 oleh Thorndike dan dikembangkan pula oleh Blau pada tahun 1964, dimana pada teori ini para tokoh menjelaskan bahwa keterikatan kerja terhadap organisasi dipengaruhi atau tergantung pada sumber daya yang sudah diterima dari organisasi atas hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi (Saks, 2006; 2008; Schaufeli, 2013), dan (c) *The Job Demand Resources Model* (JD-R) yang dikembangkan oleh Demirtas et al (2015) yang menegaskan bahwa keterikatan kerja disebabkan dua hal yaitu sumber daya pekerjaan (*job resources*) dan stimulasi personal (*personal resources*) serta terbukti mengakibatkan hasil peningkatan yang positif dalam kinerja perusahaan. *Job resources* didefinisikan sebagai semua aspek yang berasal dari pekerjaan yang mempengaruhi pencapaian tujuan kerja dan dapat menstimulasi perkembangan personal. Sedangkan *personal resources* didefinisikan sebagai semua aspek yang berasal dari individu yang dapat mengontrol kesuksesannya. Penelitian tentang keterikatan kerja menunjukkan bahwa hasil penelitian sangat bergantung pada konteks yang diteliti, dimana faktor – faktor yang mempengaruhi bergantung jenis organisasi dan wilayah negaranya. Disamping itu disarankan juga agar melihat tentang bentuk intervensi untuk melihat akibat langsung maupun tidak langsung dalam keterikatan kerja (Muathe Kamau, 2016)

Pembahasan keterikatan kerja dalam kenyataannya didominasi oleh praktisi yang bekerja di bidang organisasi profit, demikian pula dengan kajian di kalangan akademisi (Smith dan Markwick, 2009). Padahal ada perbedaan yang mendasar antara organisasi profit (*for-profit organization*) dan organisasi non-profit (*non profit organization-NPO*), dimana organisasi profit mempunyai tujuan memperoleh keuntungan secara materi sebesar-besarnya dengan modal sekecil-kecilnya (prinsip ekonomi) sehingga dalam pengelolaan organisasi mengoptimalkan

pendekatan efektifitas dan efisiensi dalam berbagai aspek. Sementara organisasi nonprofit lebih menekankan pelayanan kepada masyarakat (publik) dengan tidak memikirkan keuntungan secara materi bahkan menghimpun dana (materi) dari masyarakat untuk melaksanakan kegiatan – kegiatan yang telah direncanakan. Demikian pula dalam pengelolaan sumber daya manusia baik dalam proses rekrutmen dan strategi pemeliharaan anggota (karyawan) mempunyai perbedaan, dimana dalam organisasi profit proses pengelolaan karyawan sangat memperhatikan adanya kesesuaian antara kebutuhan tugas (pekerjaan) dengan persyaratan kerja yang dimiliki oleh karyawan, sementara dalam organisasi nonprofit, menekankan adanya kerelaan dalam proses tersebut.

Karyawan yang bekerja di organisasi non profit memainkan peran yang penting dalam menyediakan pengetahuan dan layanannya kepada masyarakat untuk mencapai misi organisasi (Saunders, 2004), sementara itu peran pengelolaan dan strategi pengembangan sumber daya manusia cenderung sedikit dan lebih banyak menggunakan motivasi intrinsik atau prososial dalam komitmen kerjanya di organisasi non-profit (Rotolo & Wilson, 2006; Ridder & McCandless, 2010; Selander, 2015), lebih fokus pada program layanan dan kepentingan masyarakat (McHargue, 2003). Sebaliknya jika dibandingkan dengan organisasi profit yang peningkatan motivasi dan pengembangan kesempatan untuk karyawannya melalui promosi, training dan rotasi kerja serta terbukti bahwa organisasi profit lebih rentan terhadap pergantian atau keluar-masuknya karyawan dibanding organisasi non-profit (Kim, 2014; Shuck et al, 2014), maka sangat terlihat perbedaan dalam pengelolaan sumber daya manusia antara organisasi profit dan non-profit.

Salah satu alasan untuk mempelajari organisasi nonprofit adalah fakta bahwa organisasi nonprofit telah banyak membantu negara dalam menyediakan layanan kepada masyarakat seperti merawat orang sakit dengan mendirikan balai kesehatan atau rumah sakit, orang – orang yang cacat atau terlantar dengan mendirikan panti asuhan atau panti wreda, memberikan pendidikan bagi warga masyarakat yang kurang mampu atau ikut meningkatkan kecerdasan masyarakat dengan mendirikan lembaga – lembaga pendidikan (sekolah) yang semuanya itu sejatinya merupakan tugas negara (Hall & Kennedy, 2008). Sementara dalam perkembangannya saat ini tantangan pengelolaan sumber daya manusia dan organisasi semakin besar. Organisasi dituntut untuk senantiasa mengikuti dinamika sosio-ekonomi, sosio-emosi dan sosio-politik dalam mengelola organisasi agar tidak mengalami kemunduran bahkan bubarnya organisasi.

Organisasi nonprofit merupakan lembaga diluar kewenangan negara yang berperan membantu negara meningkatkan kemampuan dan kualitas hidup masyarakat (Dimaggio & Anheier, 1990) Organisasi nonprofit juga bermanfaat bagi negara sebagai bentuk representasi negara dan pemerintahan dalam mengelola kehidupan masyarakat, sehingga keberadaan organisasi nonprofit perlu dipahami dengan lebih baik (Guo & Muso, 2007).

Studi di organisasi nonprofit menemukan bahwa keterikatan kerja secara parsial tidak mempengaruhi keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi (Sweeney, 2017), namun secara bersama-sama dengan budaya organisasi menjadi prediktor terhadap kepuasan kerja dan keinginan untuk keluar. Fukofuka (2014) menemukan bahwa beberapa variabel yang dapat memprediksi untuk mempertahankan karyawan adalah mendekatkan misi atau tujuan organisasi, komitmen organisasi dan keterikatan kerja

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif, dimana peneliti menggunakan data numerik untuk menggambarkan data yang diperoleh dari instrumen yang digunakan untuk menjawab hipotesa penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur keterikatan kerja adalah *Utrecht Work Engagement Scales* (UWES) yang berjumlah 9 item dengan skor jawaban 1 = tidak pernah sampai 6 = selalu, adapun nilai reliabilitas UWES sebesar 0,73. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 460 yang merupakan anggota organisasi nonprofit (baik yang bergerak di bidang pendidikan, sosial, politik maupun keagamaan). Data dianalisis dengan menggunakan deskriptif kuantitatif (frekuensi dan prosentase) untuk menggambarkan sebaran data yang diperoleh dari responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden sebanyak 460 orang ini terbagi dalam kategori laki-laki sebanyak 314 orang (68,3%) dan perempuan sebanyak 146 orang (31,7%). Sedangkan yang menikah sebanyak 237 orang (51,5%) dan yang belum menikah sebanyak 223 orang (48,5%). Data ini menunjukkan bahwa aktifitas kegiatan di organisasi nonprofit lebih banyak dilakukan oleh laki-laki yang secara alamiah mempunyai kapasitas energi dan kemampuan mengembangkan ide gagasan yang menjadi sebuah kegiatan yang lebih besar dibanding perempuan. Laki-laki juga mempunyai kesempatan yang lebih luas untuk bekerja diluar rumah untuk mengembangkan diri karena tidak banyak terbebani kegiatan kerumahtanggaan dibanding perempuan. Demikian pula responden yang menikah dan belum menikah mempunyai kesempatan yang sama untuk melakukan aktifitas keorganisasian (nonprofit) meskipun masih lebih besar pada responden yang sudah menikah. Sementara dalam usia responden terlihat ada penyebaran yang merata, dimana ada responden yang berusia 19 tahun telah menjalankan aktifitas di organisasi nonprofit dan usia responden paling tua adalah 72 tahun yang beraktifitas di organisasi sosial-keagamaan (usia rata-rata responden 38 tahun).

Hasil penelitian seperti yang tertera di tabel 1 di bawah menunjukkan bahwa responden mempunyai tingkat keterikatan kerja yang tinggi (73,7%), kategori sedang (25,2%) dan rendah (1,1%). Kondisi ini menjelaskan bahwa responden yang aktif dan menjadi anggota organisasi nonprofit mempunyai keterikatan kerja yang tinggi yang ditunjukkan dengan adanya kemauan untuk menginvestasikan tenaga dan waktu yang tinggi dengan tanpa lelah dalam menjalankan tugas-tugas di organisasinya, keterlibatan yang kuat dalam organisasi dengan rasa bangga dan antusiasme serta kondisi totalitas dalam bekerja di organisasi. Keterikatan kerja yang dimiliki oleh anggota di organisasi nonprofit ini sangat berkaitan dengan adanya kebermaknaan (*meaning*), keamanan (*safety*) dan ketersediaan kerja (*availability*) yang dirasakan dan dimiliki oleh individu serta diberikan oleh organisasi (Schaufeli, 2013).

Tabel 1.
Tingkat Keterikatan Kerja

Kategori	Skor	Jumlah (%)
Tinggi	37 – 54	339 (73,7%)
Sedang	19 – 36	116 (25,2%)
Rendah	1 – 18	5 (1,1%)

Dalam pendekatan *self determination theory* yang memberikan prioritas pada aspek motivasi dan kepuasan kerja menjelaskan bahwa keterikatan kerja individu dalam sebuah organisasi (nonprofit) sangat dipengaruhi dengan motivasi dan kondisi kepuasan yang dirasakan oleh individu. Dalam berbagai penelitian ditemukan bahwa tingkat keterikatan kerja di organisasi nonprofit berhubungan dengan motivasi intrinsik dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik (Reinklou & Rosen, 2013) yang menyatakan bahwa individu yang mempunyai motivasi intrinsik dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya di organisasi nonprofit akan memiliki keinginan untuk bertahan lebih besar dan memberikan usaha lebih banyak (Masvaure et al, 2014). Kondisi ini juga berhubungan dengan aspek *locus of control* yang dimiliki oleh individu, dimana *locus of control internal* memberikan kontribusi terhadap keterikatan kerja dalam organisasi non-profit (Myers, 2014).

Dalam pendekatan *social exchange theory* dapat dijelaskan bahwa keterikatan kerja di organisasi nonprofit memiliki hubungan dengan *reciprocal theory* yang menunjukkan adanya hubungan timbal balik antara organisasi dan individu. Seseorang yang merasa telah mendapatkan sumber-sumber daya dari organisasi akan merasa memiliki tanggungjawab untuk tetap berada di organisasi tersebut dan memberikan yang terbaik sebagaimana yang telah diberikan oleh organisasi. Perasaan bertanggungjawab terhadap organisasi untuk memberikan investasi dan energinya akan muncul saat individu merasakan hal positif dari apa yang diberikan organisasi (Ni, Yan, 2013). Individu yang merasakan adanya dukungan yang positif dari organisasi akan memiliki keterikatan kerja yang tinggi dibanding individu yang tidak mendapatkan dukungan dari organisasi. Jika karyawan menganggap dukungan organisasi yang diterimanya tinggi (positif), maka karyawan tersebut akan berusaha menyatukan dirinya dalam keanggotaan sebagai anggota organisasi (identitas diri) dan mengembangkan hubungan yang lebih baik dengan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Sementara itu dalam pandangan *job-demand resources*, kondisi keterikatan kerja sangat dipengaruhi oleh 2 (dua) sumber yaitu *job resources-personal resources* dan *job demand*. Faktor sumber daya yang berasal dari pekerjaan dan pribadi memiliki pengaruh yang besar dalam membentuk keterikatan kerja. Sumber-sumber sosial dari pekerjaan dapat diperoleh dari dukungan pemimpin, *supervisor*, rekan kerja dalam organisasi (Baxter, 2013; Vizzuso, 2017). Disamping itu sumber daya juga dapat berasal dari pekerjaan atau tugas yang diberikan oleh organisasi, dimana ada kejelasan peran dan pekerjaan, otonomi kerja, variasi tugas dan kesesuaian antara tugas dan dirinya akan mempengaruhi keterikatan kerja (Warr, 2012; Gozukara & Simsek, 2016). Sumber-sumber organisasional juga mempunyai hubungan dengan munculnya keterikatan kerja, dimana komunikasi yang terjalin di organisasi yang positif akan meningkatkan keterikatan kerja, kepercayaan dan keadilan prosedural yang diberikan organisasi juga memiliki hubungan dengan keterikatan kerja (Liu, 2014; Oosthuizen et al, 2018).

Dalam *personal resources* sebagai salah satu sumber daya dalam organisasi dalam teori JD-R dapat dilihat bahwa psychological capital seperti *optimism*, *self-efficacy*, resiliensi memiliki hubungan yang sangat kuat dengan keterikatan kerja (Vantilborgh, 2012). Individu yang mempunyai optimisme dalam menjalankan setiap aktifitas dan daya juang yang tinggi dalam menghadapi permasalahan (tantangan) dalam organisasi akan mempunyai keterikatan yang tinggi dibanding yang optimisme dan resiliensinya yang rendah (Black et al, 2017). Sementara nilai-nilai personal juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap keterikatan kerja individu

dalam organisasi nonprofit (Goh, 2012; Thomas, 2013). Nilai – nilai positif yang dimiliki oleh individu juga akan membantu menurunkan tingkat depresi, stres dan *burn-out* yang terjadi dalam organisasi (Knotts, 2018; Jain & Ansari, 2018).

Dalam temuan yang lain diperoleh bahwa dimensi dedikasi mempunyai tingkat yang paling tinggi (67,5%) dibandingkan dengan dimensi yang lain yaitu *absorption* (67,3%) dan *vigor* (66,4%). Hal ini menunjukkan bahwa individu dalam keterikatan kerja di organisasi nonprofit memiliki keinginan untuk tetap bertahan, loyal, keterlibatan, antusiasme dan rasa bangga yang tinggi dibandingkan dengan dimensi yang lain (totalitas dan kegigihan) meskipun secara statistik tidak memiliki perbedaan yang tinggi. Individu yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi akan merasa bangga dan merasa organisasi tersebut memberikan inspirasi dalam menjalankan aktifitasnya di organisasi.

Sementara individu yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi secara statistik lebih banyak laki-laki (55,1%) dibandingkan perempuan (44,9%). Data ini menunjukkan bahwa laki-laki lebih merasa terikat dan menunjukkan keterikatan kerja yang tinggi dalam organisasi. Hal ini didukung dengan kemampuan fisik dan psikologis dalam beraktifitas di organisasi nonprofit yang membutuhkan keterlibatan yang tinggi. Sedangkan yang menikah memiliki keterikatan yang lebih tinggi (63,7%) dibandingkan dengan yang belum menikah (36,3%). Data ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja di organisasi berhubungan dengan kemampuan pengelolaan diri dan tanggungjawab sosial yang dimiliki individu, dimana seseorang yang sudah menikah mempunyai kematangan sosial yang tinggi dan didukung oleh lingkungan sosialnya.

SIMPULAN

Organisasi nonprofit memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi profit, dimana faktor pembentuk keterikatan kerja juga memiliki perbedaan yang signifikan. Tingginya keterikatan kerja di organisasi nonprofit sesuai dengan hasil penelitian ini tidak dapat dilepaskan dengan kesesuaian pribadi (nilai dan kepribadian, sosial-ekonomi) dengan kondisi organisasi yang dikembangkan (kepemimpinan dan iklim organisasi) yang kedua hal tersebut secara tersirat mempengaruhi tingkat keterikatan kerja dan dapat dilakukan penelitian lebih lanjut untuk memberikan gambaran lebih luas tentang berbagai faktor yang tidak terungkap dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Baxter, Lauren Elizabeth (2013). Supportive leadership, employee engagement and occupational safety : A field study. *Doctoral Dissertations*. Knoxville University of Tennessee.
- Black,. J., Whittaker, A. C., & Balanos, G. M. (2017). Resilience, work engagement and stress reactivity in a middle-aged manual worker population. *International Journal of Psychophysiology* , 116, 9-15.
- Bonilla, Jennifer C (2018). Fulfillment of the employee psychological contract in a healthcare system : Does it drive employee engagement and reduce turnover intention?. A

Dissertation Doctor of Philosophy Hospitality Management. Iowa State University, Ames Iowa

- Boston Consulting Group, Inc (2010). Innovation 2010 : A return to prominence – and the emergence of a new world order. *Report Boston Consulting Group, Inc.*
- Buck, Victoria B. (2018). The impact of transformational leadership on nonprofit volunteer engagement and commitment. *A Dissertation Doctor of Philosophy Leadership and Organization Change. College of Management and Technology Walden University*
- Demirtas et al (2015). The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers engagement, organizational identification and envy. *J. Bus Ethics (2017)*.145 : 183-199. doi. 10.1007/s10551-015-290707
- DiMaggio, P & Anheier, H (1990). The sociology of nonprofit organizations and sectors. *Annual Review Sociology*. 16:137-59
- Fukofuka, Sunia (2014). Factors that predict employee retention in profit and not-profit organizations. *Global Journal of Human Resource Management, 2 (4), 1- 8*
- Gallup (2006), Gallup study: engaged employees inspire company innovation: national survey finds that passionate workers are most likely to drive organisations forward, *The Gallup Management Journal*.
[http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup Study Engaged Employees Inspire Company.aspx](http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup+Study+Engaged+Employees+Inspire+Company.aspx)
- Goh, Yeow-Kiang (2014). *Relating personal values to work engagement in Singapore. International Graduate School of Business. University of South Australia.*
- Gozukara, I & Simsek, O.F (2016). Role of leadership in employees work engagement : organizational identification and job autonomy. *International journal of Business and Management, Vol 11, No. 1. ISSN 1833-3850*
- Guo, Chao & Musso, Juliet A (2007). Representation in nonprofit and voluntary organizations : A conceptual framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 36 (2), 308-326.* doi : 10.1177/0899764006289764
- Hall, L. M., & Kennedy, S. S. (2008). Public and nonprofit management and The “New Governance.” *The American Review of Public Administration, 38 (3), 307-321.* doi: 10.1177/0275074007309153
- Hanaysha, J.(2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 229, 289 – 297.*
- Jain, Lalita, & Ansari, Abdul Aziz (2018). Effect of perception of organizational politics on employee engagement with personality traits as moderating factors. *The South East Asian Journal of Management, 12 (1), 85 – 104*

- Jones, Rebecca (2018). The relationship of employee engagement and employee job satisfaction to organizational commitment. *A Dissertation Doctor of Business Administration*. Walden University
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, (4), 692-724.
- Kanten, S., & Sadullah, O. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 62, 360-366.
- Kim, J. (2014). Building coalition and learning together: A Korean-American community organization. *Community Development Journal*, 49, 473-488. doi:10.1093/cdj/bst053
- Knotts, Kevin G (2018). Self-Leadership's impact on work engagement and organizational citizenship behaviors : A moderated mediated model. *A Dissertation Doctor of Philosophy, Business Administration the College of Business and Economics at West Virginia University*.
- Kumar, V. S. (2015). An empirical study on employee engagement in private sector banks. *International Journal of Applied Research* , 1 (9), 961-963.
- Liu Shanshi & Ma, Bing (2014). The impact of organizational identification on the relationship between procedural justice and employee work outcomes. *Social behavior and Personality*, 42 (3) 437-444
- Mäkikangas, A., Hyvönen, K., & Feldt, T. (2017). The energy and identification continua of burnout and work engagement: developmental profiles over eight years. *Burnout Research* , 5, 44–54.
- Masvaure, Polite et al (2014). Work engagement, intrinsic motivation and job satisfaction among employees of a diamond mining company in zimbabwe. *Journal of Economic and Behavioral Studies*, 6 (6), 488-499 (ISSN : 2220-6140)
- McHargue, S. K. (2003). Learning for performance in nonprofit organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 196-204. doi:10.1177/1523422303005002007
- Muathe and Kamau, Onesmus (2016). A Critical Review of Literature On Employee Engagement Concept. *International Journal of Research In Social Sciences*. 6 (3)
- Myers, J (2014). Employee locus of control and engagement in nonprofit organizations. *Dissertation and doctoral studies*. Walden University.
- Ni, Yan (2013). Employee engagement and social exchange theory : are they related or not ? *A Research Project Submitted to Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia, Canada*
- Oosthuizen et al (2018). Investigating cyberloafing, organizational justice, work engagement and organisational trust of south african retail and manufacturing employees. *SA journal of Human Resources Mangement*. ISSN (online) 2071-078X

- Park, Sunyoung et al (2018). Work engagement in nonprofit organizations : A conceptual model. *Human Resources Development Review* 1-29. doi : 10.1177/1534484317750993
- Reinklou, M & Rosen, J (2013). Motivating and retaining volunteers in non-profit organizations. Dissertation. UMEA Universitet.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Ridder, H. G., & McCandless, A. (2010). Influences on the architecture of human resource management in nonprofit organizations: An analytical framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39, 124-141. doi:10.1177/0899764008328182
- Rotolo, T., & Wilson, J. (2006). Employment sector and volunteering: The contribution of nonprofit and public sector workers to the volunteer labor. *The Sociological Quarterly*, 47, 21-40. doi:10.1111/j.1533-8525.2006.00036.x
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600- 619.
- Saunders, R. (2004). *Passion and commitment under stress: Human resource issues in Canada's non-profit sector* (A Synthesis report). Canadian Policy Research Networks.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement in C. Truss, K. Alfes, R. Debridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds), *Employee engagement in theory and practice*. London: Routledge.
- Selander, K. (2015). Work engagement in the third sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26, 1391-1411. doi:10.1007/s11266-014-9465-y
- Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25, 239-270. doi:10.1002/hrdq.21190
- Smith, Gemma R & Markwick, C (2009). Employee engagement : A review of current thinking. Institute For Employment Studies, Mantell Building. University of Sussex Campus, Brighton BN1 9RF, UK
- Society for Industrial and Organizational Psychology (2016). The 31st Annual conference of the society for industrial and organizational psychology, Anaheim, California, 14-16 April 2016
- Swarnalatha, C., & Prasanna, T. S. (2013). Employee engagement and change management. *International Journal of Business and Management Invention*, 2 (6).

- Sweeney, Karen Morris (2018) An Examination of the impact of organizational culture and employee engagement on job satisfaction and turnover intention in a nonprofit organization. *A Dissertation Doctor of Education*. Nova Southeastern University
- Thomas, Tammara (2013). The effect of personal values, organizational values and person-organization fit on ethical behavior and organizational commitment outcomes among substance abuse counselors : A preliminary investigation. *Iowa Research Online*. University of IOWA
- Upadaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research*, 3, 101-108.
- Vantilborgh et al (2012). Volunteers psychological contracts : Extending traditional views. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 41 (6) 1072-1091.
- Vizzuao, J,D (2015). Leadership strategies to influence employee engagement in health care. Dissertation and doctoral studies. Walden University.
- Warr, Peter & Ilke Inceoglu (2012). Job engagement, job satisfaction and constrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 52, 129-148
- Wingerden, Jessica & Stoep, Joost (2018). The motivational potential of meaningful work : Relationship with strengths use, work engagement and performance. *PloS ONE* 13 (6) : e0197599. doi.10.1371/journal.pone.0197599