

Journal of Human Capital

"To promote Human Capital Development"

Hanes Riady

Meningkatkan Komitmen Karyawan Atas Organisasi
Melalui Pengelolaan "Quality Work Of Life"

Iin Mayasari

Managing Career Plateau Professionally In Organization Setting

Mohammad Ashraf and Mohd H.r. Joarder

Talent Management and Retention Practices
From The Faculty's Point Of View:A Case Study

Widodo

Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Pengalaman
dan Pengetahuan Prosedur

William Hickey

Getting To Strategic HRM In Indonesia

M. Taufiq Amir

Passion, Engagement dan Thriving Saat Bekerja;
Memaksimalkan Potensi Individu





As an institution established by one of the largest group in Indonesia, BLC committed to deliver the best quality of training and development program with respect to client needs and goals

"CONSULTANCY BASED TRAINING"



Our services :

1. Regular Training Programs

These programs are designed to develop specific skills using consultancy - based training method.

2. Custom-Designed Training Programs

Is designed to match the needs and requirements of the industry. This particular training is equipped with custom designed case studies. Prior to the training, participants will be assessed to identify their potential talents and profiles. In addition, within 1 - 3 months after the training, participants progress will be monitored under limited mentoring sessions.

3. HR & Consultancy Services

Human Capital and Organization Development related issues, Inclusive Recruitment, Selection, Competency Development up to firm system.

For further information, please contact:
Bakrie Learning Centre
GOR. Soemantri Brodjonegoro Suite Ground
Jl. H.R. Rasuna Said Kav.C-22
Kuningan Jakarta Selatan 12920
Tel.021-5263182/3, 5261448
Fax.021-5276543, 5263191

Smart | Motivational | Inspirational | Light | Energetic

Journal of Human Capital

To promote Human Capital Development

ISSN : 1979 - 8180

Hanes Riady

Meningkatkan Komitmen Karyawan Atas Organisasi
Melalui Pengelolaan "Quality Work of Life"

Iin Mayasari

Managing Career Plateau Professionally In Organization Setting

Mohammad Ashraf and Mohd H.r. Joarder

Talent Management and Retention Practices
From The Faculty's Point Of View:A Case Study

Widodo

Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Pengalaman
dan Pengetahuan Prosedur

William Hickey

Getting To Strategic HRM In Indonesia

M. Taufiq Amir

Passion, Engagement dan Thriving Saat Bekerja;
Memaksimalkan Potensi Individu

Vol.1 No.2 - Pebruari 2009

Journal of Human Capital

To Promote Human Capital Development

ISSN : 1979 - 8180

Volume 1 - Nomor 2 - Edisi Pebruari 2009

Penasihat

Dr. Regina Arsjah

Penanggung Jawab

Ir. Urip Sedyowidodo, M.M.

Mitra Bestari

Dr. Hanes Riady (Institut Bisnis dan Informatika Indonesia)

Dr. Wahyu Saidi (Universitas Tarumanagara)

Prof. Dr. H. Suryana Sumantri (Universitas Padjajaran)

Dr. D. Wahyu Ariani (Universitas Atmajaya Yogyakarta)

Sam Alwi Alkaaf, S.H., M.B.A. (PT Bumi Resources, Tbk)

Ir. Irwan Rei, M.Sc., M.B.A. (MTI HR Consulting Services)

J. Judith Huliselan, Ph.D. (Universitas Pelita Harapan)

Dewan Redaksi

M. Taufiq Amir, S.E, M.M. (Ketua merangkap Anggota)

Anon Kuswardono, S.E., M.B.A. (Anggota)

Harris Wahyu, S.E, M.Sc. (Anggota)

Sekretaris Redaksi

Insan H. Harahap, S.Sos.

Pracetak

Dewangga Pratama S.

Sirkulasi

Dian Rizkidiani

Yunita Fitria P.

Penerbit

Bakrie School of Management – Bakrie Learning Center

Terbit 3 kali dalam setahun (Oktober, Pebruari, Juni)

Alamat Redaksi

Redaksi Journal of Human Capital

Bakrie School of Management - GOR Soemantri Brodjonegoro

Jl. HR Rasuna Said Kav.C-22, Kuningan - Jakarta Selatan 12920

Tel: +62 21 526 1448 | Fax: +62 21 527 6543

Email: editor.jhc@bakrie.ac.id | website: www.bakrie.ac.id/jhc

KATA PENGANTAR

Sejak volume I terbit, kami pengurus Journal of Human Capital (JHC) menerima cukup banyak artikel, terutama dari para akademisi di berbagai penjuru Indonesia. Untuk ini kami mengucapkan banyak terima kasih kepada berbagai pihak yang terlibat. Tema artikel yang masuk dan kemudian terpilih di volume II ini masih cukup beragam. Namun, bila kita tarik benang merahnya, semua artikel kembali menegaskan betapa SDM menjadi sumber keunggulan kunci sebuah organisasi.

Hanes Riady, menyajikan tulisannya tentang *Meningkatkan Komitmen Karyawan atas Organisasi Melalui Pengelolaan "Quality of Work Life"* sebagai artikel pertama. Artikel ini, menunjukkan bahwa kompetensi dan komitmen penting untuk menjawab tantangan dunia kerja baru, dan itu bisa dilakukan dengan pembinaan kehidupan kerja karyawan. Masih berkaitan, artikel kedua oleh **Iin Mayasari**, membahas tentang memanfaatkan potensi karyawan lewat *Managing Career Plateau Professionally in Organization Setting*. 5 faktor individu dan 4 faktor organisasi bisa dikelola untuk mengelola karier seseorang, termasuk 5 konsekuensinya. Dengan membahas ini, diharapkan potensi karyawan tetap bisa optimal sampai dengan masa akhir kariernya.

Artikel ketiga menyajikan praktek *talent management* datang dari **Mohammad Ashraf** dan **Mohd H.R. Joarder**. Temuannya menunjukkan bahwa pengelolaan *talent management* yang benar bisa membuat karyawan berpotensi tinggi bertahan di organisasi. Faktor seperti budaya, lingkungan kerja hubungan kerja tim, dan peluang yang menantang secara signifikan terkait dengan kebijakan untuk mempertahankan karyawan yang berpotensi tinggi. Meskipun kasusnya ada pada konteks sebuah perguruan tinggi di Bangladesh, temuan ini juga relevan untuk bidang atau industri yang lain di Indonesia.

Artikel keempat berjudul *Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Pengalaman dan Pengetahuan Prosedur*. Penulisnya, **Widodo**, meneliti manajemen SDM di industri Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Tengah dan menemukan bahwa penekanan terhadap pengawasan hasil pekerjaan melalui proses yang dikerjakan muncul sebagai prioritas yang perlu diutamakan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Artikel dari **William Hickey**, kami sajikan sebagai artikel kelima dengan judul *Getting to Strategic HRM in Indonesia*. Walaupun dihasilkan lewat pengamatan sederhana, bobot praktisnya dan kaitannya dengan praktek MSDM global membuat kami merasa artikel ini penting untuk dibaca para praktisi, dan menjadi tantangan bagi akademisi di Indonesia untuk diteliti lebih jauh. Penulis merasa bahwa implementasi MSDM yang bersifat strategik di perusahaan-perusahaan di Indonesia memiliki banyak ruangan untuk dikembangkan lebih jauh.

Artikel terakhir dari **M. Taufiq Amir** adalah "Passion", "Engagement" dan "Thriving" saat bekerja ; *Memaksimalkan Potensi Individu* mencoba mengusung mazhab *Positive Organizational Scholarship / Positive Organizational Behavior*. Melalui artikel ini, penulis menunjukkan berbagai peluang memaksimalkan potensi karyawan dengan memahami dan mengelola ketiga konstruk yang dibahas.

Redaksi JHC mengucapkan selamat membaca, dan kami menunggu artikel-artikel dari para pembaca untuk volume berikutnya.

Salam hormat

M. Taufiq Amir
Ketua Dewan Redaksi

DAFTAR ISI

Kata Pengantar

Daftar Isi

Meningkatkan Komitmen Karyawan Atas Organisasi Melalui Pengelolaan "Quality Work of Life" Hanes Riady-----	119-136
Managing Career Plateau Professionally in Organization Setting lin Mayasari-----	137-150
Talent Management And Retention Practices From The Faculty's Point of View A CASE STUDY Mohammad Ashraf and Mohd H.R. Joarder-----	151-164
Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Pengalaman dan Pengetahuan Prosedur Oleh : Widodo -----	165-180
Getting To Strategic HRM in Indonesia Dr. William Hickey -----	181-186
<i>Passion, Engagement dan Thriving Saat Bekerja; Memaksimalkan Potensi Individu</i> M. Taufiq Amir -----	187-200
Indeks -----	201

PASSION, ENGAGEMENT DAN THRIVING SAAT BEKERJA; MEMAKSIMALKAN POTENSI INDIVIDU

M. Taufiq Amir
taufiq.amir@bakrie.ac.id
Bakrie School of Management

ABSTRACT

Passion, engagement and thriving at work play significant role to maximize individual potential. Without passion, engagement and thriving, Individuals potential at work often doesn't emerge even though their working context available is relevant to their competency. This paper will explore Positive Organizational Scholarship and Positive Organizational Behavior concepts to see the connection between above three constructs. Although there are some similarities, it also found that there are dimensions which distinguish each other construct. In discussion part, this paper will show that dimension of passion, engagement and thriving will maximize individual potential at work and function complementary. Managerial implication to make passion, engagement and thriving optimized and sustained in individual level and organization level is also elaborated.

Key Words: Passion, engagement, thriving, pembelajaran, positive behavior

PENDAHULUAN

Tidak sedikit orang yang sedang bekerja merasa bahwa ada yang salah dengan pekerjaan yang sedang digelutinya. Mereka sadar bahwa mereka memiliki ketrampilan cukup untuk menjawab segala tuntutan yang inheren dalam pekerjaannya. Mereka juga tahu, bahwa remunerasi, kondisi kerja, relasi di tempatnya bekerja relatif cukup mendukung pekerjaan mereka. Tapi itu semua ternyata tidak mampu membuat mereka bekerja dengan memaksimalkan potensi dirinya. Alih alih maksimal dan efektif, mereka menjadi bosan, kehilangan komitmen, bekerja seadanya, dan bahkan mungkin mengganggu rekan kerja yang lain.

Kondisi-kondisi seperti ini diyakini bisa terjadi bila seseorang kehilangan *passion* nya dalam bekerja. Karena itu, banyak individu yang ingin merevitalisasi dan memperbaharui semangat kerjanya dan mencari tahu bagaimana menciptakan *passion*. Boyatziz, McKee, Goleman(2002) menyebutkan istilah *reawakening*, untuk membangkitkan lagi *passion* seseorang. Organisasi, atau setidaknya-tidaknya bagian MSDM di berbagai perusahaan mencoba mencari tahu berbagai strategi di level organisasi untuk menjaga dan meningkatkan *passion* karyawan. Tidak heran dengan kondisi seperti ini, kini banyak konsultan atau pelatih SDM menawarkan modul-modul pelatihan atau buku-buku populer untuk pengembangan pribadi dengan tema *passion*.

Dari sudut pengembangan teori, sebenarnya sudah cukup lama konsep-konsep klasik terkait motivasi, seperti *goal setting theory*, dorongan internal, pemaknaan dalam bekerja, keterlibatan kerja (*job involvement*) yang bahasannya relatif terkait dengan *passion* (Brief dan North, 1990, dalam Perttula, 2004). Namun demikian yang benar-benar khusus menyebutkan konstruk *passion* masih sangat terbatas. Mazhab *positive organizational behavior* (POB) dan *positive organization scholarship* (POS), yang banyak melandaskan konsepnya pada psikologi positif, dalam 1 dekade terakhir ini banyak mengeksplor berbagai konstruk yang terkait dengan pemaksimalan potensi individu seperti *passion* (Wright, 2003, Luthans, 2002a, 2002b, Spreitzer, 2006, Nelson & Cooper, 2007). Upaya ini terlihat dari munculnya berbagai konsep baru yang berhubungan *human flourishing*, seperti emosi positif, *engagement* (Britt et al, 2007), pemaknaan positif (*positive meaning*), *thriving* (Spreitzer, et al), *vigor* (Shirom, 2007). Kesemuanya mengikuti ciri

mazhab POB/POS, yaitu memberi penekanan kepada hal-hal yang positif, sekaligus beranggapan bahwa konstruk tersebut bersifat dinamis dan *state-like*, bisa dikembangkan (Seligman, 2001, Luthans, a&b 2002,).

Paper ini mencoba mengeksplor secara kualitatif dengan menelusuri literatur yang ada untuk melihat seperti apa keterkaitan konstruk *Passion* dengan *engagement* dan *thriving* saat bekerja. Sumber-sumber penelitian dalam ranah POB/POS akan diutamakan, dan akan dilihat dimana ketiga konsep ini saling tumpang tindih, baik pada konstruksinya, *anteseden* dan konsekuensi yang dihasilkannya. Begitupula akan dicaritahu bagaimana dimensi-dimensi dari ketiga konstruk ini berfungsi saling melengkapi, untuk memaksimalkan potensi individu dalam bekerja.

Bagian pertama dari paper akan fokus pada pembahasan di sekitar *passion*, yang diawali dengan membandingkan rumusan *passion* yang dikenal oleh umum dengan yang bersifat akademis. Bagian berikutnya membahas tentang *engagement* yang beberapa dimensinya memiliki keterkaitan dengan *passion*. Dari sini pembahasan berlanjut pada konsep *thriving*, yang memiliki dimensi terkait berupa pembelajaran dan *vitality* yang membuatnya dekat dengan *passion* dan *engagement*. Pada bagian diskusi, dibahas berbagai kesamaan-kesamaan dan perbedaan dimensi dari ketiga konstruk ini. Beberapa implikasi manajerial disampaikan dibagian akhir paper ini agar organisasi bisa memanfaatkan *passion*, *engagement* dan *thriving* untuk memaksimalkan potensi Sumber daya manusia.

PASSION; DARI PEMAHAMAN UMUM KE AKADEMIK

Seperti yang telah disinggung di bagian awal, masyarakat luas memaknai rumusan *passion* secara berbeda-beda. Banyaknya buku dari para konsultan atau pelatih SDM juga menunjukkan adanya indikasi beragamnya pengertian itu. Buku-buku populer seperti yang ditulis oleh Shiv Khera (1994), menggunakan istilah *passion* dengan cukup sering. Begitupula Chang (2001), yang menawarkan tujuh langkah menciptakan *passion driven* dalam organisasi, cukup banyak dirujuk baik para pelatih maupun akademisi. Anne Bruce (2004), mencoba menawarkan pendekatan yang bisa membuat orang terpicu *passionnya* dalam empat minggu. Sementara itu, Stephen Covey (2004), salah seorang penulis buku *self-help* laris, juga banyak dirujuk untuk topik tentang *passion*.

Pada berbagai literatur di atas, istilah *passion* umumnya bermakna luas. Covey (2004, juga Khera, 1994) mengatakan bahwa *passion* adalah keinginan yang membara, keyakinan kuat dan dorongan yang membuat orang berdisiplin mencapai visinya. Mimpi seseorang bisa terealisasi bila ia memiliki hasrat - *passion* - yang kuat untuk mewujudkannya. Untuk itu, seseorang memerlukan penetapan tujuan, dedikasi, determinasi, sekaligus disiplin. Dalam kehidupan berorganisasi dimana karyawannya saling berhubungan, masih menurut Covey, *passion* memiliki elemen *compassion* dan baru akan maksimal saat bakat seseorang bertemu dengan kebutuhannya. Pandangan luas lain mengartikan *passion* sering sebagai panggilan untuk seseorang mengerjakan sesuatu yang menjadi aktualisasi dirinya. Orang disebut-sebut akan kehilangan *passion*, saat ia merasa kehilangan makna atas pekerjaannya atau ketika dijalankannya prinsip-prinsip yang menurutnya tidak sesuai. Ada juga yang menyebut *passion* berhubungan dengan pekerjaan dan rasa cinta yang saling menyatu. Saat itu dialami seseorang, *passion* akan muncul.

Dalam teori organisasi, sebenarnya konsep-konsep yang berkaitan dengan *passion* juga tidak sedikit. Kita mengenal ada konsep *job involvement* (Allport, 1943 dalam Robbins, 2007) yang menunjukkan derajat partisipasi seseorang dalam pekerjaannya. Atau Vroom (1962, dalam Robbins, 2007), yang menjelaskan derajat dimana seseorang menganggap kinerjanya adalah pusat dari rasa bangga dan sebagai identifikasi psikologis atas pekerjaan mereka. Konsep motivasi internal, sebagai pendorong seseorang bekerja juga dapat dianggap menjadi konstruk awal konsep *passion*. Motivasi internal terjadi ketika orang menjalankan aktivitas karena ia merasa hal itu menarik dan menghasilkan kepuasan spontan dari aktivitas

itu sendiri (Gagne, Deci, 2005). Merasa memperoleh otonomi atau kompeten adalah hal-hal yang sering disebut dapat meningkatkan motivasi internal.

Perttula (2004), setelah menelusuri berbagai pengembangan konsep *passion*, mencoba secara sistematis merumuskan konstruk yang disebut *passion*. Setelah melakukan riset secara kualitatif, dan kemudian mengujinya secara kuantitatif, ia merumuskan 5 dimensi konstruk *passion*. Kelima dimensi itu adalah keterkaitan bermakna (*meaningful connection*), dorongan internal (*internal drive*) dan larut dalam pekerjaan (*work absorption*), rasa riang (*Joy*) dan perasaan memiliki energi (*subjective vitality*). Tiga yang pertama merupakan komponen kognitif, dan dua yang terakhir adalah komponen emosional. Artinya, *passion* merupakan aktivitas mental yang berkaitan dengan apa yang diyakini (emosional) sekaligus juga yang dipikirkan seseorang tentang pekerjaannya (kognitif). Ketika mengalami *passion* orang menganggap ada hubungan yang bermakna antara dirinya dengan pekerjaan dan jati dirinya. Mereka juga merasakan adanya dorongan dan ketertarikan atas pekerjaan mereka. Saat mengalami *passion* seseorang juga merasakan tenggelam dengan pikirannya, dimana pikirannya berbaur dan fokus pada pekerjaan mereka. Masih menurut Perttula (2004), adanya elemen emosi adalah karena pengalaman *passion* membangkitkan respon individu, membuat orang berperilaku ekspresif dan sekaligus interpretatif atas pengalaman tersebut. Saat orang *passion* dengan pekerjaannya mereka menjadi lebih bahagia dan enerjetik. Dari semua ini Perttula (2004) merumuskan bahwa *passion* adalah: kondisi psikologis yang dicirikan oleh hadirnya emosi positif yang kuat, dorongan internal dan keterlibatan yang tinggi dengan aktivitas pekerjaan yang dianggap penuh makna. Pada bagian-bagian berikut paper ini, dimensi yang ditawarkan oleh Perttula di atas dibahas lebih detail.

5 Dimensi *passion*

Adanya dimensi *keterkaitan bermakna* pada *passion* menjadikannya bersifat pribadi. Meskipun sebuah pekerjaan sudah memiliki uraian pekerjaan yang formil dan jelas, maknanya bagi seseorang yang menjalankannya bisa secara berbeda. Setiap individu, bisa melihat dan memandangnya secara berbeda (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Makna yang dilihat oleh seseorang atas pekerjaannya, muncul saat ia merasa ada hubungan yang erat antara jati dirinya dan pekerjaan tertentu. Begitu pula saat orang melihat apa yang dikerjakannya selaras dengan nilai-nilai yang dianutnya. Orang tidak dapat bekerja dengan maksimal ketika identitas pekerjaan itu bertentangan dengan identitas dirinya.

Pekerjaan yang bermakna juga terkait dengan pemahaman seseorang atas tujuan pekerjaan dan apa yang akan ia capai dalam pekerjaan tersebut (Brief TW, 2003). Bagi mereka yang *passion* dengan pekerjaannya, aktivitas kerja yang mereka lakukan dianggap penting dan spesial. Mereka meyakini manfaat dari yang mereka kerjakan. Dengan pemahaman seperti ini pulalah kita melihat konsep peran dalam pekerjaan juga berkaitan dengan konstruk pemaknaan. Mereka yang mengalami *passion* dengan kuat bisa mengidentifikasi dan merumuskan dirinya dengan peran mereka dalam bekerja (Pratt, 1998).

Sedangkan *dorongan internal* adalah dorongan yang kuat dari dalam diri seseorang. Orang yang memiliki dorongan internal yang tertinggi, bekerja dengan *sense of urgency* yang tinggi pula. Mereka biasanya ingin segera maju ke tingkat yang berikutnya, segera setelah satu tingkatan tertentu dituntaskan. Biasanya, aspek pemotivasi eksternal, seperti uang, status, kekuasaan menjadi prioritas kesekian (Ryan and Deci, 2000). Orang yang punya dorongan internal, biasanya tidak mudah menyerah dengan tantangan pekerjaannya. Bahkan, mereka cenderung mencari kebaruan dan tantangan serta memperluas kapasitas dirinya. Ryan & Deci (2000) menyebut ini dengan istilah "mengeksplor sekaligus dengan sengaja belajar". Jadi, orang yang memiliki dorongan internal memiliki dorongan untuk mengerjakan lebih banyak hal.

Perttula (2004) mengatakan bahwa larut dalam bekerja (*work absorption*) merupakan kondisi kognitif dimana seseorang begitu larut dalam pekerjaannya sehingga pada momen itu mereka tidak menyadari

sesungguhnya sedang “bekerja”. Mereka bekerja dengan energi penuh sekaligus fokus dan kurang atau tidak memperhatikan hal-hal di luar pekerjaannya. Ini serupa dengan konsep *flow* dari Csikzentmihalyi (1990), dimana orang mengalami pengalaman yang optimal dalam apapun yang ia kerjakan. Saat bekerja, ada kombinasi antara tantangan yang dihadapi seseorang dimana tantangan itu seimbang dengan kecakapan yang dimilikinya. Orang-orang yang larut dalam pekerjaannya pun akan merasa *timelessness*, seakan mengalami distorsi akan waktu. Seluruh perasaannya terserap oleh aktivitas pekerjaannya dan lupa akan waktu.

Ketiga dimensi di atas adalah yang menurut Perttula (2004) komponen kognitif dari *passion*. Perasaan berenergi (*subjective vitality*), rasa riang (*joy*) *Subjective vitality*, *Joy* merupakan komponen emosinya. Bagian berikut akan membahas hal tersebut. Perasaan berenergi dialami seseorang ketika ia merasa masih ada ruangan untuk pemanfaatan energinya. Seakan-akan ia berada pada posisi yang masih bisa terus diberdayakan. Pengalaman emosional ini seakan-akan mempertahankan gairah untuk terus bekerja. Ryan dan Patrick (1997, dalam Pettula, 2004) merumuskan bahwa perasaan berenergi merupakan pengalaman sadar seseorang saat ia memiliki energi dan gairah sebagai sebuah pengalaman psikologi yang juga dapat dijadikan indikator dari kondisi kenyamanannya.

Karena terkait dengan individu yang merasa memiliki kekuatan fisik, energi emosional, dan pengalaman afektif, perasaan berenergi erat kaitannya dengan konsep *Vigor*. Shirom (2007) mengatakan bahwa *vigor* bisa digambarkan sebagai perasaan individu bahwa mereka memiliki kekuatan fisik, energi emosional dan pikiran yang aktif yang merupakan rangkaian pengalaman afektif yang saling terkait. Nanti pada saat membahas *thriving*, kita akan melihat tambahan perspektif peneliti konsep vitalitas dan *vigor* ini.

Elemen *passion* yang bersifat emosional berikutnya adalah rasa riang (*joy*). Secara instingtif kita mengetahui bahwa bila perasaan sedang riang, gembira penuh welas asih, kita akan semakin semangat bekerja. Kerja tidak dilihat sebagai sebuah kewajiban, tapi dianggap sebagai sebuah permainan. Mereka akan menikmati proses dalam bekerja. Dalam bahasa yang umum, orang mengatakan ia dalam kondisi *joy*, ketika menjelang berangkat bekerja, orang sudah merasa ingin di tempat bekerja. Dalam literatur psikologi positif, pembahasan emosi positif yang melekat pada kondisi *joy* termasuk yang paling sering dibahas. Salah satu penyebabnya adalah karena implikasi dari kondisi rasa riang ini mudah sekali terlihat seperti kita ketawa, wajah yang penuh senyum atau berbicara dengan antusias. Frederickson (2000) dengan konsepnya yang dinamai *broaden and build-theory*, adalah orang yang paling sering dirujuk berkaitan dengan ini. Menurut peneliti ini, rasa riang juga menghasilkan fungsi pengoptimalan, bukan saja saat orang merasakannya, tapi juga di masa yang akan datang berikutnya. *Joy*, seperti juga emosi positif lainnya, menurut Frederickson (2003), akan menghasilkan kondisi pikiran dan mode perilaku yang secara tidak langsung mempersiapkan individu untuk kesulitan di masa berikutnya. Jadi pengembangan emosi positif bukan sekadar sebagai tujuan akhir, tapi juga sebagai alat untuk mencapai pertumbuhan dan pengembangan psikologi sekaligus juga kesehatan fisik. Mereka yang merasakan keriang, saat mereka mengalami progress dan pencapaian. Dengan tambahan pemaknaan positif tertentu atas pekerjaannya di satu saat, *joy* akan melengkapi *passion* seseorang karena mereka menghadapi tantangan dan kesulitan pekerjaan dengan sudut pandang keriang.

Sekali lagi, seperti juga larut dalam pekerjaan, perasaan riang juga bisa dilihat bertumpang tindih dengan konsep *flow*. Pengalaman *flow* digambarkan saat orang terlibat di sebuah aktivitas yang mereka nikmati sembari mereka menjalankan kapasitas penuh mereka. Seseorang dalam kondisi ini atau tidak tergantung juga dari pandangan mereka atas tantangan dari pekerjaan serta kecakapan yang dituntut pada dirinya untuk melakukan pekerjaan itu. Saat keduanya seimbang, seseorang akan mengalami *flow*. Makanya, mereka yang mengerjakan sesuatu relevan dengan hobynya, biasanya akan bekerja secara serius, keras, kreatif, tapi juga sekaligus menikmati.

ENGAGEMENT SAAT BEKERJA

Merumuskan Engagement

Dalam berbagai konteks dunia kerja kini, *engagement* memegang peranan penting. Cukup banyak penelitian yang menemukan, berbeda dengan dulu, orang sekarang menghabiskan waktunya lebih banyak dalam pekerjaan. Sementara, di sisi lain, individu bekerja bukan hanya sebagai sumber perekonomian mereka, tapi juga karena mereka bekerja itu sebagai identitas mereka (Ibarra, 2002, dalam Spreitzer et.al, 2006). Beberapa penelitian juga menemukan, para karyawan sekarang – terutama dari generasi X - lebih suka mencari tantangan dan pekerjaan yang *engaged* dengan mereka ketimbang sekadar uang.

Berbagai penelitian tentang *engagement* dalam 10 tahun terakhir banyak merujuk pada konstruk yang digagas Kahn (1990, dalam Britt 2003). Kata Kahn, *engagement* dalam pekerjaan adalah situasi penuh kemandirian dan ekspresi secara fisik, kognitif, emosional, selama menjalankan sebuah peran dalam pekerjaan. Ia menemukan, kondisi ini berfluktuasi tergantung perbedaan individu. Rothbard (2001), masih berdasarkan konsep dari Kahn, mencoba melihat *engagement* terkait dengan peran seseorang di tempat kerja dan di rumah. Ia menemukan bahwa perhatian dan tenggelam dalam pekerjaan penting dalam *engagement*. yang dirujuknya sebagai perhatian adalah “time spent thinking and concentrating on a role”, dan tenggelam dalam pekerjaan sebagai “losing track of time and becoming engrossed in role performance”. Dengan dua dimensi ini, Rothbard menyebut *engagement* sebagai tingkat kehadiran psikologis seseorang atas sebuah aktivitas.

Penelitian awal lain tentang *engagement* juga mengaitkannya dengan rasa bertanggung jawab sebagai determinan utamanya. Britt et al (2007) merumuskan *job engagement* sebagai perasaan bertanggung jawab dan berkomitmen untuk kinerja yang tinggi, sehingga kinerja penting bagi si individu. Peneliti-peneliti pada gerakan POS, seperti Spreitzer, Fu Lam, Fritz (2008) juga banyak menelusuri konsep *engagement*. Bila dikelompokkan, maka setidaknya *engagement* bisa digolongkan menjadi tiga konstruk yang bersifat kondisi afektif motivasional yang positif (*positive affective-motivational*). Tiga konstruk itu adalah (Spreitzer, Fu Lam, Fritz, 2008, lihat juga Schaufeli et al, 2002) konsep *vigor*, yakni energi tingkat tinggi dan daya tahan mental saat bekerja, keinginan untuk mengerahkan (*invest*) upaya dalam pekerjaan; kemampuan untuk tidak mudah letih; keteguhan dalam menghadapi berbagai kesulitan. Kedua adalah Dedikasi (*dedication*); keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan, dan disertai perasaan suka. Dan ketiga, seperti juga anggapan Rothbard ada konsep *Absorption*; larut dalam pekerjaan dan merasa sulit untuk meninggalkannya (Schaufeli & Salanova, 2008).

Secara garis besar, bila kita lihat pada rumusan-rumusan di atas, *engagement* cenderung dilihat memberikan konsekuensi positif pada seseorang dalam pekerjaannya. Walaupun demikian, semua juga tergantung pada sumberdaya yang dimiliki individu. Britt et al (2007), mengatakan kalau kita berupaya membuat orang mengalami *engagement* dalam pekerjaannya, maka hal tersebut baru dapat memiliki konsekuensi positif ketika orang itu memiliki sumberdaya dan sikap yang diperlukan untuk kinerja yang sukses. Sebaliknya, bila yang bersangkutan tidak memiliki sumberdaya tersebut, upaya tadi akan malah akan berkonsekuensi yang negatif.

Meskipun terlihat berbeda-beda konseptualisasinya, pandangan-pandangan di atas kelihatan memiliki kesamaan-kesamaan yang penting. Baik dari Britt (2003) Britt et al (2007), juga Schaufeli et al (2002, lihat juga Schaufeli & Salanova, 2008), ataupun Rothbard (2001) semuanya menekankan *engagement* berkaitan dengan individu yang berdedikasi untuk kinerja yang sukses dengan memberi perhatian pada kinerjanya. Kalau sudah begini, maka *vigor*, upaya fisik, perhatian, larut dalam bekerja bisa diharapkan akan muncul menyusul perasaan *engagement* (Britt et al, 2007). Ini sangat sejalan dengan tesis POS dan POB, dimana karyawan seharusnya dapat berkembang dengan hal-hal positif dalam dirinya (Spreitzer, 2006). Bisa saja sesungguhnya hal ini bukan sekadar perkara karyawan yang *engaged* punya energi lebih. Bukan pula karena dari segi fisik lebih kuat, tapi justru sikap positif dan keaktifan yang mereka hadirkan menimbulkan

anggapan yang positif pada pekerjaan dan kesuksesan yang akan diperoleh. Meskipun mereka juga sama-sama kelelahan dalam menjalankan sebuah pekerjaan, orang yang *engaged* melihatnya sebagai pencapaian yang positif. Mereka sesungguhnya bukan ketagihan atas pekerjaannya, tapi mereka menikmati, karena ada dorongan dalam dirinya.

Dari pembahasan di atas, kita sudah melihat hubungan yang erat antara konsep-konsep dalam *engagement* dengan konsep pada konstruk *passion*. Kita akan bahas terlebih dahulu konsep *thriving*, untuk nanti kita akan bahas seperti apa kesamaan-kesamaan dan perbedaan dari ketiga konstruk ini.

INDIVIDU YANG MERASAKAN *THRIVING*

Penelitian tentang *Thriving* mulai banyak dalam 5 tahun terakhir, terutama pada dilakukan para peneliti dalam gerakan POS (Spreitzer, 2006). Spreitzer *et al* (2005) merumuskan *thriving* sebagai "Perasaan mengalami perkembangan atau kemajuan dalam pengembangan diri seseorang". Rumusan ini, secara lebih detail memiliki dua dimensi utama, yakni pembelajaran (*learning*) dan vitalitas (*vitality*). Pembelajaran, seperti yang sama-sama kita tahu adalah perasaan saat kita memperoleh, atau menerapkan pengetahuan dan kecakapan tertentu (Dweck, 1988 dalam Spreitzer, 2005). Sedangkan Vitalitas hadir saat kita mengalami perasaan positif, seakan-akan ada energi yang tersedia untuk kita manfaatkan. Ada semangat, perasaan awas, dan mencari hal-hal baru setiap hari. Kedua unsur ini memang komponen penting dari kondisi *thriving* dan menjadi motor yang membuat kita penuh minat dan gairah dalam bekerja.

Dari kedua dimensi ini pula, kita bisa melihat kaitan erat dan tumpang tindihnya dengan konsep *passion* sekaligus dengan *engagement*. Hal ini setidaknya karena; Pertama, kedua dimensi ini memiliki aspek afektif (vitalitas) dan kognitif (pembelajaran). Kalau seseorang bertumbuh, maka ia akan merasa bahwa ada perkembangan dalam dirinya, yang merefleksikan pengetahuannya bertambah atau meningkat keefektifannya. Pengalaman ini dirasakan misalnya oleh seseorang yang merasa bergairah saat baru saja bisa memainkan satu alat musik; seseorang yang baru saja bisa mengemudi kendaraan atau seseorang yang baru saja memahami penggunaan perangkat lunak.

Seperti yang disinggung di bagian awal, konsep-konsep dalam POS dan POB adalah yang *state-like*, bukan yang *trait-like*. Sama dengan *passion* dan *engagement*, *thriving* pun dapat dipengaruhi oleh faktor genetik. Memang ada orang yang sudah memiliki kecenderungan untuk lebih *thriving* (misalnya aspek pembelajarannya) ketimbang yang lain. Tapi cukup banyak alasan mengapa ada anggapan bahwa *thriving* berpeluang untuk dikembangkan. Salah satunya adalah, sebagai individu, kita pada dasarnya memiliki pandangan hedons, dimana ada kecenderungan dari kita mencari pengalaman yang menyenangkan. Di sisi lain, ini menjelaskan bahwa kita sebagai individu perlu merealisasikan potensi penuh diri kita. Dengan *thriving* orang merasa mendapatkan tenaga (*energized*) dan merasa dirinya bernilai. Dengan demikian, kondisi *thriving* itu pada dasarnya produktif, dan punya peluang untuk terus dikembangkan. Makanya, salah satu indikasi orang mengalami *thriving*, adalah mereka mengalami kemajuan itu. Mereka tidak tetap di tempat dan juga tidak merasa stagnan. Dan ini bukan soal posisi dalam satu pekerjaan atau tentang jabatan saja tapi juga dalam pemikiran dan aktivitas yang menjadi wadah pemikiran itu.

Bila kita mengembangkan lebih jauh lagi dari rumusan di atas, kita melihat juga *thriving* menawarkan wawasan baru untuk teori adaptasi diri dalam menjalankan pekerjaan (Spreitzer, 2005). Adaptasi diri merupakan proses dimana individu memperhatikan aktivitasnya yang memiliki tujuan dari waktu ke waktu dan dalam berbagai situasi. Dalam berbagai model yang ada pada konsep adaptasi diri, individu dianggap pihak yang terisolasi yang fokus pada penetapan sasaran, mengobservasi diri, *self-reward*, *self-punishment* sebagai cara mengatur perilaku mereka. Dengan *thriving*, orang akan melihat apakah pekerjaan yang sedang mereka lakukan dan bagaimana itu membuat mereka berkembang ke arah yang positif. Artinya, apakah ada perasaan berkembang dalam jangka pendek, dan semacam adaptabilitas pada lingkungan

kerja dalam jangka panjang. Berkaitan dengan ini, Spreitzer (2005) merujuk kepada konsep Bandura yang disebut perilaku agentik.

Saat individu aktif dan memiliki tujuan dalam pekerjaannya, dan merasa pekerjaannya bermakna, kita mengatakan bahwa orang itu bertindak secara agentik (Bandura, 2001). Dari sini, Spreitzer mengatakan perilaku agentik yang memungkinkan orang dalam mengalami *thriving* dari tiga aspek; yaitu fokus dalam pekerjaan, bereksplorasi, dan memberikan perhatian pada hubungan dengan pihak lain (*heedfull relating*). Fokus dalam pekerjaan menggambarkan derajat dimana seseorang itu fokus pada perilakunya untuk memenuhi tanggung jawab mereka dalam bekerja (Mitchell & Danniels, 2003). Artinya, orang tersebut ingin mengerjakan sesuatu dengan hasil yang memuaskan yang pada akhirnya melahirkan vitalitas. Sedangkan yang dimaksud dengan eksplorasi di sini adalah terkait dengan eksperimentasi, pengambilan risiko, menemukan (*discovery*), perilaku inovasi yang mendorong orang meregang dirinya (*stretching*) dan berkembang ke arah yang baru. Di sini orang mencoba mencapai arah baru atau berbagai komunitas dalam bekerja. Sementara itu *heedfull relating* terjadi ketika individu penuh perhatian pada hal-hal disekitar dia. Ada rasa berhasil, dengan energi yang meningkat bila seseorang menyelesaikan pekerjaannya dengan sukses. Penuh perhatian pada pihak lain terjadi ketika individu penuh perhatian ingin berhubungan dengan orang lain. Orang-orang seperti mereka memahami pekerjaannya selaras dengan pekerjaan orang lain, sebagai bagian dari sebuah tujuan satu sistem tertentu. Selain sikap seperti ini mendorong seseorang untuk belajar dari orang lain, ini juga mengandung ciri ingin membantu dan memberikan dukungan kepada orang lain. Karena itulah, penting bagi organisasi dan para pemimpin memfasilitasi atau menyediakan kondisi yang membuat individu mengalami *thriving* (Spreitzer, 2006).

Dari penjelasan ringkas tentang *thriving* ini, kita bisa melihat lebih jauh dimana tumpang tindih serta saling terkaitnya konsep *passion*, *engagement* dan *thriving at work*. Bagian berikut akan mendiskusikan hal tersebut.

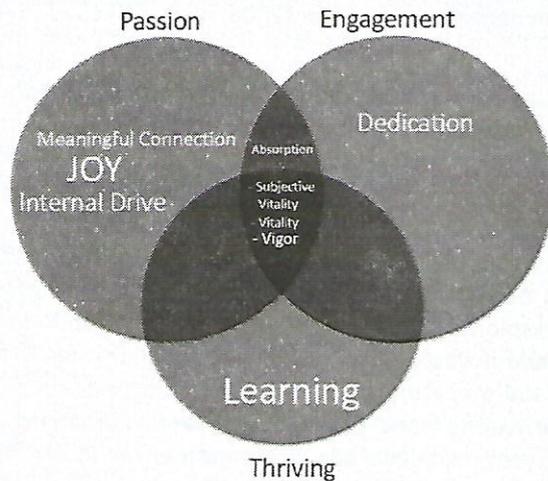
DISKUSI

Kesamaan *Passion*, *Engagement*, dan *Thriving*.

Dari elaborasi yang dilakukan pada sub bagian sebelumnya, seperti tujuan penulisan paper, kita dapat melihat adanya konsep yang saling tumpang tindih. *Passion*, *engagement*, dan *thriving* adalah tiga konsep yang berkomplimenter, namun masing-masing bisa dilihat juga perbedaannya.

Seperti yang telah dijelaskan di bagian awal, mazhab POS dan POB memiliki ciri dapat diselidiki dan bersifat dinamis, *statelike*, bukan *personality trait*. *Personality trait* cenderung stabil dari waktu ke waktu, sementara *statelike* akan berubah tergantung faktor-faktor tertentu. Hal tersebut ada pada ketiga-tiga konstruk yang dibahas di paper ini, yaitu *passion*, *engagement* dan *thriving*. Sebagai sebuah *state*, kita bisa mengatakan setiap orang ada pada kontinum kondisi *engagement*, *engagement* dan *thriving*.

Selain kesamaan itu, baik *passion*, *engagement* dan *thriving* memiliki komponen kognitif dan komponen afektif. Pada konstruk *passion*, dimensi *meaningful work*, *internal drive* serta *work absorption* merupakan komponen kognitif. Ini sama dengan *dedication*, *work-absorption* pada *engagement* dan dimensi pembelajaran pada *thriving*. Sementara komponen afektifnya adalah; *joy* dan *subjective vitality* pada *passion*, dimana pada *engagement* ada *vigor*, sedangkan pada *thriving* ada dimensi *vitality*. Kita bisa mengatakan bahwa cukup dekat sekali rumusan-rumusan antara *subjective vitality* (pada *passion*), *vigor* (pada *Engagement*), dan *vitality* (pada *thriving*). Dengan demikian, bila kita gambarkan pada sebuah diagram yang menunjukkan kedekatan ini, maka bentuknya bisa seperti berikut:



Gambar 1. Tumpang tindih *Passion*, *Engagement* dan *Thriving*

Diagram ini menunjukkan bahwa ada kesamaan yang erat antara dimensi *subjective vitality*, *vitality* dan *vigor* dari ketiga konstruk. Sedangkan dimensi (*work*) *absorption* ada pada konstruk *passion* dan *engagement*. Pada dasarnya, dimensi-dimensi yang lainpun bisa dihubungkan. Untuk aspek internal drive pada *passion* misalnya, karena membuat orang tidak mudah menyerah oleh situasi, menggemari hal-hal yang baru dengan mengeksplor adalah dekat dengan dimensi pembelajaran pada *thriving*. Dimensi pembelajaran pada *thriving* cenderung membuat orang merasa semangat justru karena tantangan-tantangan yang dihadapinya memberikan sesuatu yang bersifat baru.

Kesamaan pada Anteseden

Kesamaan ini ketiga konsep ini, bisa kita lihat lebih jauh pada anteseden yang memungkinkan hadirnya *passion*, *engagement* dan *thriving*. Ketiganya memerlukan kondisi dari dua arah; dari arah tuntutan kerja (*job demand*), dan dari sudut sumberdayanya (*job resources*). Tuntutan kerja adalah konteks pekerjaan yang hadir di sekitar individu, sedangkan sumberdaya adalah modal yang dimiliki individu untuk bekerja, baik dari dalam dirinya maupun yang disediakan konteks organisasi. Tanpa yang kedua ini, ketiga konstruk tadi agak sulit terjadi, terutama untuk mengalami *engagement* dan *thriving*. Tuntutan kerja yang umum, seperti yang sudah kita tahu, biasanya adalah yang terkait tekanan waktu, keamanan bekerja, dan beban bekerja, dll. Hanya saja, kalau tuntutan lebih dibutuhkan dan akan meningkatkan *thriving* (sampai pada titik tertentu), maka sebaliknya ia akan mengurangi *passion* dan *engagement*. Dimensi dedikasi pada *engagement* dan dorongan internal pada *engagement* dapat saja tergerus dengan meningkatnya tuntutan kerja. Ini semua membutuhkan sumberdaya. Baik *passion*, *engagement* dan *thriving* menuntut sumberdaya seperti pengawasan, dukungan sosial, penyeliaan serta umpan balik penting. Khusus bagi *passion* dan *engagement*, sumberdaya seperti otonomi, *self-esteem* menjadi lebih penting (Perttula, 2004). Hal-hal ini, bila hadir dalam jumlah terbatas bisa membuat dedikasi kita berkurang atas suatu pekerjaan, karena begitu mengganggu pikiran. Ini dapat membuat orang tidak fokus dengan pekerjaannya. Sumberdaya seperti rasa percaya (*trust*) and rasa keterkaitan (*connectivity*) (Carmeli & Spreitzer, 2008), otonomi dalam pengambilan keputusan, saling berbagai informasi dan iklim saling percaya and saling menghormati berkontribusi pada *thriving*.

Kesamaan pada konsekuensi

Bagaimana dengan dampak dari ketiga konstruk ini? Telah banyak riset yang menunjukkan, bahwa efek yang sama ditimbulkan dari *passion*, *engagement* dan *thriving*. Seperti juga antesedennya, konsekuensi yang ditimbulkan *passion*, *engagement* dan *thriving* juga banyak yang serupa. Bila kita berbicara tentang kinerja secara umum, jelas ketiga konstruk ini akan meningkatkan kinerja individu karena potensi setiap individu diberdayakan lebih optimal. Terutama karena ketiganya berkaitan dengan energi, yang diperlukan dalam kinerja. Selain kinerja, Dalam banyak penelitian, *engagement* ditemukan menjadi prediktor dari komitmen organisasi (Lorens et al., 2008), kepuasan berkarier (Koyuncu, Burke, & Fiksenbaum, 2006), mengurangi kelelahan dan masalah kesehatan (Spreitzer, Scutcliffe, 2007; Koyuncu et al., 2006). Tidak berlebihan bila kita menduga hal itu bisa terjadi pula pada *passion* dan *thriving* karena masing-masing memiliki unsur vitalitasnya.

Menarik untuk menelusuri bahwa Carmeli dan Spreitzer, (2008) yang menemukan *thriving* bisa memprediksi perilaku kreatif dan inovatif dari karyawan. Bahkan *thriving*, uniknya juga bisa jadi prediktor konsep resiliensi (Sutcliffe & Vogus, 2003) – kemampuan untuk bangkit dan belajar dari masalah dan kendala (Spreitzer, Cobb & Stevens, 2008). Dengan konsekuensi seperti ini, kita juga bisa berharap bahwa *thriving* bisa membuat orang lebih proaktif, memaknai pekerjaannya secara berbeda, sejalan dengan hubungan bermakna pada konsep *passion*.

Dengan unsur *pembelajaran* dalam *thriving*, orang bisa beradaptasi diri dalam konteks kerja dengan pengaturan diri sendiri. Adaptasi individu ini menunjukkan bahwa individu dapat secara sadar memiliki energi dan pembelajaran dan bisa melakukan perubahan dengan tanpa harus menunggu konteks kerja berubah. Adaptasi yang ditawarkan konsep *thriving* tidak sekadar mekanisme formal dan eksternal seperti penilaian kinerja, umpan balik atau sistem insentif. Individulah yang memegang kunci dari kapasitas adaptifnya dengan memahami kondisi psikologisnya dan memaknai dan memperlakukan baru pekerjaan mereka demi peningkatan rasa pembelajaran dan energi mereka. Dari sudut ini, konsep *job crafting*, memandang dan menciptakan pekerjaan yang sesuai, mengeksplor dan bereksperimen dengan pekerjaan agar lebih memberdayakan dan bermakna menjadi konsep yang relevan untuk dipelajari lebih jauh (Berg, Dutton, Wreznesniewski, 2007, Wreznesniewski, Dutton, 2001).

Perbedaan Thriving dengan passion dan engagement: orientasi Waktu

Ada beberapa perbedaan yang bisa dicatat dari ketiga konstruk ini. Pertama, *engagement* dan *thriving* berbeda dari segi orientasi waktunya (Spreitzer, et al 2008). *Engagement* orientasinya lebih kepada masa sekarang, sedangkan *thriving* berorientasi pada masa mendatang. Ini bisa kita lihat melalui dimensinya masing-masing yaitu *work-absorption* dan dedikasi. Pada dimensi ini, hubungannya dengan pekerjaan ada pada momen tertentu (*here and now*). Kedua dimensi ini membuat orang larut dalam pekerjaannya dengan keterlibatan yang tinggi. Dengan demikian, karena *passion* memiliki juga dimensi *work absorption*, maka kita juga dapat mengatakan orientasinya serupa, yakni cenderung pada masa sekarang. Sedangkan *thriving*, memiliki orientasi masa depan. Ini mungkin yang menjelaskan, mengapa ketekunan orang pada pekerjaan tertentu, belum tentu membawa ia kepada perkembangan kepada pertumbuhan. Orang yang dari hari ke hari tekun dengan pekerjaannya, cenderung hanya menuntaskan pekerjaannya tanpa berpikir lebih panjang lagi tentang dirinya di masa datang. Mereka memang bisa saja mencapai prestasi yang unggul karena begitu tekun dengan pekerjaannya, tapi hasilnya lebih cenderung terbatas kepada lingkup pekerjaan yang dikerjakannya. Sebaliknya, karena ada dimensi *pembelajaran* pada *thriving*, jelas berorientasi masa depannya. Saat individu mengalami proses yang namanya *pembelajaran*, mereka merasa menjadi lebih baik, tumbuh, berkembang, menjadi yang kita inginkan. Tidak berlebihan, bila kita mengatakan *thriving* merupakan jalur seseorang untuk berkembang di masa datang. Jadi orang bekerja tidak sekadar fokus pada apa yang dikerjakan sekarang, tapi juga memiliki orientasinya pada masa datang.

Dengan seperti ini, orang bahkan bisa merasa bahwa pekerjaannya yang sedang dilakukan tidak sesuai. Artinya, dedikasinya bisa saja berkurang dengan pekerjaan sekarang karena mereka mengeksplor ranah pekerjaan baru demi pengembangan pribadi dan kariernya.

Dari sudut ini, kita bisa mengatakan *thriving* melengkapi kondisi *passion* dan *engagement* seseorang. Mengalami *engagement*, memiliki *passion* yang tinggi seringkali tidak cukup. Seseorang bisa saja memiliki ketekunan yang tinggi dalam bekerja, namun belum tentu memiliki orientasi masa depan. Kadang-kadang, karena terlalu *passion* dalam satu pekerjaan dan terlibat penuh seseorang tidak peduli dengan masa depannya. Orang seperti ini, dari hari-ke hari bisa saja menjalankan pekerjaan dengan rasa suka, lupa akan waktunya, tapi dia tidak berkembang. Kalaupun ada, mereka berkembangnya sedikit karena bertambah ahli dengan pekerjaannya. Namun untuk jangka panjang, mereka tidak membayangkan untuk menjadi lebih maju dari sekadar ruang lingkup pekerjaannya. Sebaliknya, lebih dari sekadar bahasan *meaningful connection* pada *passion*, *thriving* bisa menggiring orang memaknai pekerjaannya dengan kreatif. Kondisi dan konteks pekerjaan, bagi orang yang *thriving* tidak dianggapnya melulu elemen eksternal (Spreitzer et al, 2005). Ia juga bisa bagian dari internal, karena para karyawan bisa tidak menerima begitu saja pengaruh eksternal lingkungan kerjanya. Mereka bisa saja membentuk dan mempengaruhi lingkungan kerja mereka untuk sesuai dengan energi kreasi dan peluang belajar yang mereka mau. Jadi karyawan menjadi *co-creator* lingkungan pekerjaan mereka (mempengaruhi lingkungan pekerjaan mereka). Selanjutnya, karyawan mempersuasi secara proaktif organisasi untuk menghargai inisiatif mereka ini. Namun bagi organisasi, risikonya adalah karyawan seperti ini bisa saja menyeberang dari lingkup kerja awalnya, menyeberang ke ranah baru, ke luar dari hal-hal yang membuatnya justru kehilangan *passion* dalam jangka panjang.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Pemahaman yang lengkap atas *passion*, *engagement* dan *thriving* dapat membantu individu mengoptimalkan potensi dirinya, dengan demikian juga organisasinya. Orang bisa memaksimalkan potensi bekerjanya, meningkatkan produktivitas, meskipun kadang-kadang dengan sumberdaya yang tidak banyak berbeda dari orang lain. Spreitzer (2006) menawarkan paling tidak tiga aspek yang bisa diperhatikan. Pertama, pemimpin / manajer harus tahu bagaimana mengoptimalkan *passion*, *engagement* dan *thriving*. Dirinya sendiri, diharapkan dapat menjadi model bagi bawahan dan karyawan. Saat para pemimpin mencoba hal yang baru, mengambil risiko dengan pendekatan baru, dan sebagainya, saat itu pula karyawan akan mengikutinya. Cardon (2008) pernah meneliti bahwa pengusaha yang penuh *passion* dalam menjalankan bisnisnya, menularkan *passionnya* pada para karyawan. *Engagement*, dan *thriving* pun bisa seperti itu. Kalau satu orang memiliki *passion*, *engagement* dan *thriving*, maka bisa diharapkan menular ke unit kerjanya atau kelompok secara kolektif.

Yang kedua, organisasi perlu memfasilitasi agar terciptanya sumberdaya agar *passion*, *engagement* dan *thriving* dapat hadir secara optimal. Harus ada tantangan-tantangan yang memadai yang membuat karyawan keluar dari zona kenyamanannya dan mengambil risiko dengan mencoba hal-hal yang baru. Mereka harus punya input dalam pengembangan kondisi kerja mereka, walaupun mungkin tidak semua karyawan yang bisa seperti ini. Pemimpin wajib mengidentifikasi dan menandai orang-orang seperti ini, dan memberikan mereka kesempatan. Justru kepada orang-orang seperti inilah konsep pemberdayaan bisa berfungsi dengan baik. Pemberdayaan baru bisa hadir pada orang-orang yang mampu, orang-orang yang *thriving*. Pemimpin juga harus menciptakan suasana kerja yang kondusif agar individu dapat mempertahankan *passion*, *engagement* dan *thriving* nya dalam waktu yang lama. Dengan menjamin bahwa unit atau departemen nya memiliki fitur kontekstual yang mendorong perilaku agentik mereka.

Disisi lain, sebagai yang ketiga, karena ketiga konstruk yang dibahas berkaitan dengan energi, maka ada kemungkinan bila terlalu banyak, individu akan menjadi hiperaktif dan mungkin bisa berpotensi merusak.

Terlalu banyak larut dalam pekerjaan dan terlalu penuh dedikasi juga tidak baik. Individu bisa menjadi "yes people" pada atasannya dan tidak mempertanyakan serta tidak menantang *status quo*. Hanya larut dalam pekerjaan, tidak tahu apa-apa tentang dunia luar. Bekerja dalam arti *workaholic* dan berlebihan juga akan berujung pada konflik kerja/keluarga karena orang begitu hanyut dalam pekerjaannya. Mode pembelajaran yang terus-terusan pun akan membuat orang lupa dengan urusan produktivitasnya sehari-hari. Target-target jangka pendek bisa tidak tercapai dan mungkin menjadi terbelengkelai dan tidak terurus. Pemimpin harus mampu menjaga keseimbangan ini semua.

SIMPULAN

Passion, engagement dan *thriving* memegang peranan penting dalam organisasi karena melalui ketiganya, karyawan dapat memaksimalkan potensi dalam dirinya. Sering terjadi, karyawan yang memiliki potensi dalam dirinya, memiliki konteks pekerjaan yang mendukung, tidak bisa memaksimalkan potensi tersebut karena kehilangan *passion* dan tidak melibatkan dirinya dalam pekerjaan. Meskipun dalam beberapa dimensi konstruk *passion, engagement* dan *thriving* memiliki kesamaan, masing-masing memiliki ciri yang membedakannya satu sama lain. Pemahaman individu dan organisasi atas ciri-ciri ini dapat memaksimalkan potensi bekerja karyawan. Dalam pembahasan paper ini, *thriving* muncul sebagai pelengkap konstruk pengalaman *passion* dan *engagement* individu. Dimensi pembelajarannya membuat karyawan tidak sekadar fokus, dan menikmati pekerjaannya tapi juga memikirkan orientasi pengembangannya di masa datang. Para manajer dan pemimpin dapat menciptakan dan menjaga kondisi lingkungan organisasi agar menciptakan pengalaman *passion, engagement* dan *thriving* yang optimal bagi individu. Dengan pemahaman ini pula, para manajer dan pemimpin ini dapat mengurangi atau meniadakan sisi negatif dari hadirnya *passion, engagement* dan *thriving* secara berlebihan.

REFERENSI

- Bandura, A. (2001). *Social cognitive theory: An Agentic perspective*, *Annual Review of Psychology*, 52.
- Berg, Justin M., Dutton, Jane E., Amy Wrzeniewski (2007), What is Job Crafting and Why Does it Matter? *Working Paper*, University of Michigan Ross School of Business.
- Boyatziz, McKee, Annie, Goleman, Daniel (2002), *Reawakening your Passion for Work*, Harvard Business School Publishing Corporation
- Britt, TW (2003), Aspects of identity predict engagement in work under adverse conditions, *Self and Identity*, 2, 31-45
- Britt, Thomas W, Dickinson, James M, Greene-Shortridge, Tiffany, McKibben, Eric S, (2007), Self-engagement at Work, in *Positive Organizational Behavior*, Nelson, Debra, Cooper, Cary L (Eds), Sage
- Brown, K.W., & Ryan, R.M. 2003. The benefits of being present: The role of mindfulness in psychological well-being, *Journal o Personality and Socal Psychology*, 84: 822-848
- Bruce, Anne (2004), *Discover True North; A 4-Week Approach to Ignite Your Passion and Activate Your Potential*, McGraw-Hill
- Bruch, Heike, Ghosal, Sumantra (2003), Unleashing Organizational Energy, *MIT Sloan Management Review*, Vol.45, No.1
- Carmeli, A. & Spreitzer, G. (2008). *Trust, Connectivity, and Thriving: Implication for Innovative Work Behavior*. *Working Paper*. Center for Positive Organizational Scholarship.
- Chang, Richard (2001), *Turning Passion Into Organizational Performance*, T + D May Edition,
- Covey, Stephen R, (2004), *The 8th habit; From effectiveness to greatness*, Simon & Schuster.
- Csikzentmihalyi, Mihaly(1990), *Flow: The Psychology of Optimal Experience*", New York: Harper & Row, 1990.

- Frederickson, Barbara L. (2000), Cultivating positive emotions to optimize health and well-being. *Prevention and Treatment, Vol.3*
- Frederickson, Barbara L. (2003), The value of positive emotions, *American Scientist*, Vol.91
- Gagne, Maryle'ne, Deci, Edward L. (2005), Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331 - 362
- Khera, Shiv (1994), *You Can Win; Winners don't do different things.They do things Differently*, McMillan
- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25: 299-310.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13: 378-391.
- Luthans, F. (2002.a) The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans F. (2002b.) Positive organizational behavior: Developing and managing Psychological strength. *Academy of management Executive*, 16, 57 – 72.
- Mitchell, R.R. & Daniels, D.(2003). Motivation. In W.C Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology, Volume twelve: Industrial and organizational psychology*, 225-254. New York: John Wiley
- Nelson, Debra L., Cooper, Cary L., (2007), Positive Organizational Behavior: An Inclusive View, in *Positive Organizational Behavior*, Nelson, Debra, Cooper, Cary L (Eds), Sage
- Pertulla, Kimberly Hopkins, (2004); *The POW Factor: Understanding and Igniting Passion for One's work*, Dissertation, Faculty of the Graduate School, University of Southern California
- Pratt, M.G. (1998), To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P.C. Godfres (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*: 171 – 208. Thousand Oaks: Sage
- Rothbard, N.P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46:655
- Ryan, R.M., & Frederick, C.M. (1997) On energy, personality, and health: Subjective vitality as dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality* 65:529-565
- Ryan, R.M, & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being, *American Psychologist*, 55, 1
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71 – 92
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In, K. Näswall, M. Sverke & J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 380-404). Cambridge: Cambridge University Press.
- Shirom, Arie, (2007), Explaining Vigor; On the antecedents and consequences of Vigor as a Positive affect at Work, in D. Nelson & C. Cooper (Eds.), *Positive Organizational Behavior*; 74 – 85. Thousand Oaks, CA: Sage
- Spreitzer, G. M, A., C., & Stevens, F. (2008). Thriving at Work; A construct validation. *Working Paper*, University of Michigan Ross School of Business.
- Spreitzer, G.M, Sutcliffe, K, Dutton, J., Sonenshein, Scott, Grant, Adam (2005), A Socially Embedded Model of Thriving at Work, *Organization Science*, Vol.16, No.5
- Spreitzer, G.M. & Sutcliffe, K. (2007). Thriving in organization. In D. Nelson & C. Cooper (Eds.), *Positive Organizational Behavior*; 74 – 85. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spreitzer, G.M, (2006), Leading to grow and growing to lead: Leadership development lessons from positive organizational studies, *Organizational Dynamics*, Vol.35, No.4, pp.305 – 315.
- Spreitzer, G.M., Fu Lam. Chak, Fritz, Charlotte, (2008). Engagement and Human Thriving: Complementary Perspectives on Energy and Connections to Work In *Works engagement: Recent Developments in theory and research*, Bakker

and Leiter (Eds), Routledge.

Wrzesniewski, Amy, Dutton, Jane E., (2001), Crafting a job: revisioning employees as active crafter of their work, *The Academy of management review*, 26, 2.

Wright, Thomas A. (2003), Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437 - 442