

**Analisis Work Engagement Karyawan Frontline High-Contact dan Low –Contact
Industri Jasa di Jakarta dan Tangerang**

Sucipto Asan¹,
Juana Judith²

Universitas Pelita Harapan
sucipto.asan@gmail.com

ABSTRACT :

Work engagement in frontline employees play an important role that will effect and the capability of the organization in serving its customer. This research was to examine whether there were differences in the influence of Service Climate, Job Satisfaction and Affective Commitment on Work Engagement in High-Contact and Low Contact frontline employees in Jakarta and Tangerang. And whether there were influences of Work Engagement on Adaptability behavior as well as Career Commitment among High Contact and Low Contact frontline employees in Jakarta and Tangerang. The author found there were almost no differences among High Contact and Low Contact frontline employees except on the Job Satisfaction, where there was no significant influence toward Work Engagement in frontline low-contact employee which was in contrast with the frontline High-Contact employee. This research will enrich the discourse on the relationship between Job Satisfaction and Work Engagement. This finding provides empirical evidence on a limited scale that in certain segmentation, especially for low contact workers, job satisfaction did not have a positive influence on Work Engagement.

Keywords : Work Engagement, Broden-and- Build Theory, Job Resource- Demand Theory, Service Climate, Job Satisfaction, Affective Commitment, Adaptability, Career Commitment, Frontline Employee, High Contact, Low Contact.

ABSTRAK:

Work Engagement (pikiran dan emosi positif bekerja) di karyawan garis depan (frontline) memainkan peran penting yang akan mempengaruhi dan kemampuan organisasi dalam melayani pelanggannya. Penelitian ini untuk menguji apakah ada perbedaan pengaruh Iklim Layanan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif terhadap Work Engagement pada karyawan frontline High-Contact dan Low-Contact di Jakarta dan Tangerang. Dan apakah ada pengaruh Work Engagement terhadap perilaku Adaptabilitas serta Komitmen Karir di antara karyawan frontline High-Contact dan Low-Contact di Jakarta dan Tangerang. Penulis menemukan hampir tidak ada perbedaan antara karyawan frontline High-Contact dan Low-Contact kecuali pada Kepuasan Kerja, di mana tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap Keterlibatan Kerja di karyawan kontak rendah di garis depan yang berbeda dengan karyawan frontline High-Contact. Penelitian ini akan memperkaya wacana tentang hubungan antara Kepuasan Kerja dan Work Engagement. Temuan ini memberikan bukti empiris pada skala terbatas bahwa dalam segmentasi tertentu, terutama untuk pekerja Low-Contact, kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh positif pada Work Engagement.

Kata kunci: *Work Engagement, Iklim Layanan, Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, Adaptasi, Komitmen Karir.*

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan industri jasa, karyawan *frontline* (FL) adalah garda terdepan perusahaan. Mereka adalah *touch point* dalam sebuah *customer experience journey*. Informasi yang mereka sampaikan kerap kali lebih dipercaya dan dijadikan rujukan oleh para pelanggan (Skålén, 2015). Posisi strategis karyawan FL memungkinkan mereka memiliki hak istimewa untuk melakukan tiga hal penting yakni : Pertama, mengenal kebutuhan pelanggan dari “tangan-pertama” (Coelho, Augusto dan Lages 2011). Kedua, menjawab kebutuhan pelanggan yang unik dan beragam dalam waktu yang lumayan singkat. (Wang and Netemeyer, 2004). Ketiga, pengetahuan, pengalaman mereka dapat memberi masukan bagi pengembangan internal perusahaan bagi perbaikan (Plouffe et al, 2015).

Menurut laporan Mckinsey sejak 2010, perusahaan-perusahaan besar telah melakukan perubahan alokasi sumberdaya dengan fokus yang lebih besar pada pengembangan kapabilitas kelompok karyawan FL. Hal ini dapat disimpulkan dari pertumbuhan fokus sumberdaya pembelajaran dan pengembangan keterampilan lebih dari 1000 perusahaan. Tahun 2010 fokus sumberdaya kepada karyawan FL adalah sebesar 22% melonjak naik menjadi 33% pada tahun 2014 dan diperkirakan akan semakin naik di tahun-tahun mendatang. (Benson-Armer, 2015)

Mengingat karyawan FL memiliki peran yang penting dan strategis maka keterlibatan pikiran dan emosi positif para karyawan FL dengan pekerjaan mereka menjadi hal yang esensial. Keterlibatan pikiran dan emosi positif karyawan terhadap pekerjaan, dikenal dengan istilah *work engagement*. Banyak literatur yang ditulis mengenai keterhubungan *work engagement* terutama menguraikan kaitannya dengan kinerja dan keunggulan bersaing organisasi (Kular et al, 2008) dan kepuasan dan loyalitas

pelanggan. (Harter et al., 2002; Richman, 2006; Macey et al. 2009).

Mempertimbangkan fenomena di atas ditambah belum banyaknya penelitian yang mengkaji faktor-faktor pendorong dan luaran dari *work engagement* dalam konteks layanan pelanggan, maka penulis tertarik untuk menganalisa faktor tersebut di kalangan karyawan FL *high-contact* dan *low-contact*

KAJIAN TEORI

Schaufeli et al. (2010) mendefinisikan *Work Engagement* sebagai “kondisi pikiran yang positif, membawa pemenuhan, yang terhubung dengan pekerjaan yang mencakup konsep semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan keterhanyutan (*absorption*)” .Maslach, Schaufeli dan Leiter (2001) mengkonseptualisasikan *Work Engagement* sebagai lawan dari *burnout* (stress kerja yang membawa hal yang buruk dan tidak menyenangkan). *Work Engagement* dapat dilihat sebagai keadaan pikiran dan emosi yang positif dan menyenangkan. Jika digambarkan dalam suatu kontinum *Work Engagement* dan *burnout* berada dalam garis di kutub yang saling berlawanan. *Work Engagement* di kutub positif sementara *burnout* di kutub negatif (Maslach et.al., 2001; Schaufeli dan Bakker, 2004; Gorgievski et al, 2010). Kehadiran energi positif dalam *Work Engagement* merupakan kekuatan yang memotivasi karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja pada level yang lebih tinggi. Sikap positif dan komitmen kuat tersebut membuat karyawan yang *engaged* berbeda dari yang lain (Wellins dan Concelman, 2005; Gorgievski et al., 2010).

Untuk memahami fenomena *work engagement* ini teori *Job Demand –Resource* dan *Conservatory of Resources* akan membantu memberikan landasan terkait faktor yang membentuk dan mempengaruhi *work engagement*. Sementara Teori *Boarden and Build* dapat memberikan landasan bagi luaran yang dihasilkan oleh *work engagement*.

Teori Job Demand-Resources (JD-R) Model

Dalam teori JD-R setiap pekerjaan memiliki karakteristiknya yang dapat di bagi dalam dua macam kategori yakni *Job Demand* (Tuntutan Kerja) dan *Job Resources* (Sumber Daya Kerja). *Job Demand* adalah aspek fisik, psikologis, sosial atau organisasional yang bersifat menuntut dari sebuah pekerjaan. Pekerjaan menuntut ketahanan fisik dan atau psikologis. *Job Resources* adalah aspek fisik, psikologis, sosial atau organisasional yang menstimulasi pertumbuhan, pengembangan pribadi dan pembelajaran. (Baker and Demerouti, 2007). Interaksi antara *Job Demand* dan *Job Resources* merupakan elemen penting dalam pembentukan *Work Engagement*. Pekerjaan menghadirkan *Job demand* baik secara fisik maupun emosi apabila diseimbangi dengan hadirnya *Job resources* (seperti adanya umpan balik, otonomi, pengembangan diri, dukungan dari atasan dsb.) maka peningkatan *Work Engagement* dimungkinkan.

Teori Conservatory of Resources (COR)

Teori *Conservatory of Resources* (COR) merupakan kerangka tambahan untuk membantu menjelaskan aspek apa saja yang dapat meningkatkan motivasi internal yang positif yang dikenal sebagai *work engagement* (Hobfoll, 1989). Menurut teori ini, dalam diri setiap manusia tersimpan suatu kesadaran bahwa sumberdaya energi itu penting dan berharga. Oleh karena penting dan berharga maka secara otomatis seorang pekerja akan berusaha menemukan, mempertahankan serta melindungi sumber daya yang berharga tersebut.

Dalam kerangka teori COR, *job resources* dibagi dalam dua kategori yakni kategori eksternal dan internal (*Personal Resources*). Kategori eksternal dari *Job-Resources* dapat berupa dukungan dari kolega, atasan dan perusahaan. *Job Resources* internal dapat berupa kondisi kognitif-afektif

seseorang dalam bentuk keyakinan personal tertentu yang positif.

Dalam konteks karyawan *FL*, sumberdaya penyangga dan penyeimbang (*job- resources*) eksternal adalah dukungan kolega, atasan dan atmosfer kerja. Barner dan Collier (2013) menyebut fenomena ini hadirnya *Service Climate*.

Service Climate

Service Climate dapat didefinisikan sebagai persepsi atas praktek, prosedur layanan terhadap pelanggan dan perlakuan perusahaan terhadap para karyawan *FL* dalam bentuk dukungan, ekspektasi standar layanan dan penghargaan (Schneider and Bowen, 1993). Ada banyak penelitian yang mendukung hubungan antara atmosfer layanan dengan kualitas dan kepuasan pelanggan. Hubungan tersebut dimungkinkan karena adanya natur interpersonal dari *service encounter*, di mana saat berinteraksi pelanggan dapat menilai langsung perilaku dari para *FL* dan atmosfer layanan yang mengelilinginya. (Johnson, 1996; Spector and McCarthy, 2005, Mechinda and Patterson, 2011).

Job Resources internal dapat berupa kondisi kognitif-afektif seseorang dalam bentuk keyakinan personal tertentu yang positif. Keyakinan tersebut itu akan mendorong lahirnya perilaku-perilaku yang diperlukan untuk mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk pencapaian sasaran terutama saat orang tersebut sedang menghadapi tantangan dan juga persoalan (de Lange et al, 2008; Schaufeli and Bakker, 2004). *Job-Demand Resources* internal yang diidentifikasi Barnes dan Collier (2013) adalah *Job Satisfaction* (keyakinan positif terhadap pekerjaan) dan *Affective Commitment* (keyakinan positif terhadap perusahaan) .

Job Satisfaction

Kepuasan kerja adalah sebuah kondisi emosi positif yang merupakan hasil dari penilaian individu tersebut atas pengalaman dan kebermaknaan dari pekerjaan yang ditekuninya (Locke, 1976; Johlke and Duhan 2000; Lee et al, 2006; Parish et al, 2008; Homburg and Stock, 2004).

Affective Commitment

Affective Commitment (Komitment Afektif) dapat didefinisikan sebagai keterikatan emosional karyawan pada organisasi, identifikasi psikologis dengan identitas organisasi dan keterlibatan emosional pada organisasi tersebut (Allen and Meyer, 1990).

Teori Broaden & Build

Kerangka teori emosi positif “*Broaden-and-Build*” (BB) (Fredrikson 1998, 2004) membantu memberikan penjelasan bagi terbentuknya luaran *Work Engagement*. Bagi Fredrikson, emosi positif (seperti rasa syukur, senang bahagia, sukacita, rasa tertarik dan keinginan untuk mengantisipasi sesuatu) dengan sendirinya akan “memperluas” (*boardening*) kesadaran dan keterampilan seseorang dan cenderung mendorong lahirnya pemikiran, dan tindakan baru untuk melakukan eksplorasi (*building*) (Fredrickson , 2004).

Dalam konteks karyawan *FL*, *work engagement* yang dimiliki karyawan *FL* akan mendorong lahirnya perluasan kesadaran dan ketrampilan yang berwujud dalam perilaku yang fleksible, kreatif dan terbuka. Perilaku tersebut oleh Barnes dan Collier (2013) disebut sebagai *Adaptability* dan *Career Commitment*

Adaptability

Adaptability (adaptabilitas) merupakan perilaku adaptatif yang mewakili penyediaan alternatif layanan di luar layanan standar tertulis yang dilakukan atas dasar adanya kebutuhan solusi dari hasil olahan informasi yang muncul selama terjadinya *service encounter* (Gwinner, 2005).

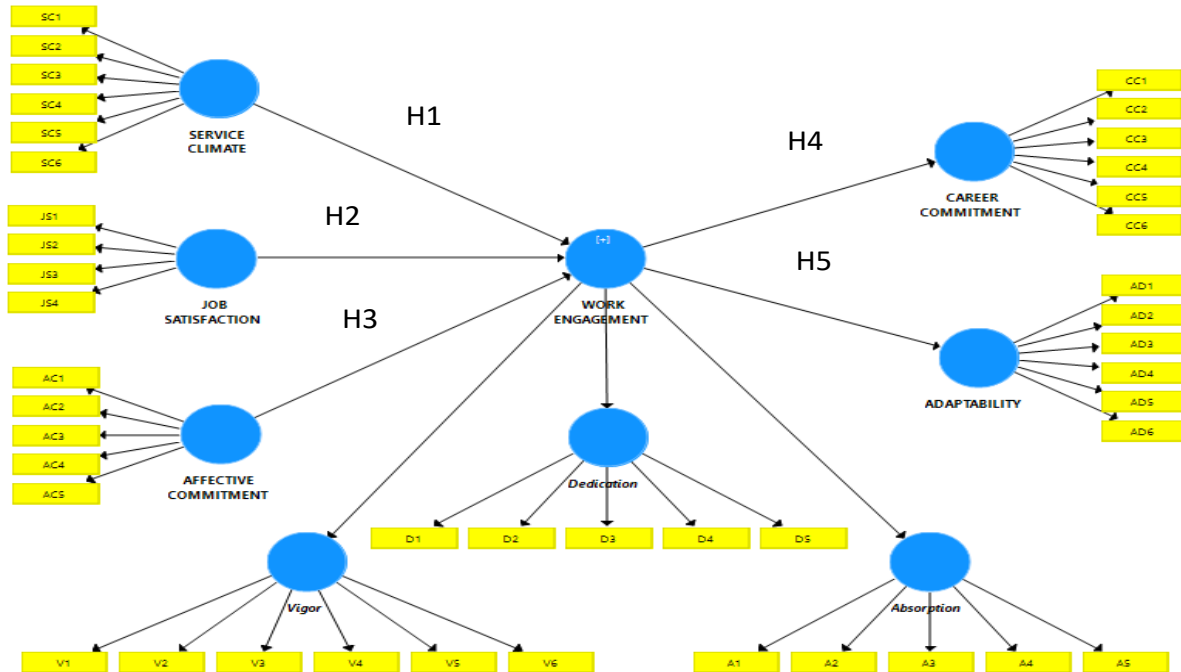
Dalam prespektif ‘*build*’, seorang karyawan *FL* yang memiliki *work engagement* akan cenderung mendorong lahirnya pemikiran, dan tindakan baru untuk melakukan eksplorasi ke masa depan. Barnes dan Collier (2013) mengusulkan perilaku tersebut disebut sebagai *Career Commitment*.

Career Commitment

Career Commitment dipahami sebagai loyalitas seseorang terhadap profesi atau karier yang ditekuninya atau “perasaan positif terhadap tugas, peran dan pekerjaan yang dijalani” (Mowday et al.,1979).

Kerangka Berpikir dan Hipotesis

Gambar 1



Sumber: Replikasi dari penelitian Barnes dan Collier (2013)

Oleh karena *Service Climate* berbentuk dukungan kolega, atasan dan atmosfer kerja maka hal ini dapat menjadi pilihan sumberdaya (*Resources*) penyeimbang dari *Job Demand* bagi seorang karyawan *FL*. Dengan mengakomodasi kebutuhan psikologis karyawan *FL* maka dimungkinkan perusahaan akan memiliki karyawan yang memiliki kondisi pikiran yang positif terhadap pekerjaannya (*work engagement*) (Demerouti and Cropanzano, 2010; Salanova et al., 2005). Maka dapat dihipotesiskan bahwa: **H1. Persepsi atas *Service Climate* memiliki hubungan positif terhadap *Work Engagement*.**

Dalam teori COR (*Conservatory of Resources*) (Hobfoll, 1989; 1990) dijelaskan bahwa setiap karyawan termotivasi untuk

mencari dan menemukan sumberdaya guna mengkompensasikan penurunan sumberdaya (*depletion of resources*) akibat tuntutan pekerjaan. *Job Satisfaction* atau kepuasan kerja merupakan salah satu dari *emotional resource* untuk mempertahankan semangat kerja (Amabile dan Kramer, 2011). Oleh karena *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja) merupakan aspek afeksi dalam bentuk *mood* seseorang terhadap pekerjaannya (Schaufeli and Bakker, 2010) serta wujud dari rasa aman dan relaksasi atas pekerjaan yang ditekuni (Macey and Schneider, 2008; Schaufeli and Bakker, 2010), maka dapat dihipotesiskan bahwa: **H2. *Job Satisfaction* memiliki hubungan positif terhadap *Work Engagement*.**

Teori identitas sosial menegaskan bahwa komitmen terhadap organisasi akan

mendahului sikap terhadap kerja (and Turner, 1985). Dengan kata lain, sebagai pekerja atau karyawan yang memiliki kebanggaan dan rasa afektif kepada organisasi akan mendorong keinginan yang besar untuk memastikan keberhasilan organisasi melalui apa yang ia tekuni dan dengan demikian akan melahirkan emosi positif atau antusiasme atas pekerjaan tersebut. Maka dapat dihipotesiskan bahwa:

H3. *Affective Commitment* memiliki hubungan positif dengan *Work Engagement*.

Ada beberapa penelitian yang memberikan indikasi bahwa emosi positif dan antusiasme seseorang atas pekerjaan yang ditekuni akan menyebabkan lahirnya sikap empati yang berbentuk perilaku adaptatif yang bertujuan membantu pelanggan untuk memenuhi kebutuhannya dengan sebaik-baiknya (Lybomirsky et al, 2005 ; Isen, 2001; Hakanen et al 2008). Maka dapat dihipotesiskan bahwa : **H4. *Work Engagement* memiliki hubungan positif terhadap *Adaptability*.**

Ada beberapa penelitian yang mengindikasikan bahwa emosi positif dan antusiasme atas pekerjaan seseorang terhubung dengan perilaku *Career Commitment* seperti rendahnya pengunduran diri dan rendahnya angka keluar-masuk karyawan menurunnya jumlah karyawan yang mangkir kerja serta meningkatnya perilaku yang selaras dengan nilai organisasi (George, 1989; Pelled and Xin, 1999). Maka dapat dihipotesiskan bahwa : **H5. *Work Engagement* memiliki hubungan positif dengan *Career Commitment*.**

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan terhadap karyawan *FL* baik laki-laki ataupun perempuan yang sudah bekerja minimal 1 (satu) tahun pada perusahaan jasa kategori *High contact* seperti (1) Pendidikan (2) Perbankan (3) Restoran dan kategori jasa *Low contact* seperti (1) TV Kabel (2) *Internet Service Provider* (3) Toko Retail yang berlokasi di sekitar Jakarta dan Tangerang. Peneliti menggunakan data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada 300 responden berkantor pusat di daerah Jakarta dan Tangerang. Responden yang mengembalikan sebanyak 208. Namun 8 responden diantaranya tidak valid sehingga hanya total 200 responden yang datanya dapat diolah. Untuk keperluan analisis kuesioner diberikan bobot penilaian dalam setiap pernyataan dalam skala *likert* 1-5 dengan keterangan jawaban tidak pernah diberi skor 1 dan selalu diberikan skor 5. Pengolahan data aktual dilakukan dengan menggunakan metode Struktural Equation Model (SEM) menggunakan program Smart PLS (*Partial Least Square*) 3.0.

Outer Model Measurement (Uji Validitas dan Realibilitas)

Uji validasi penelitian terdiri dari uji model pengukuran (*outer model*) dan uji model struktural (*inner model*) dan uji hipotesis. Validasi dilakukan dengan menilai hasil *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), dengan tujuan untuk mengetahui apakah pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dapat menjadi indikator bagi variabel yang diukur. Pada Tabel 1.1 dan Tabel 1,2 ditampilkan hasil nilai perhitungan *convergent validity work engagement*.

Tabel 1.1. *Outer Loading, AVE, Cronbach's Alpha dan Composite Reliability* atas Variabel *Work Engagement*

Variabel	Code	Outer Loading		Average Variance Extrated (AVE)		Cronbach's Alpha		Composite Reliability	
		Studi 1- <i>High contact</i>	Studi 2- <i>Low contact</i>	Studi 1- <i>High contact</i>	Studi 2- <i>Low contact</i>	Studi 1- <i>High contact</i>	Studi 2- <i>Low contact</i>	Studi 1- <i>High contact</i>	Studi 2- <i>Low contact</i>
<i>Vigor</i>	V1	0.763	0.837	0.539	0.58	0.8277	0.829	0.8738	0.876
	V2	0.856	0.795						
	V3	0.816	0.521						
	V4	0.664	0.708						
	V5	0.67	0.766						
	V6	0.604	0.636						
<i>Dedication</i>	D1	0.864	0.797	0.745	0.683	0.9141	0.884	0.9359	0.915
	D2	0.885	0.854						
	D3	0.885	0.82						
	D4	0.888	0.849						
	D5	0.79	0.812						
<i>Absorption</i>	A1	0.553	0.634	0.587	0.71	0.6936	0.806	0.8307	0.866
	A2	0.543	0.714						
	A3	0.885	0.843						
	A4	0.884	0.884						
Sumber : Hasil Penelitian		05.12	Data S	S					

Tabel 1.2. *Outer Loading, AVE, Cronbach's Alpha dan Composite Reliability* atas Variabel *Service Climate, Job Satisfaction, Affective Commitment, Adaptability dan Career Commitment*.

Variabel	Code	Outer Loading		Average Variance Extrated (AVE)		Cronbach's Alpha		Composite Reliability	
		Studi 1-	Studi 2-	Studi 1-	Studi 2-	Studi 1-	Studi 2-	Studi 1-	Studi 2-
		<i>High contact</i>	<i>Low contact</i>	<i>High contact</i>	<i>Low contact</i>	<i>High contact</i>	<i>Low contact</i>	<i>High contact</i>	<i>Low contact</i>
Service Climate	SC1	0.695	0.819	0.589	0.679	0.854	0.884	0.896	0.912
	SC2	0.83	0.815						
	SC3	0.856	0.861						
	SC4	0.808	0.849						
	SC5	0.739	0.842						
	SC6	0.654	0.752						
Job Satisfaction	JS1	0.89	0.898	0.772	0.771	0.902	0.877	0.931	0.916
	JS2	0.864	0.892						
	JS3	0.907	0.846						
	JS4	0.854	0.876						
Affective Commitment	AC1	0.947	0.84	0.814	0.727	0.877	0.89	0.906	0.919
	AC2	0.908	0.827						
	AC3	0.914	0.882						
	AC4	0.877	0.889						
	AC5	0.862	0.822						
Adaptability	AD1	0.739	0.847	0.814	0.71	0.943	0.908	0.956	0.929
	AD2	0.758	0.847						
	AD3	0.815	0.886						
	AD4	0.868	0.847						
	AD5	0.783	0.865						
	AD6	0.74	0.758						
Career Commitment	CC1	0.773	0.84	0.772	0.78	0.94	0.935	0.953	0.949
	CC2	0.901	0.827						
	CC3	0.87	0.882						
	CC4	0.912	0.889						
	CC5	0.925	0.822						
	CC6	0.883	0.845						

Sumber : Hasil Pengukuran pada Skala

Hasil Tabel 1.1. dan Tabel 1.2. memperlihatkan seluruh nilai *outer loading* dan dinyatakan layak untuk dilanjutkan ke tahap berikutnya, yakni diatas 0.50. Nilai *outer loading* menunjukkan seberapa baik pernyataan atau indikator yang ada dalam kuesioner mampu mewakili variabel yang dimaksudkan.

Uji realibilitas dianalisa dengan melihat nilai Composite Realibility (CR) dan Cronbach's Alpha yang dapat dilihat dalam Tabel 1.1. dan Tabel 1.2. Nilai CR dinyatakan *reliable* jika hasil perhitungannya menunjukkan hasil lebih besar dari 0.7 dan Cronbach's Alpha lebih besar dari 0.6

(Ghozali, 2013). Hasil pengolahan data menunjukkan semua variabel berada diatas nilai yang disyaratkan.

Analisa Outer Model – Discriminant Validity
Discriminant Validity akan menilai seberapa jauh perbedaan dan korelasi antar variable dengan menghitung $\sqrt{\lambda}$ (akar) AVE melalui korelasi di antara variabel yang ada. Uji *Discriminant Validity* dinyatakan lulus apabila nilai korelasi antara variabelnya sendiri lebih tinggi dari korelasinya dengan variabel yang lain. Hasil uji *Disriminant Validity* dapat dilihat pada Tabel 1. 3a. dan Tabel 1.3.b

Tabel 1.3a. Uji *Discriminant Validity* Studi 1

Studi 1	Absorption	Adaptability	Affective Commitment	Career Commitment	Dedication	Job Satisfaction	Service Climate	Vigor
Absorption	0.904							
Adaptability	0.495	0.785						
Affective Commitment	0.596	0.5	0.902					
Career Commitment	0.615	0.444	0.689	0.879				
Dedication	0.811	0.452	0.722	0.774	0.863			
Job Satisfaction	0.699	0.482	0.701	0.805	0.839	0.879		
Service Climate	0.71	0.519	0.588	0.612	0.783	0.703	0.767	
Vigor	0.659	0.425	0.528	0.505	0.654	0.616	0.567	0.734

Tabel 1.3a. Uji *Discriminant Validity* Studi 2

Studi 2	Absorption	Adaptability	Affective Commitment	Career Commitment	Dedication	Job Satisfaction	Service Climate	Vigor
Absorption	0.864							
Adaptability	0.539	0.842						
Affective Commitment	0.607	0.679	0.853					
Career Commitment	0.490	0.71	0.665	0.883				
Dedication	0.646	0.542	0.644	0.612	0.827			
Job Satisfaction	0.587	0.696	0.738	0.772	0.637	0.878		
Service Climate	0.555	0.63	0.673	0.671	0.722	0.717	0.824	
Vigor	0.651	0.624	0.674	0.54	0.683	0.571	0.596	0.761

Sumber : Hasil Pengolahan Data *Smart PLS*

Keseluruhan hasil pengolahan tersebut dinyatakan valid karena hasil perhitungan \sqrt{AVE} masing-masing variabel adalah lebih besar dari nilai korelasi antar variabel dalam model. Sehingga variabel-variabel dalam penelitian ini dinyatakan layak untuk mengukur masing-masing variabel dalam penelitian ini dan dapat dilanjutkan analisisnya.

Pengujian Inner Model (Struktural)

Uji *Inner Model* dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk eksogen Tabel 1.4. Analisa *R-Square* Studi 1 dan Studi 2

Variabel	Studi 1	Studi 2
	r square	r square
<i>Work Engagement</i>	0.765	0.638
<i>Vigor</i>	0.733	0.787
<i>Dedication</i>	0.884	0.827
<i>Absorption</i>	0.782	0.695
<i>Adaptability</i>	0.251	0.417
<i>Career Commitment</i>	0.527	0.399

Sumber : Hasil Pengolahan Data *Smart PLS*

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *t-values* dan *p-values*. Parameter *t-values* memberikan gambaran ada tidaknya

dan endogen yang telah dihipotesiskan sebelumnya. Menurut Chin (1998) nilai *r-square* sebuah model berada pada sekitar angka 0.67 dapat disimpulkan sebagai model yang kuat, jika berada di sekitar 0.33 adalah nilai yang moderat sedangkan jika 0.19 dapat dianggap lemah. Berdasarkan tabel 1.4 dapat disimpulkan bahwa model penelitian yang dirancang termasuk dalam kategori moderat ke kuat.

hubungan atau pengaruh yang diestimasikan. Pengujian dalam penelitian ini merupakan pengujian *One-Tailed* yakni sebesar $> 1,96$ dengan *significance level* sebesar 5%. Dengan kata lain hasil riset tersebut memiliki tingkat kepercayaan (*Confidence Interval*) sebesar 95%. (Hair et al 2011).

Parameter signifikansi p -values memberikan gambaran probabilitas signifikansi. Di mana p -values dibandingkan dengan nilai $\alpha = 5\%$ (0,05). Artinya apabila p -values lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ maka dapat dikatakan hubungan antar variabel itu

signifikan, jika lebih besar dari $\alpha = 0,05$ maka dapat dikatakan hubungan antara variable tidak signifikan. α adalah batas kesalahan maksimal yang dijadikan patokan oleh peneliti. (Sekaran, 2013).

Tabel 1.5. Hasil Uji Hipotesis Studi 1 dan Studi 2

Hipo-tesis	Uraian Hipotesis	Studi 1		Studi 2		Studi 1	Studi 2
		T Stat	P Val	T Stat	P Val	Kesim-pulan	Kesim-pulan
H1	<i>Service Climate-> Work Engagement</i> (Persepsi Atas Service Climate Memiliki Hubungan Positif Terhadap Work Engagement)	4.92	0.00	3.74	0.00	DITERIMA	DITERIMA
H2	<i>Job Satisfaction -> Work Engagement</i> (Job Satisfaction Memiliki Hubungan Positif terhadap Work Engagement)	5.07	0.00	1.15	0.121	DITERIMA	DITOLAK
H3	<i>Affective Achievement -> Work Engagement</i> (Affective Commitment Memiliki Hubungan Positif dengan Work Engagement)	2.22	0.01	3.74	0.00	DITERIMA	DITERIMA

H4	Work Engagement -> Adaptability (<i>Work Engagement</i> Memiliki Hubungan Positif terhadap <i>Adaptability</i>)	5.64	0.00	7.85	0.00	DITERIMA	DITERIMA
H5	Work Engagement -> Carrer Commitment (<i>Work Engagement</i> Memiliki Hubungan Positif dengan <i>Career Commitment</i>)	12.85	0.00	9.30	0.00	DITERIMA	DITERIMA

Sumber : Hasil Pengolahan Data *Smart PLS*

Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada hasil di atas, diperoleh hasil yakni lima hipotesis di kalangan karyawan *FL high-contact* dinyatakan signifikan dan dapat diterima. Sementara di kalangan karyawan *FL low-contact* dari lima (lima) hipotesis yang diuji hanya empat hipotesis yang diterima dan ada satu hipotesis yang ditolak dan dinilai tidak signifikan.

Hasil uji Hipotesis 1 (H1), H3, H4, dan H5 memiliki nilai *t-value* signifikan lebih besar dari 1.95 baik dalam studi di kalangan *FL high contact* maupun *low contact*. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan baik *FL high contact* maupun *low contact* terhadap *Service Climate* (H1) dan *Affective Commitment* (H2) diikuti oleh munculnya kondisi pikiran positif yang dikenal dengan nama *work engagement*. Dan pikiran positif yang dikenal dengan *Work Engagement* tersebut baik di kalangan karyawan baik *FL high contact* maupun *low contact* diikuti pula oleh munculnya perilaku

adaptability (H4) dan *career commitment* (H5).

Sedikit berbeda dengan Hipotesis 2 (H2) : *Job Satisfaction* memiliki hubungan positif terhadap *Work Engagement* dimana pada studi di kalangan *FL high contact* *t-value* signifikan sebesar 5.07 lebih besar dari 1.95. Namun pada studi di kalangan *FL low contact* ditemukan berbeda di mana *t-value* tidak signifikan yakni sebesar 1.15, lebih kecil dari 1.95. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* (kepuasan kerja) di kalangan karyawan *FL high contact* diikuti oleh munculnya kondisi pikiran positif yang dikenal dengan nama *work engagement*. Namun berbeda di kalangan karyawan *FL low contact* di mana *job satisfaction* tidak diikuti dengan kondisi pikiran positif *work engagement*. Hipotesis H2 tidak diterima artinya *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja) karyawan *FL low contact* tidak berpengaruh positif terhadap *work engagement* di kalangan karyawan *FL low contact*.

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini tidak semuanya memperlihatkan hasil yang sama jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Barnes & Collier (2013). Perbedaan tersebut dapat disebabkan karena adanya perbedaan sampel penelitian dan demografis.

Hipotesis 1: Persepsi atas *Service Climate* Memiliki Hubungan Positif terhadap *Work Engagement*. Industri perbankan, pendidikan, restoran, TV Kabel, internet *provider*, toko retail memiliki kompleksitas rantai nilai layanan dalam menciptakan pengalaman positif bagi pelanggannya. Ketidakkuratan dalam salah-satu rantai nilai tersebut dapat mendatangkan tekanan keluhan dari pelanggan yang pada gilirannya dapat menciptakan rasa frustrasi dan rasa tidak berdaya di kalangan karyawan FL. Dalam hal ini maka dukungan rekan sekerja, standar kinerja yang mengutamakan kualitas layanan, dan penghargaan pimpinan dan perusahaan terkait peningkatan kualitas layanan terhadap karyawan FL menjadi sangat penting. (Schneider and Bowen, 1993). Dukungan, standar kinerja dan penghargaan tersebut dapat memberikan *emotional resources* seperti rasa aman dan percaya diri. Rasa aman dan percaya diri yang kuat, sesuai teori JR-D dan *Conservatory of Resources* akan menjadi suatu dorongan yang dapat menghadirkan emosi positif karyawan terhadap suatu pekerjaan (*Work Engagement*).

Hipotesis 2: *Job Satisfaction* Memiliki Hubungan Positif terhadap *Work Engagement* di kalangan karyawan *FL high contact* namun tidak signifikan di karyawan *FL low contact*. Berikut dua argumen untuk menjelaskan fenomena ini sbb :

Pertama. tuntutan pekerjaan karyawan *FL High-contact* tentu berbeda dengan yang *Low contact*. Industri high contact seperti perbankan, pendidikan dan restaurant tradisional misalnya mengharuskan sang karyawan untuk berinteraksi dengan

pelanggan dalam waktu yang relatif lama. Sementara yang *low contact* relatif singkat. Dengan demikian maka kebutuhan *emotional resources* dari para karyawan *FL high contact* diduga lebih tinggi dari yang *low contact*. Oleh sebab itu kemungkinan besar *emotional resources* yang terkuras akibat tuntutan pekerjaan di kalangan *low contact* sudah dapat tercukupi melalui kehadiran *service climate* (dukungan kolega, standard layanan, penghargaan dll) dan komitmen afektif (rasa keterhubungan personal) terhadap perusahaan. Temuan ini sejalan dengan teori COR (*Conservatory of Resources*) (Hobfoll, 1989; 1990; Wright dan Cropanzano, 1998) yang menjelaskan bahwa setiap karyawan termotivasi untuk mencari dan menemukan sumberdaya guna mengkompensasikan penurunan sumberdaya (*depletion of resources*) akibat tuntutan pekerjaan.

Kedua, kemungkinan keterhubungan antara *job satisfaction* dengan *work engagement* di kalangan FL *low contact*, bukanlah sebagai anteseden melainkan sebaliknya yakni luaran atau *outcome* dari *work engagement*. Pendapat ini didukung oleh beberapa pakar seperti Harter et al. (2002), Richman (2006), Cheng et al, (2015), dan Karatepe, (2012). Hal ini seiring dengan analisis beberapa pakar yang juga telah mengarisbawahi bawah kepuasan kerja bukanlah prediktor terbaik untuk semangat kerja (*Work Engagement*). (Staw, 1986). Penelitian Wright and Cropanzano (2000), menemukan bahwa semangat kerja yang muncul dalam bentuk kinerja (*job performance*) tidaklah memiliki korelasi dengan ukuran-ukuran terkait *Job Satisfaction* (Wright and Cropanzano, 2000).

Hipotesis 3 : *Affective Commitment* Memiliki Hubungan Positif dengan *Work Engagement*. Rasa peduli, loyalitas, keterhubungan pribadi dengan perusahaan merupakan salah satu unsur pembentuk dari *work engagement* baik bagi karyawan FL baik *high contact* dan *low contact* . Komitmen

afektif terhadap perusahaan tersebut merupakan bentuk *job resource* yang sangat penting selain dapat menjadi penyeimbang dari tuntutan pekerjaan yang mendatangkan stress, komitmen afektif rupanya dapat melahirkan emosi positif dan antusiasme bekerja.

Hipotesis 4 : *Work Engagement* Memiliki Hubungan Positif terhadap *Adaptability*

Kondisi pikiran positif dan antusiasme bekerja yang kuat dalam teori *boarden and build* (Fredrikson, 2004) dapat memperluas (*broadening*) area kesadaran dan keterampilan seseorang. Dalam konteks pekerjaan karyawan *FL* saat bertemu dengan pelanggan yang menjelaskan kebutuhannya, karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan secara otomatis memiliki perasaan empati. Perasaan empati tersebut akan diikuti perilaku inisiatif dan adaptatif untuk mencari cara penyelesaian terbaik.

Hipotesis 5 : *Work Engagement* Memiliki Hubungan Positif dengan *Career Commitment*. Kondisi pikiran positif yang kuat dalam teori *boarden and build* (Fredrikson, 2004) dapat membangun (*building*) ketertarikan seseorang untuk memperkaya dirinya dengan melakukan eksplorasi bidang tertentu secara lebih mendalam (Fredrikson, 2004). Dalam konteks karyawan *FL*, hal itu berwujud dalam bentuk lahirnya kebanggaan terhadap posisi karir karyawan *FL*. Kebanggaan tersebut berimplikasi misalnya ke mana pun karyawan *FL* ini pindah bekerja, karir sebagai *FL* akan senantiasa menjadi pilihan utama dibanding dengan *back office*.

PENUTUP

Semua karyawan *FL* membutuhkan sumberdaya (sumber emosi positif) guna mengkompensasikan penurunan sumberdaya (*depletion of resources*) akibat tuntutan pekerjaan (*job-demand*). Sumber daya yang dapat diandalkan oleh karyawan *FL* untuk

memelihara emosi positif dan semangat kerja (*work engagement*) adalah *Service Climate* (berbentuk dukungan rekan sekerja, standar layanan, penghargaan dari perusahaan dll.), *job satisfaction* (berupa kepuasan dan kebermaknaan personal atas pekerjaan tersebut). Serta *Commitment Affective* (berupa kebanggaan dan keterhubungan personal dengan sejarah perusahaan yang menaunginya)

Khusus bagi para karyawan *Low contact*, faktor *Service Climate* (berbentuk dukungan rekan sekerja, standar layanan, penghargaan dari perusahaan dll.) dan *Commitment Affective* (berupa kebanggaan dan keterhubungan personal dengan sejarah perusahaan yang menaunginya) dapat menjadi penentu kualitas *work engagement* mereka.

Sedikit berbeda bagi kelompok karyawan yang di *High contact*, selain *Service Climate* (berbentuk dukungan rekan sekerja, standar layanan, penghargaan dari perusahaan dll.) dan *Commitment Affective* (berupa kebanggaan dan keterhubungan personal dengan sejarah perusahaan yang menaunginya), juga ada faktor *job satisfaction* (berupa kebermaknaan kerja) yang menentukan kualitas dan semangat kerja mereka. Karyawan *FL* yang memiliki *work engagement* akan mengalami perluasan kesadaran dan ketrampilan yang berwujud dalam perilaku yang fleksible, kreatif dan terbuka dalam hal melayani pelanggan (perilaku adaptative) dan juga perilaku *career commitment*, seperti keinginan untuk mempertahankan dan memperdalam karir *FL* dibandingkan karir di *back office*.

Implikasi Manajerial

Perusahaan dan para praktisi SDM yang ingin mendorong karyawan *FL* untuk lebih berinisiatif, produktif dan berkomitmen harus memperhatikan sisi kondisi pikiran positif mereka dalam bekerja (*Work Engagement*).

Kondisi pikiran positif dalam bekerja (*work engagement*) dapat diperoleh dari *emotional resources* (sumberdaya pendukung semangat kerja). Untuk karyawan *FL high-contact* sumberdaya tersebut dapat dikembangkan oleh para lini manajer dan praktisi SDM dengan menyiapkan tiga kondisi ini yakni (a) membangun *Service Climate* yang baik seperti terciptanya dukungan rekan sekerja, standar layanan yang dapat dipahami, penghargaan dari atasan dan perusahaan; (b) memperkuat komunikasi mengenai *employer brand image* di mata karyawan serta membangun relasi personal dengan mereka (*Commitment Affective*) serta (c) mengkomunikasikan dampak positif dari pekerjaannya bagi banyak orang (*job satisfaction*). Untuk karyawan *low contact* perusahaan dan praktisi SDM hanya perlu memperhatikan dua kondisi ini saja yakni (a) *Service Climate* dan (b) *Commitment Affective* mereka.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan dalam hal beberapa hal yakni, jumlah jenis industri jasa yang masuk dalam kategori *high contact* dan *low contact* terbatas dan kurang banyak terwakili. Oleh karena itu, hasil penelitian ini masih membutuhkan telaah yang lebih jauh dalam varian industri dan juga jumlah responden yang lebih banyak.

Selain itu penelitian ini menggunakan *self-reporting rating* dimana para karyawan memberikan kesimpulan atas apa yang terjadi pada mereka melalui perasaan dan analisa pribadi yang memiliki tingkat subyektifitas yang tinggi oleh sebab itu ada kemungkinan hasil yang dikemukakan memiliki potensi bias dalam batas tertentu.

DAFTAR RUJUKAN

Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization",

Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, March, pp. 1-18.

Amabile, T. and Kramer, S. (2011), *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*, Harvard Business Review Press, Boston, MA.

Cheng, A. L., Gursoy, L. D., Neale, N.R. "Work Engagement, Job Satisfaction and Turn Over Intentions : A Comparison Between Supervisors and Line Level Employees, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Benson-Armer, Richard. *Building Capabilities for Performance* (2015) <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/building-capabilities-for-performance>

Coelho, F., Augusto, M. Lages, L. F, "Contextual Factors and the Creativity of FL Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation", *Journal of Retailing* 87 (1, 2011), 31–45.

Demerouti, Evangelia. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*. 22. 309-328. 10.1108/02683940710733115.

Fredrickson, B.L. (2004), "Gratitude, like other positive emotions, broadens and builds", in Emmons, R.A. and McCullough, M.E. (Eds), *The Psychology of Gratitude*, University Press, New York, NY, pp. 145-166.

- Fredrickson, B.L. (1998), "What good are positive emotions?", *Review of General Psychology*, Vol. 2 No. 3, pp. 300-319.
- Fredrickson, B.L. (2001), "The role of positive emotions in positive psychology", *American Psychologist*, Vol. 56 No. 3, pp. 218-226.
- George, J.M. (1989), "Mood and absence", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, pp. 317-324.
- Gorgievski, M., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2010), "Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and employees on payroll", *Journal of Positive Psychology*, 5 , 83–86
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, Vol.44, 513-524.
- Gwinner, K. P., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Kumar, A. (2005). Service customization through employee adaptiveness. *Journal of Service Research*, 8(2), 131-148. <https://doi.org/10.1177/1094670505279699>
- Hakanen, J.J., Perhomeini, R. and Toppinen-Tanner, S. (2008), "Positive gain spirals at work: from job resources to *Work Engagement*, personal initiative and work-unit innovativeness", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, pp. 78-91.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L. (2002), "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 2, pp. 268-279.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L. (2002), "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 2, pp. 268-279.
- Homburg, C. and Stock, R.M. (2004), "The link between salespeople's Job Satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: a dyadic analysis", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, pp. 144-158.
- Isen, A.M. (1984), "The influence of positive affect on decision making and cognitive organization", *Advances in Consumer Research*, Vol. 11 No. 1, pp. 534-537.
- Karlsson, J. and Skålen, P. (2015), "Exploring front-line employee contributions to service innovation", *European Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 9/10, pp. 1346-1365. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2012-0568>
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C. Soane, E. , Truss K. (2008), "Employee Engagement: A Literature Review", *Kingston Business School Working Paper*, Series No. 19, Oct 2008.
- Karatepe, O. M. (2012). Job resources, *Work Engagement*, and hotel employee outcomes: A time-lagged analysis. *Economic Research*, 25, 644-665.
- Locke, A.E. (1976), "The nature and causes of *Job Satisfaction*", in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and*

Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 1297-1349.

Lybomirsky, S., King, L. and Diener, E. (2005), "The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success?", *Psychological Bulletin*, Vol. 131, pp. 803-855.

Parish, J.T., Berry, L.L. and Lam, S.Y. (2008), "The effect of the servicescape on service workers", *Journal of Service Research*, Vol. 10, pp. 220-238.

Macey, W.H. and Schneider, B. (2008), "The meaning of employee engagement", *Industrial dan Organizational Psychology*, Vol. 1 No. 1, pp. 3-30.

Macey, W.H, Schneider, B, Barbara, K.M. dan Young, S.A. 2009, *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, Wiley- Blackwell, Malden, MA.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001), "Job burnout", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp. 397-422.

Mechinda, P. and Patterson, P.G. (2011), "The impact of *Service Climate* and service provider personality on employees' customer-oriented behavior in a high-contact setting", *Journal of Services Marketing*, Vol. 25 No. 2, pp. 101-113.

Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-247.

Pelled, L.H. and Xin, K.R. (1999), "Down and out: an investigation of the relationship between mood and employee

withdrawal behavior", *Journal of Management*, Vol. 25 No. 6, pp. 875-895.

Plouffe, C., Bolander, W., Cote, J.A., Hochstein, B. (2015), "Does the Customer Matter Most? Exploring Strategic FL Employees' Influence of Customers, the Internal Business Team, and External Business Partners", *Journal of Marketing, American Marketing Association*, October 2015.

Richman, A 2006, ' Everyone wants, an engaged workforce; how can you create it?', *Workspan*, Vol. 49, pp 36-9.

Salanova, M. and Schaufeli, W.B. (2008), "A cross-national study of *Work Engagement* as a mediator between job resources and proactive behaviour", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 116-131.

Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 3, pp. 293-315.

Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2010), "Defining and measuring *Work Engagement*: bringing clarity to the concept", in Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York, NY, pp. 25-38.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002), "The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach", *Journal of*

Happiness Studies, Vol. 3 No. 1, pp. 71-92.

Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 3, pp. 293-315.

Schneider, B. & Bowen, D.E. (1993), "The service organization: human resources management is crucial", *Organizational Dynamics*, Vol. 21 No. 4, pp. 39-52.

Staw, B.M. (1986), "Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker", *California Management Review*, Vol. 28 No. 4, pp. 40-53.

Spector, R. and McCarthy, P. (2005), *The Nordstrom Way to Customer Service Excellence*, Wiley, Hoboken, NJ.

Tajfel, H. and Turner, J. (1985), "The social identity theory of intergroup behavior", in Worchel, S. and Austin, W.G. (Eds), *Psychology of Intergroup Behavior*, 2nd ed., Nelson-Hall, Chicago, IL, pp. 7-24.

Wang, Guangping and Richard G. Netemeyer (2004), "Salesperson Creative Performance: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," *Journal of Business Research*, 57 (8), 805-12.

Wellins, R., Concelman, J. (2005), *Creating a culture for engagement*, diunduh dari http://www.talentmgt.com/articles/creating_a_culture_for_engagement www.wpsmag.com pada 20 April 2017.

Wright, T.A. and Cropanzano, R. (2000), "Psychological well-being and *Job*

Satisfaction as predictors of job performance", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5 No. 1, pp. 84-94.