

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam lingkungan industri jasa, karyawan *Frontline* (FL) adalah garda terdepan perusahaan. Mereka adalah bagian yang utama dalam proses pelayanan bagi para pelanggan. Ibarat sebuah negara dengan para duta besarnya, para karyawan FL adalah para “influencer” (penebar pengaruh). Mereka adalah “raut wajah” dan personifikasi dari produk, jasa dan merk dari perusahaan yang mereka wakili. Informasi yang mereka sampaikan kerap kali lebih dipercaya dan dijadikan rujukan oleh para pelanggan (Skálén, 2015). Sejumlah peneliti bahkan menyatakan dalam interaksi mereka dengan pelanggan, beberapa perilaku tertentu dari para karyawan FL merupakan pendorong bagi kepuasan, loyalitas dan *engagement* pelanggan (Plouffe et al, 2015).

Peran yang dijalankan oleh karyawan FL merupakan peran yang penting dan strategis. Kecepatan dan ketepatan mereka dalam mengidentifikasi dan merespon kebutuhan pelanggan, menjadi sebuah pengalaman bagi para pelanggan. Dan pengalaman tersebut dapat bernada positif ataupun negatif tergantung dari momen selama interaksi berlangsung (Palmer, 2001). Pengalaman membentuk persepsi pelanggan terhadap suatu merk, produk, atau jasa yang ditawarkan sebuah perusahaan. Dan persepsi tersebut mempengaruhi kepuasan pelanggan. Pengalaman pelanggan yang diekspresikan dan distribusikan akan menjadi *word of mouth* yang tidak mudah dikendalikan lagi dan implikasi dari *word of mouth* yang tersebar mengenai sebuah produk, jasa layanan ataupun merk dapat memperkuat ataupun memperlemah loyalitas

seorang pelanggan terhadap suatu merk, produk atau jasa yang ditawarkan (Bettencourt dan Brown, 2003; Harter et al, 2002 ; Salanova , 2005). Itulah sebabnya peran karyawan FL tidak dapat disepelekan.

Adapun hal yang menyebabkan peranan Karyawan FL penting dan strategis tidak lain adalah karena posisi mereka yang berada dekat dengan para pelanggan. Posisi tersebut memungkinkan mereka memiliki hak istimewa untuk dalam melakukan tiga hal mendasar yakni pertama, mereka dapat mengamati, mengenal kebutuhan dan memperoleh informasi pelanggan dari “tangan- pertama” (Coelho, Augusto dan Lages 2011).

Kedua, selain mengamati, mereka juga dapat menggunakan kemampuan dan kreatifitas mereka dalam menjawab kebutuhan pelanggan yang beragam dan unik dalam waktu yang lumayan singkat dengan kombinasi alternatif solusi dan kewenangan yang mereka miliki. (Wang and Netemeyer, 2004). Seperti misalnya membantu pelanggan memanfaatkan teknik tertentu sehingga sebuah produk atau jasa layanan dapat dipergunakan dengan lebih baik, memproses keluhan atau klaim, mengusulkan solusi alternatif baru dsb. Dan dalam lingkup kewenangan tertentu para Karyawan FL bahkan dapat bekerja sama dengan pelanggan melakukan *co-create value* (mencipta nilai) dalam inovasi proses, produk ataupun jasa layanan (Vargo and Lusch, 2004; Lusch et al. 2007).

Ketiga, selain melayani kebutuhan para pelanggan, para karyawan *frontline* dapat juga memanfaatkan pengetahuan, pengalaman dan pengamatan mereka untuk memberi nilai tambah bagi tim internal perusahaan dan juga partner eksternal perusahaan. Karyawan *frontline* bernilai tambah bagi tim internal perusahaan dan patner eksternal perusahaan apabila mereka dapat menjadi sumber informasi, gagasan, masukan dan saran yang relevan dan efektif bagi

perbaikan disain, tata letak, proses, mutu layanan, jasa dan atau produk yang ditawarkan (Plouffe et al, 2015).

Kehadiran teknologi yang memperluas akses informasi dan persaingan yang ketat ikut juga mendorong meningkatkan ekspektasi dari pelanggan. Ekspektasi pelanggan kini bergerak semakin mendekat ke arah kustomisasi individual dibanding kustomisasi massal. Dalam sebuah konteks pemasaran, perkembangan ekspektasi pelanggan pada gilirannya juga ikut mempengaruhi perkembangan hubungan-hubungan yang terbentuk oleh karyawan *frontline*. (Plouffe et al, 2015).

Hubungan sederhana yang semula hanya merupakan proses transaksi dua pihak (diadik) yakni antara perusahaan dalam hal ini diwakili oleh karyawan *frontline* dan pelanggan, kini telah berkembang menjadi hubungan yang melibatkan multi-pemercaya (stakeholder) antara lain (1) pelanggan (2) tim internal perusahaan (3) partner eksternal perusahaan. Hubungan antara karyawan *frontline* dengan multi-pemercaya ini jika dapat dikelola dan disinergikan dengan baik pada gilirannya akan dapat mendongkrak kepuasan, loyalitas serta *engagement* pelanggan (Bradford et al. 2010; Evans et al. 2012, Plouffe et al, 2015).

Mengingat karyawan *frontline* memiliki peran yang penting dan strategis maka keterlibatan emosional para karyawan *frontline* dengan pekerjaan mereka menjadi hal yang esensial. Oleh karena apa yang mereka rasakan akan mempengaruhi pikiran, sikap, ucapan dan perilaku layanan mereka selama berinteraksi dengan para pelanggan. Dan perilaku layanan yang mereka dengan para pelanggan akan berimplikasi pada kepuasan dan loyalitas pelanggan. Dalam suatu momen interaksi individual atau *service encounter* misalnya, respons, perkataan dan perilaku para karyawan *frontline* yang memiliki keterlibatan emosional yang

tinggi akan sangat berbeda dengan yang rendah. Perilaku karyawan *frontline* yang memiliki keterlibatan emosional yang tinggi cenderung akan membawa aura positif pada pelanggan saat berinteraksi dengannya. Sebaliknya karyawan *frontline* yang memiliki keterlibatan yang rendah cenderung membawa aura negatif yang membuat orang ingin menjauh dan menghindarinya. Dengan mudahnya seseorang mengakses masuk dalam komunitas virtual di media sosial, pengalaman pelanggan baik yang negatif maupun yang positif, dapat mempengaruhi secara langsung ataupun tidak tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan terhadap suatu merk, produk atau jasa layanan tertentu (Richman, 2006; Macey et al. 2009). Sementara kepuasan dan loyalitas pelanggan pada tingkat tertentu berimplikasi pada kinerja organisasi. (Schneider & Bowen, 1985; Hartline and Ferrell, 1996).

Keterlibatan emosional dengan pekerjaan dewasa ini lebih dikenal dengan istilah *employee engagement*. Banyak literatur yang ditulis mengenai keterhubungan *employee engagement* terutama menguraikan kaitannya dengan kinerja dan keunggulan bersaing organisasi (Kular et al, 2008). Sejumlah penelitian menegaskan bahwa tinggi rendahnya *employee engagement* dapat menjadi prediktor dari intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan, produktifitas karyawan, kinerja finansial serta kepuasan dan loyalitas pelanggan. (Bates 2004, Baumruk, 2004; Harter et al., 2002; Richman, 2006; Macey et al. 2009).

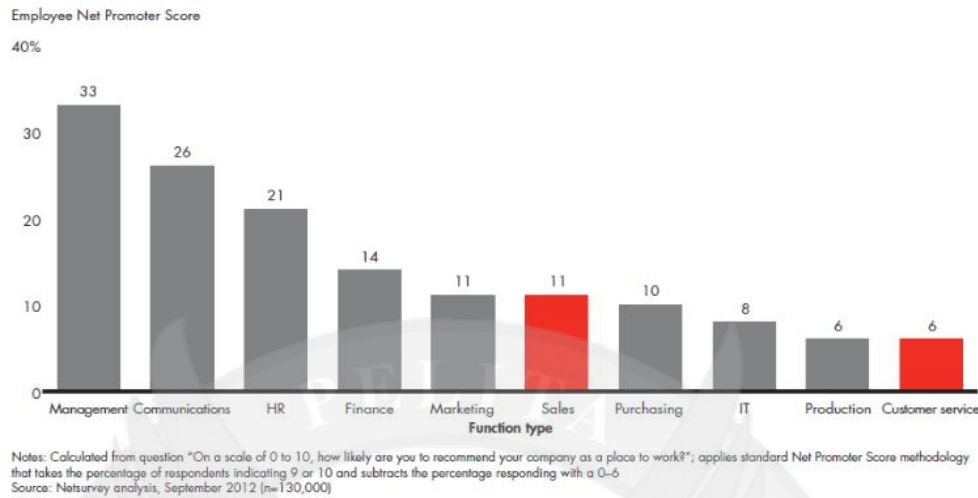
Meta-analisis penelitian *Employee Engagement Gallup* tahun 1997- 2016 atas 82,000 perusahaan dengan 1,8 juta karyawan di 73 negara mengkonfirmasi bahwa *Employee Engagement* yang tinggi dapat mendorong peningkatan inovasi, produktifitas, keselamatan kerja, penilaian pelanggan, loyalitas pelanggan dan profitabilitas (www.gallup.com). Secara lebih spesifik, laporan penelitian Gallup (2012) dalam *State of The America Workplace Report*

menjelaskan bahwa bahwa organisasi atau perusahaan yang memiliki engagement karyawan yang tinggi dapat meraih pendapatan per saham 147% lebih tinggi dibandingkan dengan kompetitor mereka yang memiliki engagement karyawan yang rendah.

Tidak mengherankan jika laporan *Harvard Business Review Analytic Service* 2013, menegaskan kebenaran ini. Disebutkan bahwa terdapat 71 % dari 550 responden yang merupakan eksekutif perusahaan global menyatakan bahwa *Employee engagement* adalah elemen yang paling penting dalam mencapai keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Melihat fenomena di atas, tidak dapat dipungkiri bahwa *engagement* di kalangan karyawan *frontline* merupakan hal yang penting dan tidak baik untuk diabaikan oleh perusahaan. Dalam sebuah konteks *service encounter* atau momen interaksi dengan pelanggan, para karyawan *frontline* merupakan salah-satu *touchpoint* dari sebuah *customer journey* (perjalanan pelanggan) dalam menilai dan memutuskan tingkat loyalitas dan *engagement*nya dengan sebuah merk, produk atau jasa layanan. (Victorino et al., 2012; Plouffe et al, 2015).

Hal yang menarik adalah meskipun *engagement* di anggap penting, namun dalam kenyataannya tingkat *Employee* atau *Work Engagement* di kalangan karyawan *frontline* adalah termasuk salah-satu yang paling rendah. Studi dari Bain & Co (2013) terhadap 200,000 karyawan dari di berbagai negara baik di Amerika maupun di Asia menegaskan hal ini. Bain & Co menggunakan *Employee Net Promoting Score* mengukur tingkat engagement dan menemukan kelompok kerja *Marketing, Sales, Customer service, IT* dan *Production* adalah yang paling rendah. Tiga diantara kelompok kerja ini adalah yang langsung berhubungan dengan pelanggan dan atau calon pelanggan.

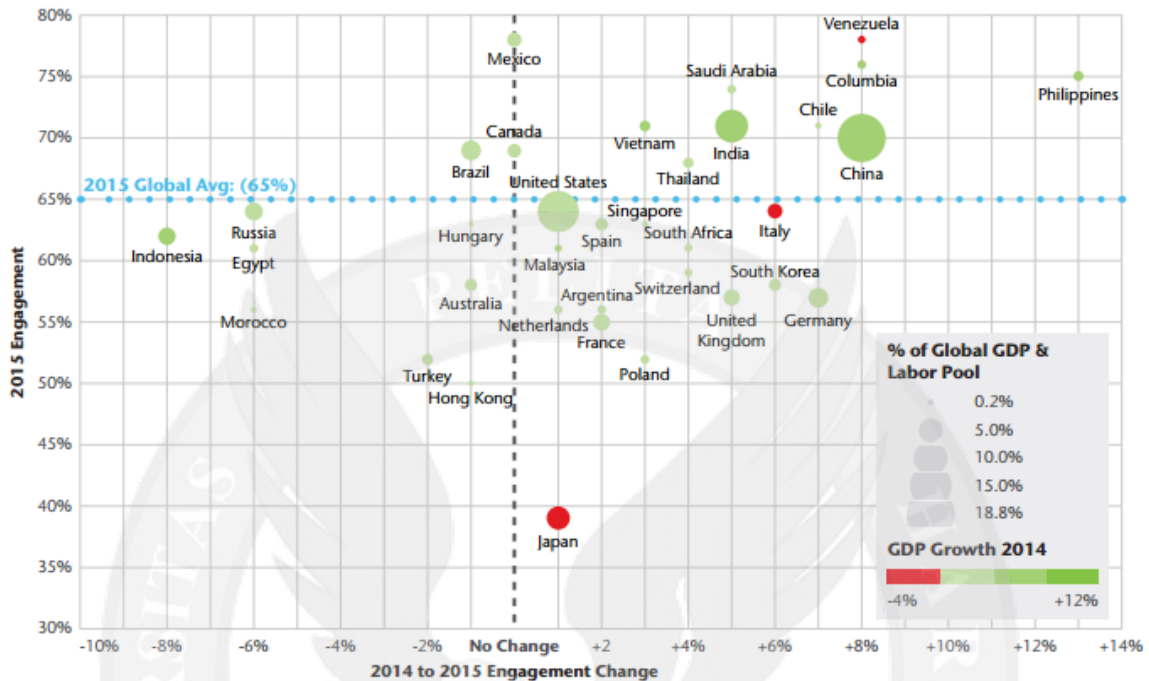


Gambar 1. Tingkat *Work Engagement*

(Sumber : Bain & Co, 2013)

Dalam hal *Employee Engagement*, di antara perusahaan di berbagai negara, perusahaan-perusahaan di Indonesia rupanya berada dalam kelompok yang paling rendah. Lembaga Konsultan SDM Aon Hewitt melakukan studi global terhadap 1,000 organisasi dan melibatkan 4,000,000 lebih karyawan di empat benua yakni Asia, Eropa, Amerika dan Afrika di tahun 2014-2015. Laporan Aon Hewitt tahun 2016 menempatkan perusahaan-perusahaan Indonesia di bawah kelompok rata-rata bahkan di urutan terbawah sedikit lebih rendah dari negara Rusia, Mesir dan Maroko yang memiliki tingkat engagement di level 64%. Pada tahun sebelumnya *Employee Engagement* Indonesia berada di level 70% (2014), di tahun 2015 menjadi 62 % (2015).

Markets by Engagement Score Values and Changes



2016 Trends in Global Employee Engagement

Gambar 2 World Employee Engagement

Sumber : Aon Hewitt, 2016

Di Indonesia, para karyawan *frontline* di sektor jasa cenderung akan menghadapi tantangan yang tidak mudah. Pertumbuhan sektor jasa juga seiring dengan peningkatan ekspektasi pelanggan serta peningkatan kesadaran konsumen terhadap hak yang seharusnya ia terima. Tingkat stress pada karyawan *frontline* dengan demikian cukup tinggi, karena mereka mereka harus berhadapan dengan konsumen yang memiliki karakteristik seperti di atas dengan tuntutan harus dapat melayani pelanggan dengan sebaik-baiknya. Kegagalan mereka untuk menyakinkan pelanggan akan berkontribusi pada peningkatan pengaduan keluhan pelanggan.

Di dalam konteks menjembatani konsumen dan produsen dan pemerintah, kehadiran lembaga-lembaga konsumen seperti YLKI (Yayasan Lembaga Konsument Indonesia) menjadi penting. Peranan ini telah dijalani oleh YLKI selama 43 tahun. Menurut data YLKI tren terkait keluhan pelanggan mengalami kecenderungan peningkatan jumlah dan ragam pengaduan.

Pada 2013 misalnya, YLKI menerima pengaduan dari konsumen sebanyak 934 kasus. Jumlah ini meningkat menjadi 1192 kasus (2014) dan 1030 kasus pada 2015. Pengaduan masuk melalui surat, datang langsung, dan telepon/faksimil. Sementara pengaduan melalui email, jejaring sosial facebook, twitter maupun website YLKI belum masuk dalam hitungan.

Peningkatan jumlah pengaduan yang masuk YLKI dapat dimaknai dalam dua perspektif; pertama bahwa kebiasaan melakukan keluhan tertulis di Indonesia mulai terbangun. Keberanian konsumen untuk merebut hak dan mengadukan permasalahannya mulai tumbuh. Ini ditunjang dengan akses pengaduan yang semakin beragam. Kedua, meningkatnya jumlah pengaduan juga dapat dimaknai sebagai telah terjadinya kemerosotan kualitas layanan pelaku usaha (termasuk yang mewakilinya seperti karyawan *frontline*) kepada konsumen.

Dari 1030 kasus yang diadukan ke YLKI tahun 2015, tersebar ke dalam 28 komoditas dengan pengaduan tertinggi terjadi pada bulan Oktober dengan 174 (16,89%) kasus diadukan. Sedangkan pengaduan terendah terjadi pada bulan Desember dengan 25 kasus.

Jika dilihat dari jenis komoditas yang diadukan, maka dapat disimpulkan keluhan banyak ditujukan kepada kelompok sektor jasa terutama industr perbankan menduduki peringkat teratas dengan 17,09 persen. Posisi ini tidak bergeser dengan tahun 2014. Peringkat

kedua ialah kasus perumahan (15,53%) yang menggeser kasus telekomunikasi. Adapun sepuluh besar komoditas yang paling banyak diadukan ke YLKI seperti dalam tabel.

Tabel 10 Besar Pengaduan YLKI

2015				2014	
No	Komoditas	Jumlah Kasus	%	Komoditas	Jumlah Kasus
1	Perbankan	176	17,09%	Perbankan	115
2	Perumahan	160	15,53%	Telekomunikasi/ Multimedia	71
3	Telekomunikasi/ Multimedia	83	8,06%	Perumahan	70
4	Belanja Online	77	7,48%	Transportasi	51
5	Leasing	66	6,5%	Ketenagalistrikan	48
6	Listrik	58	5,63%	Leasing	35
7	Transportasi	52	5,05%	PDAM	26
8	Elektronik	47	4,56%	Asuransi	25
9	Asuransi	43	4,17%	Makanan dan Minuman	23
10	Otomotif	37	3,5%	Otomotif	19

Gambar 3 Pengaduan YLKI

Sumber : <http://ylki.or.id/2016/01/bedah-pengaduan-konsumen-2015/>

Meskipun ada banyak buku dan penelitian yang mengulas mengenai *employee engagement* dan pengaruhnya pada kepuasan pelanggan namun penelitian *employee engagement* di konteks industri jasa terutama untuk karyawan *frontline* ternyata belum banyak (Robinson et al. 2004, Kim et al, 2009). Dan terlebih lagi sangat sedikit penelitian yang menelaah pola keterhubungan *employee engagement* dengan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kapabilitas sebuah perusahaan ataupun juga faktor-faktor yang mempengaruhi

employee engagement (Baumruk, 2004 ;Bakker et al. 2008 ; Newman dan Harrison, 2008; Halbesleben, 2010).

Mempertimbangkan fenomena di atas yakni (1) pentingnya *engagement* karyawan FL sebagai unsur yang berkontributor terhadap peningkatan kepuasan, loyalitas dan *engagement* pelanggan, (2) kondisi *employee engagement* di perusahaan Indonesia yang masuk di dalam kategori rata-rata bawah,(3) kecenderungan tingkat *engagement* karyawan di kalangan karyawan FL berada di area yang rendah (4) semakin meningkatnya keluhan terkait layanan pelanggan di sektor jasa yang masuk ke YLKI yang mengindikasikan semakin berat tantangan tugas pelayanan pelanggan karyawan frontlne (4) serta belum banyaknya penelitian yang mengkaji faktor-faktor kontribusi (anteseden) dan faktor yang dipengaruhi oleh *employee engagement* dalam konteks layanan pelanggan maka penulis tertarik untuk meneliti dan mengetahui lebih jauh faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi dan yang akan dipengaruhi *Work Engagement* (keterlibatan karayawan dalam pekerjaan) terutama di kalangan karyawan FL yang terlibat dalam pelayanan pelanggan.

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian ini dimaksud untuk dapat mengetahui bagaimana pengaruh *service climate*, *Job Satisfaction* dan *Affective Commitment* pada *Work Engagement* dan pengaruh *Work Engagement* terhadap *Career Commitment* dan *Adaptability* di antara karyawan *frontline high* dan *low contact*.

Mempertimbangkan latar belakang di atas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Apakah persepsi mengenai *Service Climate* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Engagement*?
2. Apakah *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Engagement*?
3. Apakah *Affective Commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Engagement*?
4. Apakah *Work Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *Adaptability*?
5. Apakah *Work Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *Career Commitment*?
6. Apakah *Work Engagement* memediasi pengaruh *Service Climate*, *Job Satisfaction* dan *Affective Commitment* terhadap *Adaptability* dan *Career Commitment*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mereafirmasi hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Barnes dan Collier (2013).

Berdasarkan rumusan masalah yang dijabarkan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh positif persepsi mengenai *Service Climate* terhadap *Work Engagement*.
2. Untuk mengetahui pengaruh positif *Job Satisfaction* terhadap *Work Engagement*.
3. Untuk mengetahui pengaruh positif *Affective Commitment* terhadap *Work Engagement*.
4. Untuk mengetahui pengaruh positif *Work Engagement* terhadap *Adaptability*.
5. Untuk mengetahui pengaruh positif *Work Engagement* terhadap *Career Commitment*.
6. Untuk mengetahui *Work Engagement* memediasi pengaruh *Service Climate*, *Job Satisfaction* dan *Affective Commitment* terhadap *Adaptability* dan *Career Commitment*.

1.4. Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa batasan masalah, yakni :

1. Penelitian ini hanya dibatasi pada para karyawan yang langsung berhadapan dengan para pelanggan atau yang biasa disebut *frontliner* di beberapa unit bisnis jasa di Jakarta dan Tangerang. Peranan mereka diterjemahkan dalam nama profesi cukup variatif seperti tenaga penjualan, tenaga pemasaran atau agen, admisi, kasir, *front desk*, *customer services*, *contact center*, *help desk*, resepsionis dsb.
2. Konsep atau definisi dari *Work Engagement* berbeda dengan *employee engagement*. Dimensi yang dipakai dalam penelitian ini secara konseptual lebih spesifik dan secara ruang lingkup berbeda dari konsep *employee engagement* yang dipopularkan oleh Gallup.
3. Penelitian ini menggunakan *self-reporting rating* yang memiliki tingkat subyektifitas yang tinggi oleh sebab itu ada kemungkinan memiliki potensi bias dalam batas tertentu.
4. Sampel yang digunakan untuk penelitian ini sejumlah 200 responden tidak sebesar sampel dari penelitian terdahulu yakni sebesar 703 sampel.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi akademisi dan praktisi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah dan melengkapi kontribusi bagi pemahaman yang lebih baik mengenai keterhubungan variabel di dalam konteks *Work Engagement* dalam konteks Indonesia terutama diperusahaan sektor jasa.

Diharapkan melalui penelitian ini dapat memperkaya studi manajemen SDM terutama yang berhubungan dengan karyawan *frontline* baik untuk layanan *high contact* maupun *low contact* untuk konteks bidang jasa di Indonesia.

Hasil penelitian diharapkan dapat mendorong kegiatan penelitian lebih lanjut untuk menelaah keterhubungannya dengan beberapa teori psikologis tertentu misalnya bagaimana teori emosi positif dan teori tipe personalitas tertentu dapat mempengaruhi tingkatan *Work Engagement* seseorang. Juga perlu ditelaah lebih lanjut mengenai kemungkinan dampak negatif dari *Work Engagement* yang tinggi.

Bagi para Praktisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran umum mengenai kondisi *Work Engagement* di antara karyawan *frontline* yang ada di sektor jasa di Indonesia.

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi masukan dan dapat dimanfaatkan oleh perusahaan atau organisasi jasa terutama bagi para praktisi manajemen SDM sektor jasa dalam perencanaan strategi dan pelaksanaan program yang terhubung dengan *Work Engagement* dan peningkatan kinerja terutama untuk karyawan *frontline* seperti pengelolaan iklim manajemen layanan dan iklim psikososial dalam penguatan *Work Engagement* karyawan; pemanfaatan indikator seperti *job satisfaction* dan *Affective Commitment* untuk mengukur *Work Engagement* karyawan.

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan bagi perbaikan internal manajemen perusahaan jasa *high contact* dan *low contact* dalam pengelolaan pengembangan diri dan karir di antara karyawan *frontline*. Serta juga dapat memberikan masukan dalam

pembangunan iklim layanan termasuk di dalamnya hubungan karyawan dengan atasan, kepuasan kerja, komitmen afektif, untuk memperkuat *Work Engagement* yang dapat berdampak pada peningkatan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.

1.6. Sistematika Penulisan

Penulisan ini terdiri dari 5 bab, yaitu :

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

2. BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan tentang penelitian terdahulu beserta dengan teori-teori yang dijadikan landasan dalam penelitian ini.

3. BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan uraian-uraian tentang perencanaan penelitian, operasionalisasi konsep dan hipotesis.

4. BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas profil responden, statistika deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian yang didapatkan untuk mencapai tujuan penelitian.

5. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan tentang pokok-pokok kesimpulan dari penelitian yang sudah dilakukan dan saran untuk pihak-pihak yang berkepentingan dengan hasil penelitian serta saran untuk penelitian selanjutnya.

