

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang Masalah

Sepanjang rentang kehidupannya, manusia membagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain melalui komunikasi. Komunikasi merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihilangkan dari kehidupan manusia. Dengan adanya komunikasi, sikap dan perasaan individu dapat dipahami oleh orang lain. Melalui perkembangan dari berbagai produk teknologi komunikasi (telekomunikasi) saat ini seperti telepon, internet, dan media komunikasi lainnya, semakin mempermudah individu dalam bertukar informasi.

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (Telkom) merupakan pelopor perusahaan penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi yang terbesar dan terlama di Indonesia. PT.Telkom ini telah berdiri selama 153 tahun. PT. Telkom juga masih menguasai pangsa pasar (*market share*) industri telekomunikasi di Indonesia (www.swa.co.id / 2010, diakses 6 Oktober 2010). Sejalan dengan perkembangan yang terjadi dalam dunia bisnis telekomunikasi saat ini, yang semakin diwarnai oleh kompetisi dari berbagai perusahaan untuk meraih pangsa pasar (*market share*) dan juga perubahan teknologi informasi seperti konvergensi digital serta reformasi pada sektor telekomunikasi domestik global. Tuntutan yang semakin tinggi ini menyebabkan PT. Telkom harus melakukan restrukturisasi untuk dapat berkompetisi dalam sektor telekomunikasi di era globalisasi yang ke depannya bukan hanya bersaing dengan perusahaan telekomunikasi swasta dalam

negeri, tetapi juga berkompetisi secara terbuka dengan perusahaan asing yang telah lama mengincar potensi pasar yang besar di Indonesia.

PT. Telkom melakukan terobosan dengan mengubah strategi bisnisnya dan menunjukkan keunggulannya atas kompetitor lainnya untuk memenangkan kompetisi. Perubahan ini diawali dengan pembentukan visi dan misi organisasi. PT. Telkom mempunyai misi memberikan layanan " *One Stop Info Com Services with Excellent Quality and Competitive Price and To Be the Role Model as the Best Managed Indonesian Corporation* " dengan jaminan bahwa pelanggan akan mendapatkan layanan terbaik, berupa kemudahan, produk dan jaringan berkualitas, dengan harga kompetitif. Selain itu, *Tagline*-nya yang berubah menjadi " *the world in your hand*" serta nilai-nilai baru yaitu *expertise, empowering, assured, progressive, dan heart* yang pada akhirnya akan mengubah semua aspek operasi PT. Telkom yaitu dengan melakukan transformasi bisnis, infrastruktur, sistem, modul operasi, dan khususnya sumber daya manusia yang mampu menciptakan kepercayaan dan kepuasan pelanggannya yang merupakan faktor esensial dalam bisnis jasa telekomunikasi.

Sampai saat ini jumlah pelanggan PT. Telkom sebanyak 68,6 juta pelanggan yang terdiri atas pelanggan telepon tidak bergerak kabel (kabel), sejumlah 8,6 juta, pelanggan telepon tidak bergerak nirkabel sejumlah 12,7 juta pelanggan dan 65,3 juta pelanggan jasa telepon bergerak (www.telkom.co.id, diakses 4 Maret 2010). PT. Telkom tidak hanya menyediakan jasa telekomunikasi secara personal, tetapi juga menyediakan jasa telekomunikasi untuk perusahaan. Pelanggan yang menggunakan jasa telekomunikasi untuk perusahaan ini biasanya

disebut pelanggan korporasi. Berbagai macam kebutuhan akan jasa telekomunikasi pada pelanggan korporasi membuat PT.Telkom menyediakan berbagai jasa telekomunikasi (membuat *online* data perusahaan mengenai kantor pusat dan kantor cabang perusahaan yang ada di berbagai daerah dan menggunakan *link* data yang khusus perusahaan tersebut) untuk memudahkan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

Dalam memasarkan jasa telekomunikasi yang dibutuhkan oleh pelanggan korporasi ini, PT. Telkom sangat tergantung pada kinerja dari divisi *Enterprise Service* (pelayanan pada pelanggan korporasi). Divisi *Enterprise Service* ini memegang peranan penting pada PT.Telkom yang merupakan salah satu sumber pendapatan terbesar bagi PT.Telkom untuk mempertahankan perusahaannya dalam menguasai pangsa pasar (*market share*). Unit dari *Enterprise Service* yang akan selalu berhubungan dengan pelanggan korporasi untuk memberikan layanan jasa telekomunikasi adalah *Account Manager* (AM).

Sejalan dengan restrukturisasi PT. Telkom tersebut, terjadi perubahan *job description* yang pada mulanya *job description Account Manager* hanya sebagai mediator antara PT. Telkom dengan pelanggan korporasi dan mempromosikan jasa telekomunikasi saja. Namun, pada saat ini telah berubah menjadi mediator / representatif PT.Telkom untuk memberikan pelayanan prima kepada pelanggan korporasi dengan memberikan semua solusi (*total solution*) sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan di bidang telekomunikasi sehingga pelanggan loyal terhadap PT.Telkom.

Tanggung jawab dari *Account Manager* adalah memastikan pemenuhan kebutuhan pelanggan dan memberikan pelayanan yang berorientasi kepada peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan guna mengamankan pendapatan perusahaan yang berasal dari pelanggan korporasi. *Account Manager* juga memastikan bahwa penggunaan jasa telekomunikasi oleh pelanggan korporasi yang terbesar menggunakan produk dari PT.Telkom, dan memastikan tercapainya target pendapatan usaha berupa target setiap triwulan dari pelanggan yang dikelola serta memastikan jangka waktu pembayaran pelanggan sesuai dengan sasaran dan kebijakan perusahaan. Selain itu, setiap *Account Manager* mempunyai Standar Kerja Individual (SKI) antara lain harus mencapai target yang telah ditetapkan oleh PT. Telkom antara lain target Customer Satisfaction Index (CSI) dan Customer Loyalty Index (CLI), target finansial (pendapatan), target *stake holder* (Data dan Internet, speedy, *Wireline*, *Wireless*, *non connectivity*, *visit frequency*, *proposal productivity*, *target internal business*), dan target *internal business process* (*Value account plan/customer profile*). Khusus untuk target finansial yang diharapkan PT. Telkom pada *Account Manager* sebesar 30% lebih tinggi dibanding perusahaan kompetitor lainnya.

Aktivitas *Account Manager* dalam bersaing dengan kompetitor untuk memenangkan pelanggan korporasi yaitu *Account Manager* harus mempertahankan pelanggan tetap PT. Telkom, *Account Manager* melakukan akuisisi (merebut) pelanggan kompetitor dan juga *Account Manager* harus melakukan pendekatan kepada perusahaan - perusahaan untuk menjadi pelanggan PT. Telkom untuk saat ini maupun menjadi pelanggan di masa yang akan datang.

Adanya perubahan PT. Telkom agar tetap unggul dalam berkompetisi memberikan dampak pada tuntutan kerja *Account Manager* yang semakin tinggi salah satunya dengan target finansial pada *Account Manager* yang selalu meningkat setiap tahunnya dan target tersebut harus dicapai oleh *Account Manager* per triwulannya. Untuk membantu menjalankan tugas-tugasnya, *Account Manager* ini diarahkan oleh koordinator *Account Manager* yang bertindak sebagai pimpinan dari *Account Manager*. Koordinator *Account Manager* ini setiap minggu mengadakan pertemuan dalam rangka melakukan evaluasi pada *Account Manager* dalam pencapaian target. Selain itu, PT. Telkom juga memfasilitasi *Account Manager* dengan memberikan pengembangan keterampilan, kompetensi serta meningkatkan motivasi *Account Manager* melalui *training* dan memberikan sarana yang dibutuhkan *Account Manager* untuk menjalankan tugasnya.

PT. Telkom telah menetapkan bahwa *Account Manager* yang dapat mencapai target maka akan mendapatkan bonus. Selain itu, *Account Manager* yang dapat melebihi target sebesar 3 kali akan mendapatkan promosi jabatan. Sedangkan, *Account Manager* yang tidak dapat mencapai target akan diberikan konseling oleh pihak manajemen PT.Telkom. Apabila telah dilakukan satu kali konseling sebanyak satu kali pada *Account Manager* dan masih tidak dapat mencapai target, maka akan diberikan SP (surat peringatan). Jika SP itu telah diberikan satu kali dan *Account Manager* masih tidak dapat mencapainya, *Account Manager* akan dipindahkan atau didemosi (penurunan jabatan). Menurut koordinator *Account Manager* (KAM) yang bertugas mengawasi *Account*

Manager dan bertanggung jawab pada GM (*General Manager*) atas kinerja *Account Manager*, terjadi penurunan kinerja yang cukup besar pada *Account Manager*.

Berdasarkan data hasil kinerja tahun 2008-2009, *Account Manager* hampir 69% telah mencapai target namun terdapat 31% yang belum mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan. Dari presentase tersebut secara keseluruhan, *Account Manager* belum mencapai target yang diharapkan perusahaan, sebab dinilai masih belum menjamin perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja guna mempertahankan PT. Telkom sebagai perusahaan telekomunikasi yang menguasai pangsa pasar (*market share*). Terkait dengan target secara keseluruhan yang belum sesuai harapan, menekan PT. Telkom untuk melakukan perubahan pada divisi *Enterprise Service* dengan memberikan tuntutan kerja yang lebih tinggi khususnya *Account Manager* untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Dalam upaya peningkatan produktivitas kerja, perusahaan perlu memperhatikan sumber daya fisik, keuangan, kemampuan memasarkan, serta sumber daya manusia sebagai beberapa faktor penting yang disyaratkan bagi organisasi untuk tetap kompetitif (Fisher, Schoenfeldt, dan Shaw, 2006). Faktor yang dianggap paling potensial dalam penyediaan keunggulan kompetitif bagi organisasi adalah sumber daya manusia, khususnya bagaimana mengelola sumber daya ini. Sebagaimana dikemukakan oleh Pfeffer (1996), pada masa sekarang ini hanya ada satu landasan untuk keunggulan kompetitif bagi perusahaan yaitu bagaimana mengelola faktor sumber daya manusia di perusahaan. Ditambahkan pula bahwa untuk meningkatkan keinginan berkompetisi, faktor motivasi dan

pembelajaran yang diberikan organisasi menjadi sangat menentukan (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1990).

Organisasi dapat mencapai kinerja yang diharapkan serta dapat unggul dalam berkompetisi jika karyawan senang dengan pekerjaannya, karyawan memberikan hasil yang terbaik dalam setiap pelaksanaan tugasnya dan karyawan memberikan hasil pada pekerjaannya (William H. Macey ,2009). Berdasarkan konsep tersebut, menurut Gallup (2004) *employee engagement* merupakan hal yang penting dalam menentukan peranan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. *Employee engagement* telah diakui dapat memprediksi peningkatan kinerja pada karyawan, dapat meningkatkan profitabilitas, mampu mempertahankan karyawan, dan dapat memberikan kepuasan pada konsumen (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Richman, 2006).

Dalam memberikan pelayanan yang memuaskan pada konsumen serta berhasil dalam meraih target sesuai dengan yang telah ditetapkan organisasi, seorang *Account Manager* membutuhkan *employee engagement*. *Employee engagement* sebagai bentuk antusiasme dalam melakukan pekerjaan (Harter, Schmidt dan Hayes, 2002). Karyawan yang *engage* merupakan karyawan yang menunjukkan totalitas dalam bekerja dan sangat antusias terhadap pekerjaannya. Konsep *employee engagement* menjadi penting dalam mengkonseptualisasikan dan menentukan peranan modal manusia terhadap kinerja perusahaan.

Menurut William H. Macey (2009) perusahaan beruntung jika memiliki karyawan yang *engage*, antara lain dapat meningkatkan tingkat pengembalian terhadap aset (ROA), nilai saham, dan tingkat profitabilitas pada perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan William H. Macey pada 65 perusahaan yang berbeda, memperlihatkan *engagement* yang di atas 25% akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dengan meningkatnya nilai saham lebih dari dua kali lipat, terjadi peningkatan pada tingkat pengembalian terhadap aset, dan tingkat profitabilitas pada perusahaan. Salah satu perusahaan yang mengalami peningkatan terhadap nilai saham ini ialah *Yellow roadway*. Perusahaan ini bergerak pada jasa pengiriman barang yang telah mengalami perubahan cukup drastis dengan mengubah *image* perusahaan. Bill Zollars sebagai pimpinan sekaligus CEO *Yellow Roadway* dengan menjelaskan secara eksplisit kepada karyawannya mengenai *goal* yang dicapai yaitu mengirimkan barang dengan tepat waktu tanpa ada kerusakan. Peningkatan nilai saham ini tidak mungkin dapat dicapai *Yellow Roadway* tanpa adanya kerja sama antara pimpinan dan karyawannya. Perusahaan memfasilitasi karyawannya agar karyawan dapat memberikan pelayanan jasa pengiriman barang sesuai dengan *image* perusahaan *Yellow Roadway* yang akan berdampak dalam pelayanannya terhadap konsumen.

Dalam *Standard Chartered Bank's Corporate Leadership Council* tahun 2004 (Maheshwari, 2008) dinyatakan bahwa *employee engagement* merupakan bentuk loyalitas terhadap organisasi yang diperlihatkan karyawan untuk bekerja keras saat melaksanakan tugasnya dan mampu bertahan menghadapi hambatan dari pekerjaannya karena memiliki komitmen tinggi. Akibat dari kerja keras dan komitmen yang tinggi itu maka dapat memengaruhi kualitas kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran karyawan dan menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan (Kahn, 1992: Paradise

2008: Schaufeli dan Bakker, 2004). Pernyataan senada diungkapkan oleh McBain (2007) bahwa *employee engagement* berdampak bagi organisasi dalam berhubungan dengan konsumen (*customer related outcomes*), seperti peningkatan layanan, kepuasan konsumen, dan loyalitas konsumen. Karyawan yang *engage* akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya, menerima tantangan dan merasa bahwa pekerjaannya memberikan makna dalam dirinya.

Dalam bukunya, *Getting Engaged: The New Workplace Loyalty*, penulis Tim Rutledge (www.wikipedia.com, 2008, diakses 6 Juni 2010) menjelaskan bahwa karyawan yang benar-benar *attached* dan terinspirasi pada pekerjaannya. McBain (2007) menemukan bahwa definisi *engagement* dalam praktiknya menghubungkan antara sasaran organisasi dengan *brand* perusahaan (terutama terkait dengan organisasi multinasional). Hubungan ini memiliki aspek rasional serta emosional, dan sebagai akibat dari *engagement* ini, karyawan dari berbagai tingkatan dipersiapkan dalam memberikan upaya yang lebih di atas tuntutan pekerjaan mereka. Dari beberapa definisi tersebut, telah dijelaskan bahwa *employee engagement* sebagai bentuk pernyataan karyawan terhadap pekerjaannya melebihi dari yang diharapkan oleh organisasi.

Employee engagement merupakan totalitas karyawan dalam bekerja yang memperlihatkan perilaku *engage* atau *engagement behavior* seperti perilaku *persistence, role expansion, adaptability, proactive* yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi (Macey, 2009). Berdasarkan survey awal yang dilakukan kepada sepuluh karyawan *Account Manager* pada perusahaan PT. Telkom di kota "X", sebanyak 40% karyawan mengalami penurunan pencapaian

revenue (pendapatan) yang ditargetkan oleh perusahaan dalam waktu per triwulan dan 60% karyawan dapat mencapai target *revenue* (pendapatan) perusahaan. *Account Manager* yang dapat mencapai target ini memperlihatkan perilaku *engagement* dalam aspek *persistence*.

Sebanyak 30% karyawan yang melakukan pekerjaannya melampaui tugas yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan 70% hanya melakukan tugas yang ditetapkan perusahaan. Perilaku *engagement* atau *engagement behavior* yaitu dapat melampaui tugas yang ditetapkan perusahaan termasuk kedalam aspek *role expansion*. Sebanyak 60% karyawan memberikan solusi dan informasi kepada pelanggan korporasi dan 40% karyawan hanya akan memberikan informasi ketika ditanya oleh pelanggannya. Perilaku *engagement* atau *engagement behavior* yaitu memberikan solusi serta informasi pada pelanggan memperlihatkan perilaku yang termasuk ke dalam aspek *proactive*.

Sebanyak 50% karyawan mengalami hambatan akan tugas pekerjaannya yang mengalami perubahan dan sebanyak 50% karyawan dapat mengikuti perubahan tugas yang diberikan perusahaan. Perilaku dapat mengikuti perubahan tugas yang diberikan perusahaan memperlihatkan perilaku *engagement* atau *engagement behavior* yang termasuk ke dalam aspek *adaptability*. Perilaku karyawan yang menampilkan *engage* berdampak positif terhadap keberhasilan organisasi.

Berdasarkan data maupun uraian di atas, peneliti tertarik untuk meneliti *engagement behavior* pada *Account Manager* PT. Telkom di kota “X”.

1. 2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penelitian ini ingin mengetahui seperti apakah *engagement behavior* pada *Account Manager* PT. Telkom kota “X”.

1. 3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini untuk mendapatkan gambaran mengenai *engagement behavior* pada *Account Manager* PT. Telkom kota “X”.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui gambaran derajat *engagement behavior* pada *Account Manager* PT. Telkom kota “X” melalui aspek yang dimunculkan yaitu *persistence, proactive, role expansion, adaptability* serta kaitannya dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya antara lain *feeling of engagement, kepemimpinan, budaya dan manajemen organisasi*.

1. 4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoretis

Kegunaan Teoretis adalah :

a) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan tentang disiplin ilmu psikologi, khususnya bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai *engagement behavior* kepada *Account Manager* PT. Telkom kota “X”.

b) Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi tambahan untuk peneliti lain yang akan mengembangkan dan mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai *engagement behavior*.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Kegunaan Praktis adalah :

1) Memberikan informasi kepada *Account Manager* PT. Telkom di kota "X" mengenai *engagement behavior* pada *Account Manager* sebagai bahan pertimbangan dalam mengupayakan hasil kerja yang optimal dan memajukan perusahaan.

2) Sebagai masukan atau informasi untuk bagian HRD atau SDM pada perusahaannya, mengenai penurunan kinerja pada *Account Manager* dalam perusahaan, sehingga bagian HRD atau SDM nantinya dapat tindaklanjuti dengan mengadakan program pelatihan dengan memperhatikan *engagement behavior* pada *Account Manager*.

1. 5. Kerangka Pemikiran

Seiring dengan perkembangan serta perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis telekomunikasi saat ini yang semakin diwarnai oleh kompetisi dan perubahan teknologi informasi berupa konvergensi digital serta reformasi pada sektor telekomunikasi domestik global. Hal ini menyebabkan PT. Telkom melakukan restrukturisasi pada manajemen organisasinya agar dapat berkompetisi dalam sektor telekomunikasi di era globalisasi. PT. Telkom berusaha untuk selalu

menciptakan kepercayaan dan kepuasan pelanggannya yang merupakan faktor penting dalam bisnis jasa telekomunikasi. Perubahan yang menyertai semua aspek operasi di PT. Telkom membutuhkan penyesuaian dari sumber daya manusianya.

Menurut Pfeffer (1996) bahwa pada masa sekarang ini hanya ada satu landasan untuk unggul dalam berkompetisi bagi perusahaan yaitu bagaimana mengelola faktor sumber daya manusia (SDM) di perusahaan. Salah satu divisi yang merupakan SDM di PT. Telkom serta berperan penting dalam penjualan jasa telekomunikasi pada pelanggan korporasi ialah unit dari *Enterprise Service*. Salah satu bagian dari unit ini yang akan selalu berhubungan dan menjadi fasilitator bagi pelanggan korporasi dalam memberikan pelayanan jasa telekomunikasi ialah *Account Manager* (AM). Divisi yang didukung oleh tenaga *Account Manager* ini bertugas memasarkan serta memberikan pelayanan prima kepada pelanggan korporasi dengan memberikan semua solusi (*total solution*) sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan di bidang telekomunikasi sekaligus *Account Manager* ini melakukan *maintanance* pada pelanggan korporasi agar tetap puas dalam menggunakan jasa telekomunikasi yang ditawarkan oleh PT. Telkom.

Dalam aktivitasnya, *Account Manager* bersaing dengan kompetitor untuk mendapatkan pelanggan korporasi yaitu *Account Manager* harus mempertahankan pelanggan tetap PT. Telkom, *Account Manager* melakukan akuisisi (merebut) pelanggan kompetitor dan serta mencari perusahaan – perusahaan yang belum menggunakan jasa telekomunikasi untuk menjadi pelanggan PT. Telkom. Totalitas *Account Manager* dalam bekerja inilah yang diinginkan oleh PT. Telkom agar pelanggan tetap menggunakan jasa telekomunikasi dan tidak beralih

pada kompetitor, sehingga *employee engagement* yang merupakan totalitas karyawan dalam bekerja menjadi sangat dibutuhkan oleh PT. Telkom. *Employee engagement* atau karyawan yang *engage* memperlihatkan seberapa besar karyawan komit terhadap pekerjaannya. Karyawan yang *engage* juga memiliki kemampuan dan sumber daya untuk melakukan pekerjaan.

Salah satu perilaku yang akan diperlihatkan karyawan yang *engage* adalah perilaku proaktif dalam bekerja, yaitu karyawan dapat mengambil tindakan efektif dan preventif secara bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang *engage* ini tidak hanya bekerja melaksanakan tugas-tugasnya sebagaimana yang tercantum dalam *job description*, tetapi dapat melakukan pekerjaan melampaui perannya (*job description*). Hal ini didasari oleh keterbukaan karyawan dalam menerima perubahan peran. Karyawan juga secara aktif mencari cara untuk mengembangkan kemampuannya agar dapat memberikan kontribusi yang lebih pada pekerjaannya. Karyawan juga dapat tetap bertahan, bahkan ketika menghadapi kendala akan tugas-tugas pekerjaannya. Selain itu, karyawan juga dapat beradaptasi ketika terjadi perubahan (William H. Macey ,2009). Karyawan yang *engage* akan memperlihatkan perilaku *persistence, role expansion, adaptability, proactive* yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi (Macey, 2009).

Engagement behavior ini dapat terjadi ketika karyawan berada pada lingkungan kerja dengan tuntutan kinerja tinggi yaitu lingkungan kerja yang memberi fasilitas, kemudahan-kemudahan, dan kesempatan karyawan untuk *engage*. Melalui lingkungan kerja yang seperti ini terjalin hubungan timbal balik

antara karyawan dan organisasi. Hubungan timbal balik ini terkait dengan kepemimpinan yang diimplementasikan, dan budaya organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud ialah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan, saling mendukung satu sama lain, dan adanya keadilan serta kepercayaan sebagai nilai organisasi (McBain, 2007). Budaya organisasi merupakan tata nilai dan norma yang menuntun perilaku jajaran organisasi (Fred Luthans, 2007) sehingga efektivitas penerapan manajemen SDM dirasakan oleh semua pihak, baik karyawan maupun perusahaan (Ulrich, 2005; Smilansky, 1997 dan Bjorkman, Ingmar dan Fan Xiuncheng, 2002).

Diperolehnya karyawan yang *engage* ini membutuhkan waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Untuk itu, dibutuhkan konsistensi pemimpin dalam membina dan mengembangkan karyawan (Paradise, 2008). Dalam menciptakan karyawan yang *engage*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan antara lain pemimpin terampil dalam berkomunikasi, pemimpin dapat memberikan *feedback*, dan pemimpin dapat melakukan penilaian pada kinerja bawahannya (McBain, 2007).

Selain itu, agar karyawan *engage*, kondisi lingkungan kerjanya diharapkan dapat membangun karyawan dengan kapasitas untuk *engage*, motivasi untuk *engage*, kebebasan untuk *engage*, dan fokus pada strategi *engagement*. Kapasitas untuk *engage* adalah suatu keadaan dimana karyawan memiliki energi yang terarah pada pencapaian tujuan, dan *resilience* untuk mempertahankan energinya tersebut, sekalipun menghadapi hambatan dalam pencapaian tujuannya. Energi ini bersumber dari tumbuhnya rasa berdaya pada karyawan, yang bisa dibangun oleh

organisasi melalui pemberian informasi pada karyawan, menyediakan kesempatan belajar kepada karyawan, serta menciptakan keseimbangan dalam kehidupan karyawan.

Motivasi untuk *engage* merupakan suatu keadaan karyawan yang bersedia menginvestasikan energi dan waktunya untuk bekerja. Kondisi ini bisa terjadi ketika karyawan merasa bahwa pekerjaannya menarik, menantang dan sejalan dengan nilai-nilainya dengan perusahaan, sehingga karyawan dapat mengembangkan autonomi dan kompetensinya dalam bekerja.

Kebebasan untuk *engage* merupakan suatu keadaan karyawan yang merasa aman untuk mengambil tindakan atas dasar inisiatifnya. Keadaan ini dapat terjadi ketika kepada karyawan diberikan kepercayaan oleh perusahaan dalam mengambil setiap tindakan dalam upaya pencapaian tujuan. Kondisi lingkungan kerja lainnya yang membentuk karyawan untuk *engage* ialah fokus pada strategi *engagement*. Fokus pada strategi *engagement* tercermin melalui suatu keadaan karyawan yang mengetahui tujuan serta langkah strategis pada perusahaan. Strategi tersebut dapat berjalan selaras dengan proses dan praktik dengan pekerjaan dalam pencapaian tujuannya (Macey, 2009).

Kondisi-kondisi di atas dapat menghasilkan perasaan *engage* atau *feeling of engagement*. Terdapat empat komponen penting antara lain *feelings of urgency*, *feelings of being focused*, *feelings of intensity*, dan *feelings of enthusiasm*. *Feelings of urgency* merupakan karyawan yang merasakan adanya kekuatan yang mendorong tindakan dan tekad untuk mencapai tujuan tertentu. Kemudian, *Feelings of being focused* merupakan karyawan yang merasa bahwa ketika

bekerja karyawan tersebut mampu berkonsentrasi walaupun pada saat melaksanakan tugasnya terdapat banyak gangguan. *Feelings of intensity* merupakan karyawan yang merasa bahwa dapat memanfaatkan kapasitas sumber daya baik pada dirinya maupun yang telah diberikan oleh perusahaan (seperti keterampilan, pengetahuan, energi). *Feelings of enthusiasm* merupakan karyawan yang merasa bahwa dalam melaksanakan tugasnya karyawan tersebut bersemangat dan antusias.

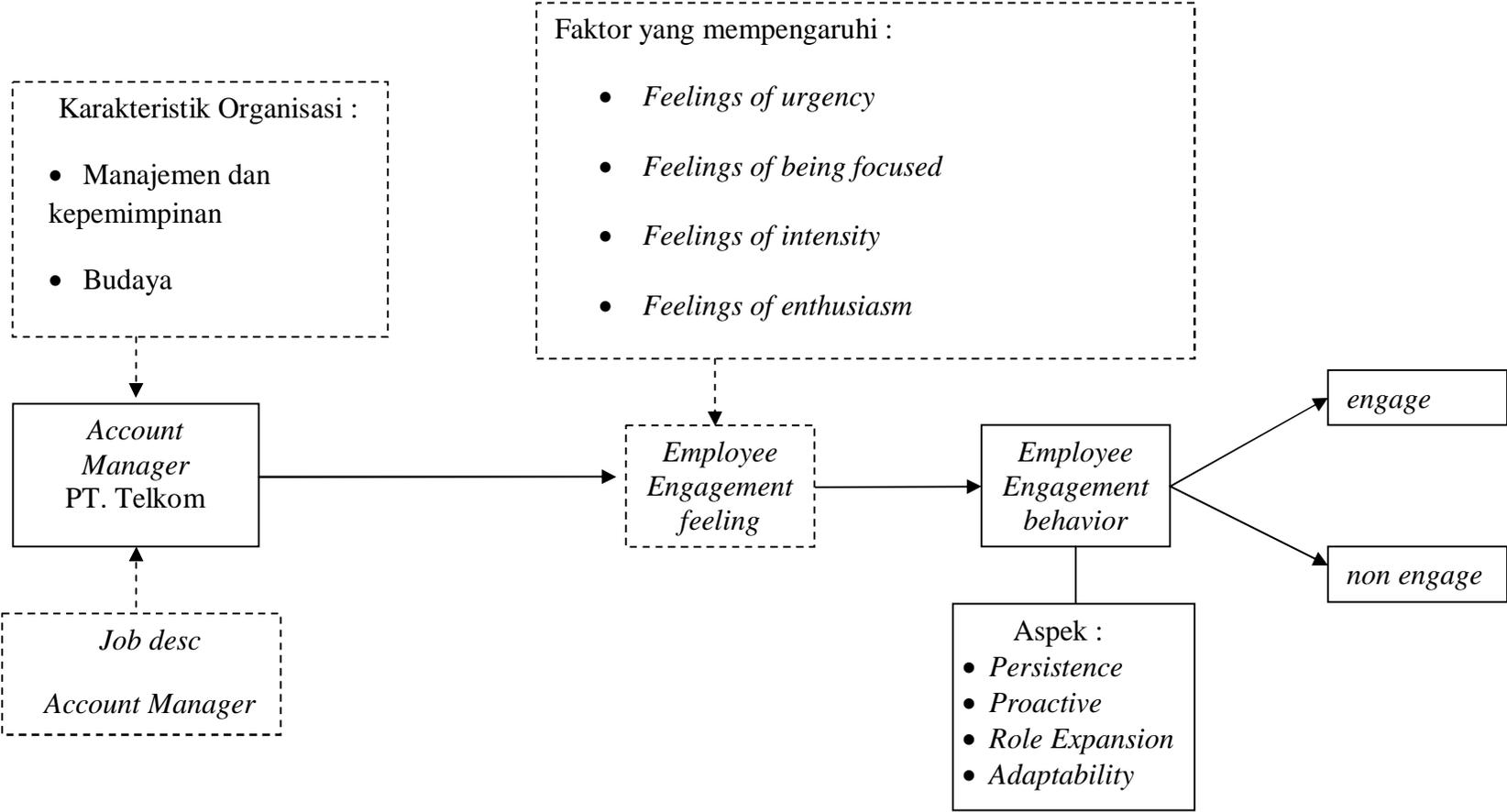
Ketika karyawan telah menghayati *feeling of engagement* ini, karyawan dapat memunculkan perilaku yang *engage* atau yang disebut juga dengan *engagement behavior* (Macey, 2009). Aspek-aspek yang mencirikan *engagement behavior* antara lain *persistence, proactive, role expansion, adaptability* (William H. Macey, 2009). *Persistence* memperlihatkan perilaku penyelesaian tugas hingga tuntas walau menghadapi kesulitan serta mampu bertahan ketika menghadapi hambatan. *Account Manager* yang pada dasarnya memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mencapai target kuantitas yaitu target yang secara nominal telah ditentukan oleh perusahaan, juga mencapai target kualitas yang terkait dengan mempertahankan pelanggan agar tetap loyal kepada perusahaan. Adanya tugas *Account Manager* tersebut diharapkan menimbulkan dorongan pada *Account Manager* untuk dapat mencapainya melalui kerja keras dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan antusias dalam pelaksanaan tugasnya. Sehingga *Account Manager* dapat mencapai target dan tetap mempertahankan kualitas pelayanan pada pelanggan korporasi.

Proactive memperlihatkan perilaku preventif dengan secara efektif dan bertanggung jawab, berinisiatif untuk mencegah terjadinya masalah yang menghambat tujuan organisasi. PT. Telkom tidak hanya memberikan target saja kepada *Account Manager*, tetapi *Account Manager* diharapkan dapat memberikan informasi secara lengkap dengan memanfaatkan sumber daya yang telah diberikan perusahaan serta memberikan pelayanan sesuai kebutuhan pelanggannya. Sehingga, pelanggan tidak memberikan komplain dan tetap loyal terhadap pelayanan yang diberikan oleh *Account Manager*.

Role Expansion memperlihatkan perilaku kerja yang menunjukkan kesediaan untuk mengerjakan tugas yang melampaui perannya (*job description*) maupun perannya dalam batasan peran yang berbeda. *Role expansion* ini tercermin melalui *Account Manager* yang diberikan target oleh PT. Telkom tidak hanya secara individual tetapi juga *Account manager* diberikan target secara kelompok. Walaupun karyawan tersebut telah mencapai target individualnya, tetapi *Account manager* diharapkan dapat membantu rekan sesama *Account manager* untuk menyelesaikan target kelompoknya.

Adaptability memperlihatkan dukungan karyawan terhadap perubahan di perusahaan melalui kesediaan mengembangkan keterampilan baru dan dapat menyesuaikannya sebagai tuntutan perubahan pekerjaan. PT. Telkom saat ini sedang mengalami perubahan yang berdampak pada *job description* yang berbeda dengan sebelumnya. Oleh karena itu, *Account Manager* diharapkan bersedia merespons perubahan ini dengan melakukan penyesuaian pada *job description*-nya.

Ketika semua aspek-aspek *engagement behavior* tersebut dimiliki oleh *Account Manager*, dapat terlihat *employee engagement* tersebut dalam bentuk derajat. Semakin tinggi derajat yang terlihat dengan seringnya *engagement behavior* muncul, maka derajat *engagement Account Manager* termasuk ke dalam kategori *engage*. Namun, semakin rendah derajat *engagement behavior* maka *Account Manager* tersebut termasuk kedalam kategori *non engage*.



Bagan 1.1 Kerangka Pikir *Engagement Behavior*

1. 6. Asumsi

Setelah menelaah uraian di atas, maka didapatkan asumsi-asumsi sebagai berikut:

1. Karakteristik Organisasi (Manajemen, kepemimpinan & budaya organisasi), dan *Job description Account Manager* mempengaruhi *Account Manager* PT. Telkom.
2. Faktor yang mempengaruhi *Account Manager* dalam menghayati *feelings of engagement* seperti *feelings of urgency, feeling of being focused, feelings of intensity, feeling of enthusiasm* merupakan faktor penentu munculnya perilaku karyawan yang *engage* atau *engagement behavior*.
3. Aspek dari *engagement behavior* pada *Account Manager* antara lain perilaku *persistence, proactive, role expansion, dan adaptability* dapat terlihat *engagement behavior* pada *Account Manager* tersebut dalam bentuk derajat tinggi termasuk kedalam kategori *engage*.
4. Aspek dari *engagement behavior* pada *Account Manager* antara lain perilaku *persistence, proactive, role expansion, dan adaptability* dapat terlihat *engagement behavior* pada *Account Manager* tersebut dalam bentuk derajat rendah termasuk kedalam kategori non *engage*.