

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Jumlah penduduk kota Bandung berdasarkan hasil sensus penduduk pada tahun 2000 tercatat ada sebanyak 2.136.260 jiwa (<http://jabar.bps.go.id>). Pada sensus penduduk yang dilaksanakan pada tahun 2010, jumlah penduduk kota Bandung mengalami peningkatan yang cukup signifikan yakni sebanyak 258.613 jiwa, sehingga kota Bandung memiliki jumlah penduduk sebanyak 2.394.873 jiwa. Dari data sensus penduduk 2010 tersebut menempatkan kota Bandung pada peringkat 3 dari 86 kota di Indonesia dengan penduduk kota terbanyak (<http://id.wikipedia.org>).

Pertumbuhan penduduk di kota Bandung yang cukup signifikan sangat berpengaruh terhadap mobilitas yang terjadi di kota Bandung. Dispenda Jawa Barat mencatat sejak tahun 2009 sampai dengan bulan Juni 2010 ada penambahan jumlah kendaraan pribadi di Jawa Barat sebanyak 926.698 unit, dan kota Bandung menjadi kota yang memiliki jumlah kendaraan pribadi terbanyak diantara kota-kota besar di Jawa Barat lainnya dengan besaran 1.137.651 unit. Hal tersebut ditunjang dari kemudahan masyarakat untuk dapat memiliki kendaraan pribadi dengan cara sistem pembayaran kredit atau mencicil (<http://www.pikiran-rakyat.com>).

Pertumbuhan jumlah kendaraan bermotor di kota Bandung yang sangat tinggi berimbas pada keadaan lalu lintas yang padat. Kepadatan tersebut membuat masyarakat jadi lebih sering mengalami kemacetan dan meningkatnya kecelakaan lalu lintas yang mengakibatkan kerugian jiwa dan materiil. Menurut Kasatlantas Polrestabes Bandung AKBP Sambodo Purnomo Yogo, rata-rata kecelakaan kendaraan bermotor di kota Bandung termasuk cukup tinggi, yakni berkisar 2—3 kali kejadian per hari ([www.bisnis-jabar.com](http://www.bisnis-jabar.com)).

Tingginya angka kecelakaan yang terjadi, menjadi peluang bagi perusahaan-perusahaan asuransi kerugian untuk menawarkan jasa asuransi dan memberikan perlindungan bagi masyarakat Indonesia untuk menekan angka kerugian akibat kecelakaan-kecelakaan tersebut. Menurut Undang-Undang No. 2 Tahun 1992, yang dimaksud dengan asuransi atau pertanggungan adalah perjanjian antara dua pihak atau lebih, yang mana pihak penanggung mengikatkan diri pada tertanggung, dengan menerima premi asuransi untuk memberikan penggantian pada tertanggung karena kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang diharapkan, atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin akan diderita tertanggung, yang timbul dari suatu peristiwa yang tidak pasti, atau untuk memberikan suatu pembayaran yang didasarkan atas meninggal atau hidupnya seseorang yang dipertanggungkan.

PT. Asuransi “X” merupakan perusahaan asuransi kerugian yang didirikan pada tanggal 27 November 1993 di Jakarta. PT. Asuransi “X” telah memberikan layanan asuransi yang luas kepada masyarakat di seluruh Indonesia selama dua dasawarsa. Visi yang dimiliki oleh PT. Asuransi “X” adalah menjadi perusahaan

asuransi terkemuka di Indonesia, dan misi yang dimiliki PT. Asuransi “X” adalah menyediakan produk tepat guna dengan pelayanan prima. PT. Asuransi “X” secara konsisten telah menerapkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dan selalu mendorong karyawan untuk selalu menerapkan budaya perusahaan yang jujur, disiplin, tanggap, cermat, dan santun dalam bekerja. (*Management PT. “X”*)

Saat ini, PT. Asuransi “X” memiliki 25 kantor cabang dan 62 kantor cabang pembantu yang tersebar di seluruh Nusantara yang menyediakan solusi untuk kebutuhan jasa asuransi kerugian dan *surety bond (suretyship)*, yakni sebuah produk jaminan keuangan untuk mendukung kelancaran suatu proyek. Jumlah karyawan yang dimiliki oleh PT. Asuransi “X” adalah sebanyak 489 orang yang tersebar pada 25 kantor cabang serta 62 kantor cabang pembantu dan unit layanan di seluruh Indonesia. Dalam industri asuransi Indonesia, PT. Asuransi “X” dikenal sebagai pelopor *surety bond*. PT. Asuransi “X” juga memberikan jasa asuransi kerugian, diantaranya asuransi kendaraan bermotor, asuransi kebakaran rumah, asuransi kecelakaan pribadi, asuransi pengangkutan, asuransi rangka kapal, asuransi rekayasa yang seluruhnya terus dikembangkan sejalan dengan tekad perusahaan untuk menjadi *one-stop insurance service company*. (*Management PT. “X”*)

Berkembang atas dasar kepuasan nasabah, dari tahun ke tahun PT. Asuransi “X” Cabang Bandung selalu membukukan kinerja keuangan yang sistematis dan meningkat. Neraca perusahaan yang kian solid dibuktikan dengan peringkat perusahaan dengan rating *id A (Single A : Stable Outlook)*. Indikator

keberhasilan kinerja dapat dilihat dari kenaikan total pendapatan pada desember tahun 2011 dari Rp.55.601.350.452,79,- menjadi Rp.65.089.231.762,40,- pada desember tahun 2012. Kenaikan hasil Underwriting pada desember 2011 hingga desember 2012 dari Rp.54.617.309.297,78,- menjadi Rp.64.617.954.646,80,-. Data diatas didapat berdasarkan laporan hasil usaha. Profesionalitas kinerja PT. Asuransi “X” Cabang Bandung juga telah dibuktikan dengan terstandardisasinya kinerja perusahaan dengan standar ISO 9001:2000.

Menurut William Macey (Macey, William H., 2009:2) *engagement behavior* memberikan dampak positif bagi organisasi yakni peningkatan *revenue*. Seperti yang terlihat pada keberhasilan kinerja PT.Asuransi “X” Cabang Bandung. *Engagement behavior* tidak ditampilkan oleh karyawan tanpa sebab, akan tetapi *engagement behavior* dapat berpotensi untuk ditampilkan bila karyawan merasa *engaged (feel engaged)*. Selain *feel engaged*, juga terdapat *antecedent* berupa *high performance work environment* atau lingkungan kerja yang memfasilitasi, kemudahan-kemudahan, dan kesempatan karyawan untuk *engaged*.

Menawarkan sebuah jasa akan lebih sulit dari pada menawarkan produk, namun karyawan di PT. Asuransi “X” bersedia untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan. Hal tersebut mungkin saja berkaitan dengan lingkungan kerja dan fasilitas yang membuat mereka aman dan nyaman berada di PT. Asuransi “X”. Berikut adalah lingkungan kerja yang diciptakan oleh PT. Asuransi “X”. Bermula dari rekrutmen, seleksi, dan penempatan. PT. Asuransi “X” berusaha memberikan keterbukaan informasi kepada calon karyawan yang mengikuti rekrutmen di PT.

Asuransi “X”, seperti kriteria penilaian. PT. Asuransi “X” selalu berusaha untuk mendapatkan SDM unggulan saat seleksi, seperti menyeleksi karyawan secara objektif. PT. Asuransi “X” tidak hanya mengharapkan karyawannya untuk bekerja secara konsisten dan tepat waktu dalam pengumpulan laporan hasil usaha, tetapi juga mendorong dan menantang karyawan agar dapat lebih banyak mengajak masyarakat untuk mengikuti asuransi meskipun karyawan tersebut bukan menempati posisi di divisi *marketing*.

Usaha lain yang dilakukan PT. Asuransi “X” dalam meningkatkan profesionalisme karyawan adalah dengan perencanaan pola karir karyawan yang terpadu sejak karyawan masuk ke PT. Asuransi “X” hingga memasuki masa purna bakti. Pengertian pola karir yang ada di PT. Asuransi “X” adalah suatu pola yang menggambarkan rangkaian sikap dan perilaku yang dirasakan seseorang yang berhubungan dengan kegiatan dan pengalaman kerja atas rentang kehidupan seseorang. Pola karir yang dimiliki PT. Asuransi “X” terbagi atas empat subsistem yakni, sub sistem penerimaan karyawan, sub sistem *grade*, sub sistem mutasi atau promosi, dan sub sistem penilaian kinerja karyawan.

Tujuan penyusunan pola karir karyawan PT. Asuransi “X” adalah agar pola karir ini dapat digunakan dan dipahami secara baik dan benar oleh setiap karyawan selama karyawan tersebut bekerja di PT. Asuransi “X”. Dengan demikian segala bentuk kecurigaan yang sifatnya subjektif dapat diminimalisasi, yang pada akhirnya dapat menciptakan “*Good Corporate Governance*”. Perencanaan pola karir pegawai yang direncanakan oleh PT. Asuransi “X” dimaksudkan agar karyawan memahami pencapaian karir yang mungkin dicapai

selama karyawan bekerja di PT. Asuransi “X” sesuai dengan kemampuan, pendidikan, dan prestasi karyawan yang bersangkutan. Pada akhirnya perencanaan pola karir yang diberikan tidak lain adalah untuk memotivasi karyawan untuk berprestasi dalam usaha PT. Asuransi “X” meningkatkan profesionalisme karyawannya.

PT. Asuransi “X” memberikan kesempatan yang lebih cepat bagi karyawan yang bergelar S1 untuk dapat mengikuti pendidikan kilat kepemimpinan untuk dipromosikan, namun promosi tidak semata-mata dilihat dari gelar S1 yang dimiliki, tetapi juga dilihat dari kemampuan karyawan dalam mengerjakan tanggung jawab seperti tepat waktu dalam pengumpulan laporan dan prestasi yang dicapai selama bekerja seperti mendapatkan nasabah yang melampaui capaian divisi marketing. Sedangkan karyawan yang memiliki penilaian buruk sangat memungkinkan untuk dirotasi, didemosi atau bahkan hingga dipecat apabila sudah mengarah pada kerugian perusahaan yang serius seperti korupsi.

PT. Asuransi “X” memiliki target-target yang harus dicapai oleh karyawan sesuai jabatannya masing-masing, dan salah satu target dibidang marketing adalah mencari nasabah sebanyak-banyaknya untuk mengikuti asuransi di PT. Asuransi “X”. Di PT. Asuransi “X” setiap karyawan memiliki keluasan untuk mencari nasabah sebanyak-banyaknya, tidak terfokus pada divisi marketing saja. PT. Asuransi “X” menyebutnya sebagai *open marketing*, karena karyawan diluar jabatan sebagai marketing bisa menawarkan produk asuransi kepada masyarakat

untuk ikut berasuransi. Banyaknya masyarakat yang mengikuti asuransi akan menjadi besaran komisi yang akan didapat karyawan tersebut.

PT. Asuransi “X” memberikan kemudahan-kemudahan dan fasilitas dalam kaitannya dengan kesejahteraan dan kemudahan karyawan, selain gaji, karyawan juga akan mendapatkan dana insentif (*bonus*) enam bulan sekali, kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke luar negeri, jaminan asuransi diri dan keluarga, liburan ke luar negeri bagi kantor cabang yang mampu mencapai target, uang *bonus* seragam, uang makan siang, promosi, dan dana pendidikan bagi anak. PT. Asuransi “X” juga memberikan kesejahteraan bagi karyawannya untuk dapat belajar dan berkembang. Cara yang dilakukan PT. Asuransi “X” untuk memberikan kesempatan belajar dan berkembang adalah dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan di Malaysia, kesempatan ini dapat diraih karyawan apabila karyawan tersebut mampu mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik seperti selalu tepat waktu dalam penyerahan laporan dan memperlihatkan prestasi seperti mampu melampaui banyaknya nasabah yang didapat karyawan marketing dalam satu tahun terakhir.

Atas permasalahan-permasalahan yang ditemui di PT. Asuransi “X”, kepala cabang atau pejabat berwenang selalu mengikutsertakan karyawan untuk berkontribusi dalam memberikan gagasan, sehingga diharapkan permasalahan yang terjadi menjadi cepat untuk diselesaikan. Pada saat rapat, kontribusi dari karyawan untuk memberikan gagasan sangat diharapkan oleh pimpinan rapat. PT. Asuransi “X” menyadari bahwa karyawanlah yang sering berada dilapangan

sehingga karyawan tahu betul apa kekurangan-kekurangan yang dimiliki perusahaan dan apa yang menjadi masalah bagi perusahaan.

PT. Asuransi “X” selalu mengingatkan karyawan untuk menerapkan budaya organisasi yang jujur, disiplin, tanggap, cermat, dan santun. Sebagai perusahaan yang memiliki nasabah, budaya santun merupakan suatu hal yang menjadi penting untuk diterapkan kedalam perilaku karyawan agar perusahaan dapat mempertahankan kenyamanan yang dimiliki nasabah terhadap perusahaan. Salah satu contoh yang ditekankan PT. Asuransi “X” kepada karyawan dalam menerapkan budaya santun adalah berdiri dan memberikan senyum sapa pada nasabah yang baru datang.

Lingkungan kerja dan perlakuan yang diterapkan PT. Asuransi “X” dapat menimbulkan penghayatan yang berbeda terhadap masing-masing karyawan. Mendapatkan perlakuan yang baik seperti penghargaan dan kesejahteraan tentunya membuat karyawan merasa bersemangat dalam bekerja karena mereka merasa dirinya memiliki peranan bagi keberhasilan perusahaan. Karyawan PT. Asuransi “X” juga diberikan kesempatan untuk belajar dan menentukan keputusan secara mandiri saat menghadapi masalah. Menanggapi kebijakan yang diberlakukan di PT. Asuransi “X”, sebagian besar karyawan menghayati dan menyatakan bahwa mereka senang dan terbantu oleh lingkungan kerja dan perlakuan yang diberikan perusahaan.

Berikut adalah hasil wawancara dengan 5 orang karyawan yang berasal dari seluruh divisi yang ada di PT. Asuransi “X” Cabang Bandung. Sebanyak 2 orang karyawan dari divisi keuangan dan umum merasa bahwa aturan yang



diterapkan di perusahaan tidak terlalu kaku, ia sudah merasa sudah diperlakukan sesuai harapan seperti memberikan uang lembur pada karyawan divisi keuangan. Sementara itu karyawan lainnya merasa bahwa perusahaan banyak membantu dirinya dalam hal kepegawaian dan pengaturan kerja, fasilitas kerja dinilai sudah cukup baik karena perusahaan memfasilitas alat untuk melakukan komunikasi seperti internet, fax, dan komputer, ia pun merasa perusahaan memberikan ruang bagi dirinya untuk menyampaikan pendapat.

Salah seorang karyawan dari divisi klaim merasa bahwa aturan perusahaan sudah memberikan batasan-batasan apa yang harus dan tidak boleh dilakukan, ia pun menilai perusahaan sudah mendukung kelancaran pekerjaan dengan memberikan uang bensin untuk bepergian ke bengkel untuk mengecek kendaraan yang klaim. Salah seorang karyawan *underwriting* merasa aturan yang diterapkan perusahaan dapat mendidik dirinya untuk bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan, ia menilai bahwa perusahaan memberikan imbalan yang banyak seperti mendapatkan asuransi kesehatan sehingga ia merasa nyaman. Salah seorang karyawan divisi *marketing* merasa bahwa peraturan di perusahaan tidak jelas terkadang membingungkan karena tidak jelas, tetapi ia menilai bahwa kesejahteraan yang ditawarkan perusahaan sudah direalisasikan dengan baik.

Berikut ini terdapat beberapa perilaku yang biasanya ditampilkan oleh karyawan PT. Asuransi “X” Cabang Bandung yang didasarkan atas pengamatan dan data dari kepala seksi keuangan dan umum. Terdapat 12 orang karyawan (60%) menunda istirahat siangnya untuk menyelesaikan pekerjaan dan melayani nasabah, dan sebanyak 8 orang karyawan (40%) biasanya keluar kurang lebih 15

menit sebelum waktu istirahat siang. Terdapat 16 orang karyawan (80%) datang ke kantor sebelum jam 8 pagi, dan 4 karyawan (20%) datang setelah jam 8 pagi. Selain itu terdapat 5 karyawan yang berasal dari PT. Asuransi “X” Cabang Bandung yang dipromosikan sebagai kepala cabang.

Berdasarkan gambaran perusahaan mengenai *high performance work environment* serta respon karyawan terhadap hal tersebut, PT. Asuransi “X” Cabang Bandung terlihat sudah berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang potensial untuk mendorong karyawannya agar dapat *engaged* dengan perusahaan antara lain dengan cara memberikan motivasi, kesempatan untuk belajar, dan kesejahteraan. Terlihat pula peningkatan *revenue* PT. Asuransi “X” Cabang Bandung yang menurut Macey William merupakan hasil dari *engagement behavior* karyawan, namun peneliti belum mengetahui secara pasti mengenai *feeling of engagement* dan *engagement behavior* yang ditampilkan karyawan.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *employee engagement behavior* di PT. Asuransi “X” Cabang Bandung, karena peneliti ingin mengetahui secara lebih jelas mengenai lingkungan kerja dan perlakuan yang diberikan oleh PT. Asuransi “X” terhadap karyawan, serta *feeling of engagement* seperti apa yang dimiliki oleh karyawan PT. Asuransi “X” cabang Bandung. Peneliti juga ingin mengetahui secara lebih jelas mengenai *engagement behavior* yang ditampilkan oleh karyawan PT. Asuransi “X” cabang Bandung ketika bekerja, sehingga peneliti bisa mendapat gambaran apakah karyawan PT. Asuransi “X” cabang Bandung dapat dikatakan *engaged* dengan perusahaannya atau *not-engaged* dengan perusahaannya.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Bagaimana gambaran *engagement* pada karyawan PT. Asuransi “X” cabang Bandung.

## **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Penelitian ini bermaksud untuk mendapatkan gambaran mengenai *engagement* karyawan PT. Asuransi “X” cabang Bandung.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai *engagement behavior* pada karyawan PT. Asuransi “X” Cabang Bandung berdasarkan aspek-aspek *employee engagement behavior* yang ditampilkan diantaranya *persistence*, *proactive*, *role expansion*, dan *adaptability* serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1. Kegunaan Teoritis**

1. Memberikan informasi dan pemahaman mengenai *employee enegeement behavior* pada karyawan PT. Asuransi “X” cabang Bandung ke dalam disiplin ilmu psikologi, khususnya ilmu psikologi industri dan organisasi.

2. Memberikan informasi dan gambaran secara ilmiah bagi para peneliti lain yang ingin melakukan penelitian mengenai *employee engagement behavior*.

#### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

1. Memberikan informasi kepada divisi umum PT. Asuransi “X” mengenai perlakuan yang diberikan PT. Asuransi “X” dan kaitannya dengan *engagement* karyawan. Informasi ini dapat digunakan untuk mengarahkan perlakuan PT. Asuransi “X” agar memberikan peluang bagi karyawan untuk *engaged* dengan PT. Asuransi “X” dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.
2. Memberikan informasi kepada divisi umum PT. Asuransi “X” mengenai perlakuan yang tepat bagi karyawan PT. Asuransi “X” untuk memunculkan *engagement*.
3. Memberikan informasi kepada karyawan PT. Asuransi “X” mengenai *employee engagement* dan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan. Diharapkan karyawan PT. Asuransi “X” dapat mengoptimalkan perlakuan PT. Asuransi “X” dalam mencapai tujuan perusahaan.

### 1.5. Kerangka Pemikiran

*Employee engagement* merupakan *sense of purpose* dan *focused energy*, sebagai bukti dari rasa inisiatif pada individu, proses adaptasi, usaha, dan pengarahan pada tujuan organisasi (Macey, William H., 2009:7). *Employee engagement behavior* merupakan energi fisik dan psikis yang terarah dalam diri karyawan PT. Asuransi “X” Cabang Bandung dalam usahanya untuk beradaptasi dengan lingkungan dan tuntutan pekerjaan, memberikan inisiatif, dan usaha karyawan untuk mencapai tujuan PT. Asuransi “X”. Kemunculan *engagement behavior* pada karyawan PT. Asuransi “X” dipengaruhi oleh dua alasan, yakni *high performance work environment* dan *feeling of engagement*.

*High performance work environment* merujuk pada 4 faktor kunci, yaitu *capacity to engage*, *motivation to engage*, *freedom to engage*, dan *focus of strategic engagement*. *High performance work environment* merupakan suatu lingkungan kerja yang akan memfasilitasi energi psikis dan *behavioral* karyawan untuk memunculkan *engagement behavior*. Berikut akan dijelaskan mengenai 4 faktor kunci dari *high performance work environment*.

*High performance work environment* yang pertama adalah *capacity to engage*. *Capacity to engage* secara alamiah dimiliki oleh karyawan yang memiliki *autonomy* dan kompetensi. Kompetensi karyawan tersebut kemudian difasilitasi oleh perusahaan dengan memberikan informasi yang dibutuhkan karyawan ketika bekerja, kesempatan untuk belajar, dukungan, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan, sehingga diharapkan karyawan tersebut bersedia untuk *engaged* dengan pekerjaannya (Macey William H., 2009:10). *Capacity to engage* adalah

kompetensi yang dimiliki oleh karyawan PT. Asuransi “X” dalam menghadapi hambatan yang ada dalam pekerjaannya. Bukan hanya tuntutan yang harus dipenuhi karyawan PT. Asuransi “X”, tetapi PT. Asuransi “X” juga menyediakan keterbukaan informasi yang mudah untuk didapatkan oleh karyawan seperti kriteria apa saja yang harus dipenuhi seorang karyawan bila ingin mengikuti promosi, dan sistem baru mengenai operasional pekerjaan. Informasi tersebut biasanya dikirim ke *e-mail* masing-masing karyawan PT. Asuransi “X”, kemudian ada yang disampaikan oleh *manager* lini masing-masing divisi, dan ada juga yang ditempel di papan pengumuman.

Selain itu *capacity to engage* yang diberikan oleh PT. Asuransi “X” adalah dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar dan memberikan waktu untuk memahami apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Misalnya kesempatan untuk belajar yang diberikan kepada karyawan baru di divisi keuangan untuk memahami bagaimana cara mencatat pembukuan yang baik agar sesuai *standard operational procedure* perusahaan. *Capacity to engage* juga membahas mengenai bagaimana PT. Asuransi “X” dalam memberikan kesejahteraan bagi karyawannya, seperti PT. Asuransi “X” memberikan insentif, tunjangan kesehatan pribadi dan keluarga, dan penghargaan atas pencapaian kerja karyawan.

Faktor yang kedua adalah *motivation to engage*. *Motivation to engage* menjelaskan mengenai perlakuan perusahaan untuk memperkuat kemunculan minat intrinsik karyawan seperti merancang pekerjaan yang menantang, bermakna, dan memberikan ruang untuk pengambilan keputusan (Macey William

H., 2009:11). *Motivation to engage* yang diberikan PT. Asuransi “X” kepada karyawannya yaitu seperti memberikan keleluasaan bagi seluruh karyawan untuk mencari nasabah, tidak tertutup pada karyawan marketing, sehingga semua karyawan memiliki peluang untuk mendapatkan komisi dari nasabah yang mengikuti asuransi. Selain itu, PT. Asuransi “X” juga memberikan keleluasaan kepada karyawan divisi klaim untuk mengambil keputusan dalam memilih alternatif rekanan bengkel apabila bengkel yang biasa bekerjasama bermasalah. PT. Asuransi “X” berusaha menempatkan karyawan pada posisi yang memiliki tuntutan kerja yang tinggi, namun dengan tetap memperhatikan kemampuan karyawannya. Hal ini dimaksudkan agar karyawan terpacu dan merasa tertantang dalam mengerjakan pekerjaannya.

Faktor yang ketiga adalah *freedom to engage*. *Freedom to engage* merupakan rasa aman untuk melakukan suatu tindakan tanpa takut mendapatkan *punishment* atas tindakan tersebut selama tindakan tersebut tidak menyalahi aturan. Karyawan dapat merasakan hal tersebut ketika mereka diperlakukan adil oleh organisasi, sehingga mereka merasa memiliki *trust* kepada perusahaan (Macey William H., 2009:12). Salah satu bentuk kebebasan yang diberikan oleh PT. Asuransi “X” kepada karyawannya adalah ketika rapat para karyawan diberikan kesempatan untuk ikut mengevaluasi hasil kerja dan memberikan kritik dan saran dalam hal hambatan-hambatan yang ada dalam sistem kerja kepada pimpinan rapat. Bagi PT. Asuransi “X”, karyawan adalah orang yang paling memahami kondisi perusahaan secara langsung, dapat dikatakan demikian karena karyawan adalah orang yang berhadapan langsung dengan nasabah sehingga

keluhan nasabah atau kekurangan pada sistem kerja perusahaan dapat diketahui lebih dini. Atas hal tersebut PT. Asuransi “X” memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk berkontribusi secara penuh dalam rapat.

Faktor yang keempat adalah *the focus strategic engagement*. *The focus strategic engagement* adalah suatu usaha yang diciptakan perusahaan untuk membentuk keselarasan antara apa yang diharapkan perusahaan dan apa yang perlu dilakukan karyawan (Macey William H., 2009:13). Karyawan PT. Asuransi “X” dapat melihat secara langsung hubungan antara apa yang mereka harus lakukan dengan keuntungan yang akan didapat bagi PT. Asuransi “X”. *Engagement* muncul pada saat terjadi keselarasan antara tujuan karyawan dengan PT. Asuransi “X”. PT. Asuransi “X” melakukan *open marketing* untuk mendapatkan nasabah dengan jumlah yang besar. *Open marketing* memberikan peluang kepada karyawan PT. Asuransi “X” yang tidak bekerja di divisi marketing agar memiliki kesempatan yang sama seperti karyawan marketing untuk mendapatkan nasabah. Karyawan tersebut akan mendapatkan komisi dari banyaknya nasabah yang didapat, sehingga karyawan PT. Asuransi “X” dapat melihat adanya keuntungan secara timbal balik antara dirinya dengan PT. Asuransi “X”.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya bahwa *high performance work environment* merupakan suatu lingkungan yang memfasilitasi dan memberikan kesempatan dalam munculnya energi psikis dan *behavioral* karyawan. Energi psikis erat kaitannya dengan perasaan karyawan (*feel*) sehingga karyawan dapat fokus, *intense*, dan antusias ketika bekerja (Macey William H., 2009:8). *Feel*



dalam hal ini adalah *feeling of engagement*. Terdapat 4 komponen *feeling* pada *feel of engagement* untuk memunculkan *engagement behavior*.

Komponen *feeling* yang pertama adalah *feeling of urgency*. *Feeling of urgency* adalah suatu energi yang terarah karena dimunculkan untuk mencapai *goal* yang jelas. *Urgency* mengandung kekuatan fisik, energi emosional, dan semangat dalam mencapai tujuan, sehingga *urgency* dijabarkan sebagai resiliensi mental dan *persistence* saat menghadapi kesulitan dalam pekerjaan. *Feeling of urgency* lebih mudah dipahami jika menggunakan representasi kalimat “Saya harus menyelesaikannya!” dan “Saya tidak akan berhenti melakukannya” (Macey William H., 2009:20). Karyawan yang memiliki *feeling of urgency* akan menunjukkan tindakan seperti karyawan di divisi keuangan mengerahkan kemampuan kognitif dan tenaganya dalam menyelesaikan laporan hasil usaha setiap bulannya. Karyawan divisi keuangan harus mengerahkan kemampuan kognitif seperti berhitung cepat untuk mengecek alur kas yang masuk dan keluar agar tidak terdapat kesalahan dalam pembukuan kas, serta tenaga yang dikeluarkan karyawan divisi keuangan ketika mereka harus bekerja lembur untuk menyelesaikan laporan.

Komponen *feeling* yang kedua adalah *feeling of being focused*. *Feeling of being focused* adalah perhatian yang secara terus menerus mengarahkan karyawan pada pekerjaan, terutama pada pekerjaan yang harus segera dikerjakan. Secara sederhana konsistensi fokus ditampilkan ketika seorang karyawan “asyik” saat mengerjakan suatu pekerjaan, sulit bagi dirinya untuk beranjak dari pekerjaan yang sedang dikerjakan.. Karyawan merasa tidak memiliki waktu yang cukup

dalam bekerja karena merasa waktu berjalan begitu cepat (Macey William H., 2009:21). Karyawan PT. Asuransi “X” Cabang Bandung fokus secara penuh dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Pada keadaan yang tidak menyenangkan sekalipun, mereka tetap memusatkan perhatian pada apa yang mereka kerjakan dan tidak mudah untuk terganggu oleh hal-hal lain, atau oleh hal-hal yang menurutnya tidak penting untuk dikerjakan. Karyawan PT. Asuransi “X” yang memiliki *feeling of engagement* akan menampilkan tindakan seperti tidak mengobrol dengan rekan kerja lain mengenai hal-hal yang tidak memiliki kaitan dengan pekerjaan pada jam kerja, tidak menggunakan fasilitas koneksi internet kantor untuk *chatting*, dan tidak melibatkan masalah pribadi dengan rekan lain ketika sedang bekerja.

Komponen *feeling* yang ketiga adalah *feeling of intensity*. *Feeling of intensity* adalah *feeling* yang melengkapi *feeling of being focused* yang dimiliki karyawan untuk mencapai tujuan dengan menyertakan perhatian secara kognitif yang lebih besar pada pekerjaannya (Macey William H., 2009:22). *Feeling of intensity* mengesankan bahwa karyawan PT. Asuransi “X” mengerahkan seluruh energi dan sumber daya yang ada, sehingga karyawan PT. Asuransi “X” hanya akan mencurahkan perhatian dan energinya pada penyelesaian pekerjaan. Karyawan PT. Asuransi “X” yang memiliki *feeling of intensity* akan menampilkan tindakan seperti, saat mengerjakan menghitung keuangan kas seorang kasir menggerakkan tangan untuk menghitung dengan cepat dan benar, kemudian sambil menggerakkan tangan kasir menghitung secara tepat, dan tidak mengobrol atau memikirkan hal-hal lain mengenai masalah pribadi atau hal lainnya saat

sedang menghitung uang tersebut karena akan berpotensi menimbulkan kesalahan penghitungan. Dengan kata lain karyawan PT. Asuransi “X” bekerja membawa tiga aspek yang ada dalam dirinya seperti fisik, kognitif dan emosionalnya ketika bekerja.

Komponen *feeling* yang keempat adalah *feeling of enthusiasm*. *Feeling of enthusiasm* yaitu *psychological state* yang secara bersama-sama melingkupi rasa bahagia dan energi. Ketika kita membayangkan karyawan yang antusias, maka kita membayangkan karyawan yang aktif melibatkan diri dan bukan yang pasif (Macey William H., 2009:23). Karyawan PT. Asuransi “X” yang memiliki *feeling of enthusiasm* akan menunjukkan tindakan yang bersemangat dan memiliki gairah ketika bekerja seperti, karyawan divisi keuangan dengan segera bergegas pergi untuk mencairkan dana yang dibutuhkan PT. Asuransi “X” ke rekanan bank, karyawan divisi marketing terlihat bersemangat ketika harus datang dan pergi ke kantor untuk melaporkan nasabah yang mengikuti asuransi dan mencari nasabah kembali, dan karyawan disivisi klaim dengan segera datang ke bengkel rekanan untuk mengecek perkembangan kendaraan – kendaraan yang sudah diperbaiki.

Selain faset psikis, terdapat faset *behavioral* pada *engagement* karyawan. *Behavioral* berkaitan dengan apa yang karyawan lakukan atau tampilkan ketika mereka bekerja sehingga mereka terlihat konsisten dalam berjuang, mudah beradaptasi terhadap perubahan, dan proaktif. Faset *behavioral* dalam hal ini merupakan *engagement behavior*. *Engagement behavior* memiliki 4 aspek yang terlihat dari *persistence*, *proactivity*, *role expansion*, dan *adaptability*.

Aspek *Engagement behavior* yang pertama adalah *persistence*. *Persistence* memiliki pengertian sikap ketekunan yang ditampilkan ketika menyelesaikan pekerjaan. Contohnya adalah karyawan bekerja lebih keras, dengan durasi waktu lebih panjang tanpa istirahat, setiap hari atau setiap minggu kerja. *Persistence* juga terjadi ketika karyawan fokus secara *intense* mereka mencari jalan alternatif untuk meraih tujuan mereka ketika usahanya gagal (Macey William H., 2009:28). Karyawan PT. Asuransi “X” yang memiliki *persistence* ketika bekerja akan menampilkan perilaku seperti, karyawan divisi keuangan PT. Asuransi “X” berusaha keras menemukan selisih jumlah pembukuan kas hingga terlarut dalam pekerjaannya sehingga melewati waktu untuk istirahat. Karyawan divisi klaim melayani keluhan nasabah hingga terlambat untuk makan siang.

*Persistence* atau konsisten dapat meningkatkan kegigihan dari karyawan PT. Asuransi “X” ketika menghadapi kesulitan dan hambatan yang lebih besar ketika mengerjakan tugas yang diberikan oleh PT. Asuransi “X”. *Persistence* juga memberikan keuntungan pada PT. Asuransi “X” seperti peningkatan kualitas karyawan PT. Asuransi “X” dalam bekerja, ketelitian dari karyawan PT. Asuransi “X” dalam melihat hal-hal yang *detail*, kinerja yang cepat baik dalam pelayanan bagi nasabah, juga PT. Asuransi “X” tidak memerlukan biaya yang tinggi untuk memperkerjakan karyawan yang baru.

*Engagement behavior* yang kedua adalah *proactivity*. *Proactivity* memiliki pengertian mengambil tindakan secara dini sejak diperlukan. Karyawan yang proaktif lebih memberikan kontribusi dalam menyelesaikan permasalahan yang sudah terjadi dan senantiasa melakukan tindakan pencegahan sebelum

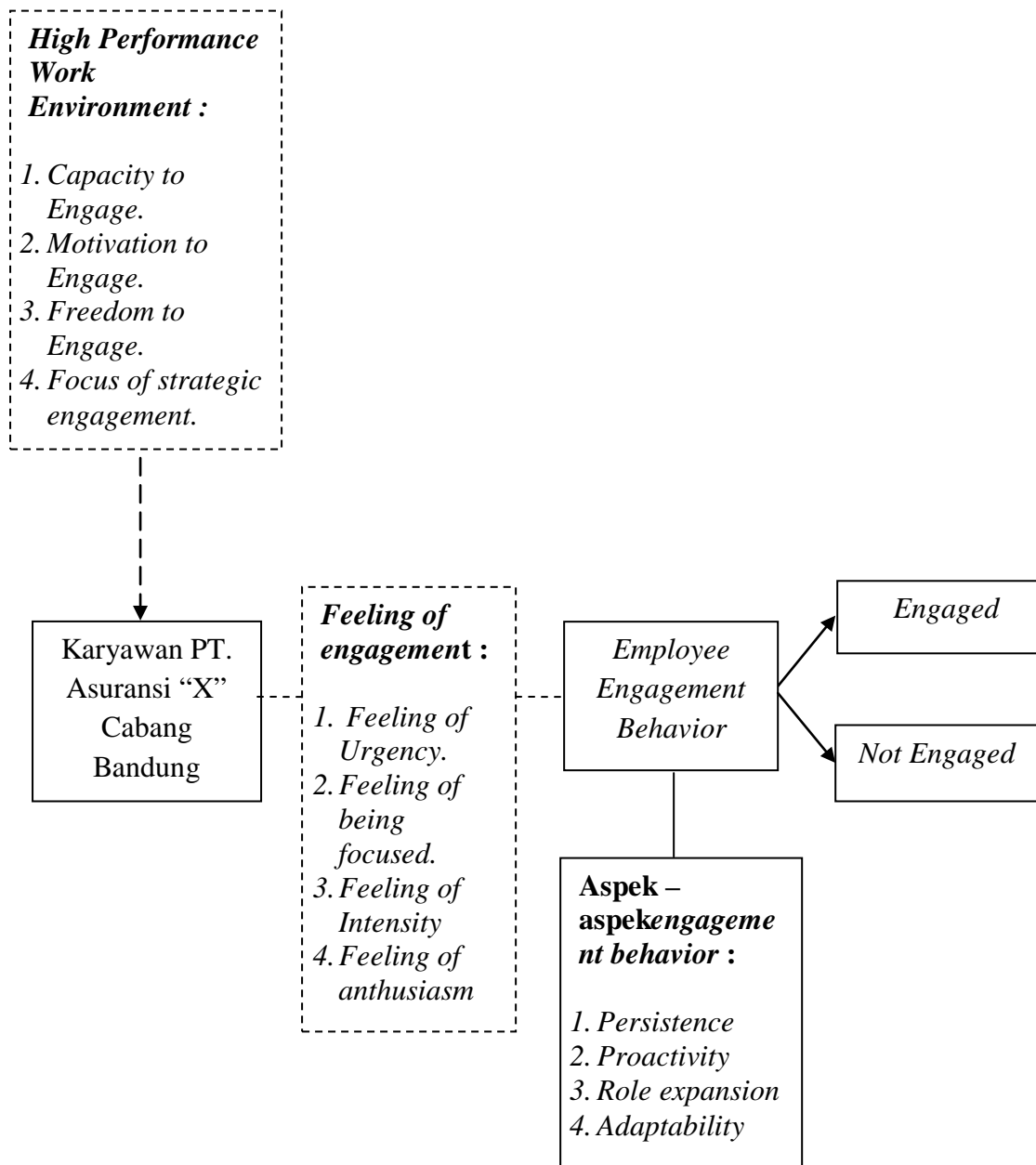
permasalahan muncul atau peka dalam melihat permasalahan yang mungkin muncul (Macey William H., 2009:29). Karyawan PT. Asuransi “X” yang menampilkan *proactivity* ketika bekerja akan berperilaku seperti, karyawan divisi klaim ikut melakukan pengecekan ke bengkel untuk memastikan mobil nasabah sudah benar-benar dalam kondisi baik atau belum. Apabila para nasabah cukup sering mengungkapkan keluhan maka sebagai karyawan divisi klaim harus secara peka menangkap keluhan tersebut dan segera mencari bengkel rekanan yang lebih berkualitas demi menjaga kepuasan pelanggan.

*Engagement behavior* yang ketiga adalah *role expansion*. *Role expansion* muncul pada karyawan yang cenderung melihat peran mereka secara meluas seperti membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas atau memperbaiki kesalahan yang dibuat orang lain (Macey William H., 2009:31). Antara divisi keuangan dan divisi klaim memiliki keterkaitan dalam pekerjaan, pada saat divisi klaim memberikan catatan keuangan kepada divisi keuangan, divisi keuangan menemukan ketidakcocokan perhitungan keuangan, maka divisi keuangan melakukan pembenaran atas kesalahan yang dilakukan oleh divisi klaim. Karyawan PT. Asuransi “X” yang memiliki *role expansion* juga membantu rekannya yang kewalahan dengan pekerjaannya, seperti karyawan divisi klaim yang kewalahan dengan keluhan nasabah kemudian dibantu oleh karyawan – karyawan dari divisi lain membantu menangani keluhan dengan mendengarkan keluhan dan memberikan penjelasan.

Karyawan PT. Asuransi “X” yang cenderung memperluas perannya memberikan efek yang positif terhadap PT. Asuransi “X” dimana karyawan PT. Asuransi “X” terlihat lebih fleksibel dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan atau dihadapi. Terdapat alasan karyawan PT. Asuransi “X” dalam memperluas perannya dalam perusahaan yakni, memperluas peran dalam perusahaan merupakan contoh dari tindakan *proactive*. Hal ini terlihat dari pembenaran yang dilakukan oleh divisi keuangan setelah kesalahan penghitungan keuangan yang salah dari divisi klaim, sehingga mampu mencegah keterlambatan laporan yang akan dibuat untuk diserahkan ke kantor pusat PT. Asuransi “X”.

*Engagement behavior* yang keempat adalah *adaptability*. *Adaptability* yaitu perilaku karyawan yang cepat dalam merespon perubahan lingkungan dan tuntutan pekerjaan. Karyawan yang adaptif mungkin lebih cenderung mengembangkan keterampilan baru sesuai dengan tuntutan perubahan pekerjaan, sehingga perusahaan tidak perlu mempekerjakan karyawan baru. Karyawan PT. Asuransi “X” yang memiliki *adaptability* akan menunjukkan kinerjanya ketika bekerja seperti, karyawan *non-marketing* belajar kepada karyawan *marketing* mengenai cara yang baik untuk mendapatkan nasabah, karyawan PT. Asuransi “X” mempelajari sistem baru dalam melakukan *input* data keuangan dan nasabah berdasarkan informasi yang diberikan oleh kantor pusat. *Adaptability* akan membuat karyawan PT. Asuransi “X” mengetahui apa yang dibutuhkan oleh PT. Asuransi “X”.

Bila terdapat karyawan PT. Asuransi “X” dengan total skor keseluruhan aspek *engagement behavior* dapat melebihi atau sama dengan nilai dari norma kelompok (*median*) dikatakan bahwa karyawan tersebut *engaged* dengan PT. Asuransi “X” Cabang Bandung. Apabila total skor yang dimiliki karyawan PT. Asuransi “X” Cabang Bandung dari keseluruhan aspek *engagement behavior* kurang dari nilai norma kelompok (*median*), maka dikatakan bahwa karyawan tersebut *not-engaged* dengan PT. Asuransi “X” Cabang Bandung.



Bagan 1.1. Kerangka Pemikiran



## 1.6. Asumsi

Berdasarkan uraian diatas, maka didapatkan asumsi-asumsi sebagai berikut :

1. *Employee engagement behavior* pada karyawan PT. Asuransi “X” diukur dari empat aspek yaitu *persistence*, *proactivity*, *role expansion*, dan *adaptability*.
2. *Employee engagement behavior* dipengaruhi oleh faktor *feeling of engagement*, diantaranya *feeling of urgency*, *feeling of being focused*, *feeling of intensity*, dan *feeling of enthusiasm*.
3. Faktor *feeling of engagement* dipengaruhi oleh *high performance work environment* diantaranya *capacity to engage*, *motivation to engage*, *freedom to engage*, dan *focus of strategic engagement*.