

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan tentu memiliki berbagai tujuan yang hendak dicapai. Hal ini menjadi dasar bahwa setiap perusahaan mempunyai harapan untuk mengalami perkembangan di dalam bidang kegiatannya, dan menginginkan terciptanya produktivitas yang tinggi di dalam bidang pekerjaannya. Dalam suatu perusahaan, terdapat beberapa hal yang membentuk dan menjalankan perusahaan tersebut, salah satunya adalah tenaga kerja (dalam hal ini adalah karyawan). Karyawan dapat dikatakan sebagai salah satu faktor terpenting dalam perusahaan, sebab karyawan adalah penggerak dan penentu semua aktivitas.

Setiap perusahaan tentu sangat ingin mempertahankan karyawan terbaiknya untuk tetap berada di dalam perusahaan. Bagaimana mempertahankan karyawan terbaik agar tidak pindah ke perusahaan lain? Jawabannya ada pada istilah pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang berkembang saat ini yaitu *employee engagement*. Ini adalah kekuatan yang mengikat antara perusahaan dan karyawan baik secara emosional, rasional, maupun spiritual yang mampu mendorong kinerja optimal individu sehingga membuat perusahaan mampu mencapai tujuannya dan memiliki keunggulan bersaing (www.koran-sindo.com, 2014).

Wayne Hochwarter, yang merupakan seorang profesor administrasi bisnis di Florida State University College of Business meneliti mengenai *engagement* pada karyawan. Hochwarter meneliti untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang *employee engagement*. Hasil penelitian tersebut menemukan bahwa karyawan yang *engaged* lebih tinggi dalam hal kepuasan kerja, kinerja, dan kepuasan hidup. Mereka juga lebih kecil kemungkinannya untuk pindah ke tempat lain dan lebih berkomitmen kepada perusahaan (www.cob.fsu.edu).

Perlu pula untuk diketahui bahwa *employee engagement* bukanlah *employee satisfaction* (kepuasan karyawan). *Employee engagement* meliputi emosi (*feel*) dan perilaku (*behavior*), kepuasan karyawan tidak menentukan perilaku (Schneider, Macey, Barbera, Young, & Lee, 2009). Karyawan dapat merasa puas tetapi tidak terlibat (tidak *engaged*). Karyawan yang merasa puas adalah karyawan yang kebutuhan-kebutuhannya sudah terpenuhi, merasa nyaman, dan merasa bersyukur. Sementara karyawan yang *engaged* merasa berenergi, bersemangat, terlibat, berdedikasi, dan berkomitmen (Schneider et al., 2006). Hochwarter juga menambahkan bahwa karyawan yang *engaged* bekerja dengan lebih keras, lebih kreatif dan lebih berkomitmen, dan mereka merupakan prediktor yang penting terhadap produktivitas perusahaan (www.cob.fsu.edu).

Engagement adalah pemahaman individu mengenai tujuan dan energi yang terarah, dapat terlihat dalam bentuk inisiatif pribadi, kemampuan beradaptasi, usaha, dan ketekunan yang diarahkan untuk tujuan organisasi (Macey, Schneider, Barbera, and Young, 2009). *Employee engagement* dapat terlihat dari perasaan (*the feel of engagement*) dan melalui perilaku (*the look of engagement*) (Macey,

Schneider, Barbera, and Young, 2009). Perasaan *engage (the feel of engagement)* terdiri dari 4 komponen, yaitu *feelings of urgency*, *feelings of being focused*, *feelings of intensity*, dan *feelings of enthusiasm*. Perilaku *engage (the look of engagement)* terdiri dari 4 komponen, yaitu *persistence*, *proactivity*, *role expansion*, dan *adaptability*.

Peneliti melakukan penelitian di perusahaan “X” di kota Bandung yang merupakan salah satu perusahaan ritel terkenal khususnya di Bandung. Perusahaan ini bergerak dalam bidang produk fashion dan aksesoris untuk wanita, pria, anak-anak serta perlengkapan *home living*. Perusahaan ini juga telah memiliki beberapa cabang di luar kota Bandung. Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam bisnis ritel, SPG/SPB mempunyai peranan yang cukup penting karena mereka yang berhubungan secara langsung dengan konsumen. Oleh karena itu, perusahaan menginginkan kinerja terbaik dari karyawannya serta menginginkan karyawan *engaged* dengan perusahaan.

Untuk meningkatkan kinerja dan *engagement* karyawannya, terutama level SPG/SPB, perusahaan “X” telah melakukan beberapa usaha. Usaha yang telah dilakukan antara lain dengan memberikan pelatihan kerja pada karyawan yang baru. Pelatihan yang diberikan meliputi pelatihan cara berkomunikasi dengan pengunjung, pengenalan cara kerja, dan pelatihan praktek langsung. Para SPG/SPB juga secara rutin mengadakan pertemuan untuk bersama-sama membahas pekerjaan mereka, masalah apa saja yang dihadapi, apa target mereka, memberikan masukan kepada rekan kerja dan perusahaan. Pertemuan ini dipimpin oleh *supervisor* masing-masing tim. Usaha lain yang telah dilakukan perusahaan

adalah dengan memberikan penghargaan (*award*), dan insentif tambahan berdasarkan penilaian kinerja bulanan. Diharapkan dengan adanya penghargaan dan insentif tambahan ini, para karyawan terutama SPG/SPB semakin terpacu untuk bekerja sebaik mungkin dan meningkatkan *engagement* terhadap perusahaan.

Berdasarkan wawancara dengan manajer HRD, didapatkan data *turnover* tahun lalu sebesar 5,9 % dari sekitar 200 orang karyawan, dan sekitar 70% dari total *turnover* itu berasal dari karyawan dengan level SPG/SPB. Manajer HRD melihat bahwa kualitas kerja SPG/SPB saat ini lebih rendah dibandingkan dengan SPG/SPB beberapa tahun yang lalu. SPG/SPB saat ini dianggap kurang loyal terhadap perusahaan, kurang gesit, kurang tangkas, dan kurang adanya kesadaran dalam bekerja. SPG/SPB menyelesaikan stock barang dengan waktu yang lebih lama dari seharusnya. *Engagement* para SPG/SPB ini dirasa kurang.

Masih menurut manager HRD, terdapat beberapa orang SPG/SPB yang dinilai sudah *engaged* terhadap perusahaan. Perilaku yang terlihat dari SPG/SPB yang *engaged* antara lain adalah mereka tidak pernah datang terlambat, mereka menyelesaikan stok barang pada hari itu juga walaupun hal itu menyebabkan mereka pulang lebih lama dari yang seharusnya. Para SPG/SPB yang *engaged* juga membantu rekan kerja bahkan dari departemen yang berbeda, seperti membantu menjaga konter saat rekan kerja sedang berhalangan, mereka sigap saat melihat pengunjung sehingga dapat langsung menawarkan barang dan membantu pengunjung, mereka juga bersikap sopan dan ramah terhadap pengunjung serta terhadap rekan kerja.

Sementara itu, perilaku yang terlihat dari SPG/SPB yang *not-engaged* antara lain mereka tidak menyelesaikan tugas stok harian karena mereka lebih banyak mengobrol dengan rekan kerja, mereka kurang mempromosikan barang-barang yang ada di konter mereka sehingga mereka cenderung melayani pengunjung hanya jika ada pengunjung yang meminta bantuan mereka, mereka tidak melakukan tugas untuk merapikan konter mereka di akhir shift sehingga pekerjaan itu dilakukan oleh rekan kerja pada shift berikutnya. Apabila SPG/SPB yang *not-engaged* ini melihat ada lantai yang basah atau kotor, mereka tidak berinisiatif untuk membersihkannya atau untuk memberitahukan ke petugas kebersihan mengenai hal itu.

Pada saat ini, terdapat kurang lebih 80 orang SPG/SPB. Peneliti melakukan survey awal dengan menggunakan metode wawancara terhadap 10 orang SPG. Dari survey awal didapatkan data bahwa 7 orang (70%) memiliki perasaan dan dorongan yang kuat untuk melakukan pekerjaan sampai selesai dan dengan hasil yang baik, sementara 3 orang (30%) tidak memiliki dorongan yang kuat untuk menyelesaikan dan cenderung akan memilih untuk menunda pekerjaan apabila ada kesempatan. Sebanyak 6 orang (60%) karyawan merasa yakin bisa mencapai tujuan dan melakukan pekerjaan dengan baik, sementara 4 orang (40%) merasa terkadang tidak yakin. Kedua hal ini menggambarkan komponen *feelings of of urgency*, yaitu ada tidaknya dorongan yang kuat untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan keyakinan diri untuk mencapai tujuan dan melakukan pekerjaan dengan baik.

Terdapat 5 orang (50%) yang merasa fokus dalam bekerja, sementara 5 orang (50%) merasa kurang fokus dalam bekerja sehingga mudah teralihkannya pikirannya oleh hal-hal di luar pekerjaan. Sebanyak 8 orang (80%) merasa sering lupa waktu atau terhanyut dalam pekerjaan, terutama apabila kondisi toko sedang ramai oleh pengunjung, sedangkan 2 orang (20%) merasa jarang lupa waktu atau terhanyut dalam pekerjaan. Kedua hal ini menggambarkan komponen *feelings of being focused*, yaitu apakah merasa fokus pada pekerjaan sehingga merasa lupa waktu saat sedang bekerja.

Sebanyak 10 orang (100%) merasa bahwa pekerjaan saat ini sesuai dengan kemampuan diri, walaupun terkadang mereka merasa sulit melakukan tugas ataupun mudah dalam melakukan tugas. Terdapat 1 orang (10%) yang merasa sudah memberikan seluruh kemampuannya dalam bekerja, sedangkan 9 orang lainnya (90%) merasa belum memberikan seluruh kemampuannya dalam bekerja. Hal ini menggambarkan komponen *feelings of intensity*, yaitu apakah tuntutan pekerjaan saat ini sesuai dengan kemampuan diri, sehingga karyawan memberikan seluruh kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Selanjutnya terdapat 6 orang (60%) yang merasa antusias dan merasa semangat dalam bekerja karena mereka senang bertemu dengan rekan kerja, bertemu dan berinteraksi dengan pengunjung toko, dan 4 orang (40%) lainnya merasa sering tidak antusias dan tidak bersemangat dalam bekerja karena merasa tidak cocok dengan rekan kerja atau karena suasana hati yang berubah-ubah. Hal ini menggambarkan komponen *feelings of enthusiasm*, yaitu apakah karyawan merasa antusias dan bersemangat dalam bekerja.

Terdapat 4 orang (40%) yang sering menyelesaikan tugas harian walaupun berakibat akan pulang lebih lama dari biasanya, dan 6 orang (60%) memilih untuk menunda menyelesaikan pekerjaan dan melanjutkan keesokan harinya. Terdapat 8 orang (80%) yang berusaha untuk mengatasi hambatan dan kesulitan-kesulitan dalam bekerja, dan 2 orang lainnya (20%) memilih diam saja tidak melakukan apa-apa dan berharap bahwa hambatan dan kesulitan itu akan lewat atau akan diselesaikan oleh orang lain. Kedua hal ini menggambarkan komponen perilaku *persistence*, yaitu kesediaan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan walaupun itu berarti mereka pulang lebih lama, dan bagaimana mereka menghadapi hambatan serta kesulitan dalam bekerja.

Sebanyak 10 orang (100%) sering melakukan inisiatif dalam bekerja karena perusahaan menuntut karyawannya untuk berinisiatif. Mereka melakukan sesuatu bahkan sebelum diperintahkan oleh atasannya. Hal ini menunjukkan komponen *proactivity*, yaitu karyawan melakukan tindakan saat diperlukan tanpa perlu diberi perintah dari orang lain.

Sebanyak 10 orang (100%) sering membantu rekan kerja, bahkan yang berbeda divisi sekalipun, namun mereka memiliki alasan yang berbeda-beda. Ada yang merasa bahwa mereka bekerja dalam tim, sehingga mereka merasa wajib untuk saling membantu dalam bekerja sehingga pekerjaan jadi lebih cepat selesai dan hasilnya bisa lebih baik, namun ada juga yang membantu karena adanya “kewajiban” dari perusahaan. Hal ini menggambarkan komponen perilaku *role expansion*, yaitu melihat peran mereka dalam perusahaan secara lebih luas dan menyeluruh.

Selama bekerja di perusahaan “X”, para karyawan mengalami perubahan-perubahan antara lain perubahan jadwal kerja, perubahan rekan kerja, perubahan tata letak, perubahan lokasi, dan sebagainya. Sebanyak 6 orang (60%) tidak menganggap perubahan-perubahan itu sebagai gangguan dalam bekerja dan dapat beradaptasi terhadap perubahan itu dengan baik, dan 4 orang (40%) merasa perubahan-perubahan itu mengganggu pekerjaan mereka dan membuat pekerjaan lebih sulit. Mereka juga merasa kesulitan untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan itu. Hal ini menggambarkan komponen perilaku *adaptability*, yaitu bagaimana perubahan-perubahan mempengaruhi kinerja mereka dan bagaimana mereka menghadapi perubahan tersebut.

Berdasarkan survey awal, terdapat variasi hasil dalam komponen-komponen *employee engagement*. Berdasarkan variasi tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *employee engagement* pada karyawan perusahaan “X” di kota Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui bagaimana *employee engagement* pada karyawan perusahaan “X” di kota Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan gambaran mengenai *employee engagement* pada karyawan perusahaan “X” di kota Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hasil *employee engagement* yang terlihat dalam *feeling* dan perilaku karyawan serta kaitannya dengan faktor-faktor yang membentuk dan mempengaruhinya.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

1. Hasil penelitian dapat menjadi informasi dan bahan masukan untuk mengembangkan teori Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya mengenai *employee engagement* pada SPG di perusahaan retail.
2. Memberi informasi bagi peneliti lain yang ingin meneliti lebih lanjut mengenai *employee engagement* pada perusahaan “X” di Bandung, ataupun di tempat lain.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberi informasi kepada manajer HRD perusahaan “X” mengenai *employee engagement* pada karyawannya, dan faktor-faktor apa saja yang membentuk dan mempengaruhinya sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan dan mengembangkan *engagement* karyawan pada perusahaannya.

1.5 Kerangka Pikir

Dalam sebuah perusahaan ritel, SPG/SPB merupakan salah satu bagian terpenting, karena para SPG/SPB inilah yang bertemu dan melayani secara langsung para pelanggan. Dapat dikatakan bahwa SPG/SPB ini adalah wajah perusahaan yang dilihat oleh pelanggan, oleh karena itu para SPG/SPB diharapkan melakukan performa kerja terbaiknya. Setiap perusahaan ingin agar karyawan yang bekerja dengan baik *engaged* dengan perusahaan tersebut, sebab karyawan yang *engaged* akan lebih menguntungkan bagi perusahaan. Perusahaan juga melakukan usaha-usaha agar karyawan terbaiknya tidak pindah ke perusahaan lain. Dalam uraian selanjutnya, SPG/SPB perusahaan “X” akan disebut sebagai responden.

Terdapat 4 prinsip dasar untuk menciptakan karyawan yang *engaged* (*High Performance Work Environments*) (Macey, Schneider, Barbera, and Young, 2009). Prinsip yang pertama adalah *the capacity to engage*. Responden dapat menjadi *engaged* apabila perusahaan “X” tidak hanya menuntut lebih, namun juga memberikan fasilitas dan kontribusi berupa informasi mengenai pekerjaannya serta adanya kesempatan untuk belajar dan berkembang. Responden dapat menjadi *engaged* bila mendapat *feedback* dalam pekerjaannya. Responden diberikan saran-saran oleh atasan sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Perusahaan “X” yang memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang melalui promosi jabatan juga dapat menciptakan karyawan yang *engaged*. Dengan adanya pelatihan kerja, responden merasa terbantu untuk lebih memahami dan menjalankan pekerjaannya dengan baik. Promosi jabatan yang

diberikan oleh perusahaan membuat responden berusaha untuk menampilkan performa kerja yang lebih baik.

Prinsip kedua adalah *the motivation to engage*. Responden dapat menjadi *engaged* apabila responden memiliki motivasi dan alasan untuk menjadi *engaged*. Responden ingin bekerja sebaik mungkin karena merasa bahwa pekerjaannya menarik dan ingin membalas budi kepada perusahaan karena responden merasa perusahaan telah bersikap baik terhadap mereka serta telah memberikan banyak hal kepada responden.

Prinsip yang ketiga adalah *the freedom to engage*. *Engagement* dapat terjadi ketika responden merasa aman untuk melakukan tindakan atas inisiatif sendiri. Responden dapat menjadi *engaged* apabila memiliki kebebasan untuk melakukan suatu tindakan. Responden tidak merasa takut untuk melakukan inisiatif atau memberikan saran-saran bahkan kepada atasan, bahkan mereka didorong untuk melakukan inisiatif dan memberikan masukan-masukan kepada rekan kerja ataupun kepada atasan. Responden merasa diperlakukan secara adil sehingga mereka tidak merasa khawatir akan dihukum apabila melakukan inisiatif selama hal itu masih sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, dan tidak melanggar peraturan.

Prinsip yang keempat atau yang terakhir adalah *the focus of strategic engagement*. *Engagement* dapat terjadi apabila karyawan tahu apa tujuan perusahaan, apa peran mereka dalam mencapai tujuan itu dan bagaimana cara mereka melakukannya. Responden tahu bahwa perusahaan “X” ingin terus

berkembang dengan cara memperbanyak cabang dan meningkatkan penjualan, oleh karena itu responden melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Salah satu caranya adalah dengan melayani pelanggan dengan sebaik mungkin.

Keempat prinsip ini mendorong munculnya perasaan *engaged* (*the feel of engagement*) yang nantinya juga akan mendorong perilaku *engaged* (*the look of engagement*). Terdapat empat komponen dalam *feel of engagement*. Komponen pertama adalah rasa urgensi (*feelings of urgency*), yaitu energi yang mengarah pada tujuan, dan kebulatan tekad untuk mencapai tujuan tertentu. Responden yang *engaged* akan merasa yakin bahwa dirinya mampu untuk mengerjakan tugas-tugas dan tujuan yang hendak diraihinya. Responden memiliki dorongan yang kuat dalam diri untuk mengerjakan tugasnya sampai selesai dan dengan sebaik mungkin, misalnya saat melakukan stok barang harian. Sementara itu, responden yang *not-engaged* cenderung merasa ragu akan dirinya sendiri dan tidak memiliki dorongan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan dan tugas dengan baik.

Komponen yang kedua adalah rasa fokus (*feelings of being focused*), yaitu memusatkan perhatian pada tujuan yang hendak dicapai. Responden yang *engaged* akan memusatkan perhatiannya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga tidak mudah terganggu ataupun teralihkan saat sedang mengerjakan tugas. Terkadang responden merasa lupa waktu saat bekerja karena merasa pekerjaannya menyenangkan atau saat toko sedang ramai oleh pelanggan sehingga responden sibuk hingga merasa lupa waktu. Responden yang *not-engaged* tidak fokus kepada tugas-tugasnya sehingga mudah teralihkan, misalnya memikirkan

masalah di rumah sehingga performa kerjanya tidak baik. Responden yang *not-engaged* juga cenderung merasa waktu berjalan lama, dan merasa ingin cepat-cepat pulang.

Komponen yang ketiga dalam perasaan *engaged* adalah rasa intensitas (*feelings of intensity*). Intensitas melengkapi rasa fokus dalam hal memberikan kedalaman konsentrasi. Rasa fokus menggambarkan bahwa energi karyawan diarahkan pada pekerjaan, sedangkan intensitas mengajak karyawan untuk memberikan hampir semua energi dan sumber daya yang dimiliki. Responden yang *engaged* merasa beban pekerjaannya saat ini sesuai dengan kemampuan diri sehingga responden dapat mencurahkan semua kemampuannya untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya. Responden yang merasa belum memberikan seluruh kemampuan yang dimilikinya terus berusaha agar menjadi lebih baik. Responden yang *not-engaged* merasa tidak memberikan seluruh kemampuan yang dimiliki, namun tidak ingin berusaha untuk lebih baik.

Komponen yang terakhir adalah rasa antusias (*feelings of enthusiasm*). Rasa antusias adalah keadaan psikologis yang merangkum rasa senang dan energi secara bersamaan. Responden yang *engaged* merasa antusias dan bersemangat dalam melakukan tugas-tugas pekerjaannya, salah satunya adalah melayani pelanggan toko. Responden yang *not-engaged* tidak merasa bersemangat dalam bekerja, sehingga mereka kemungkinan tidak akan melayani pelanggan dengan ramah dan baik.

Semakin karyawan merasa *engaged*, maka semakin besar pula kemungkinan karyawan untuk menunjukkan perilaku *engaged* (*the look of engagement*). Terdapat empat komponen perilaku *engaged*. Komponen yang pertama adalah perilaku *persistence*, yaitu ketekunan / kegigihan dalam penyelesaian tugas. *Persistence* dapat terjadi karena ada rasa urgensi, saat karyawan merasa antusias dan juga saat karyawan merasa sangat fokus. Responden yang *engaged* akan menyelesaikan tugasnya pada hari itu juga, misalnya responden akan menyelesaikan tugas untuk merapikan konter sebelum pulang. Apabila menemui hambatan dalam melakukan pekerjaannya, maka responden akan mencari alternatif seperti bertanya pada rekan seniornya atau kepada atasannya dan meminta saran untuk mengatasi hambatan tersebut. Responden yang *not-engaged* cenderung akan menyerah apabila menghadapi masalah. Mereka juga cenderung akan menunda pekerjaannya.

Komponen yang kedua adalah perilaku proaktif (*proactivity*), yaitu mengambil tindakan ketika diperlukan, segera melakukan tugas yang menjadi tanggung jawab tim / tanggung jawab bersama. Proaktif juga dapat berarti bahwa karyawan lebih memilih untuk melakukan dan memulai perubahan daripada hanya bertindak reaktif serta melihat masalah sebagai tanggung jawab manajemen / atasan. Responden yang *engaged* melakukan inisiatif untuk merapikan konter, mengganti pajangan, dan melakukan pekerjaan lainnya walaupun belum diperintahkan oleh atasannya. Responden juga bersikap waspada sehingga tanggap akan adanya perubahan-perubahan dan dengan cepat merespon hal itu sebelum menjadi masalah. Responden yang *not-engaged* hanya menunggu sesuatu

dan tidak melakukan tindakan apa-apa. Mereka berharap orang lain yang akan mengatasi masalah, dan enggan untuk menerima tanggung jawab atas sesuatu.

Komponen yang ketiga adalah perilaku *role expansion* (perluasan peran). Karyawan yang *engaged* memiliki kecenderungan untuk melihat peran mereka dalam perusahaan secara lebih luas dan menyeluruh. Responden yang *engaged* bersedia untuk membantu rekan kerja, bahkan yang berbeda divisi selama pekerjaan mereka sendiri sudah selesai. Responden bersedia menerima tugas tambahan di luar dari *job description*. Responden yang *not-engaged* tidak bersedia untuk menerima tugas tambahan, dan tidak merasa bagian dari tim sehingga mereka enggan untuk membantu rekan kerja walaupun mereka mampu untuk membantu.

Komponen yang terakhir dalam perilaku *engaged* adalah perilaku adaptif (*adaptability*). Karyawan yang adaptif akan membantu perusahaan untuk mengantisipasi dan merespon perubahan secara lebih cepat, lebih baik, dan dengan biaya yang lebih rendah. Karyawan yang adaptif lebih mungkin untuk mengembangkan kemampuan-kemampuan baru sesuai dengan tuntutan perubahan pekerjaan. Responden yang *engaged* tidak merasakan kesulitan yang berarti saat adanya perubahan-perubahan seperti perubahan rekan kerja, perubahan jadwal kerja maupun perubahan lingkungan kerja karena adanya renovasi. Responden mudah menyesuaikan diri apabila ada perubahan-perubahan yang terjadi sehingga tidak mengganggu pekerjaannya. Responden yang *not-engaged* cenderung merasa kesulitan untuk melakukan pekerjaannya apabila ada perubahan. Mereka tidak

dapat beradaptasi dengan baik dan positif sehingga performa kerja mereka akan menurun.

Bila keseluruhan komponen *feeling* dan perilaku *engagement* ditampilkan oleh karyawan, maka dapat terlihat *employee engagement* tersebut dalam bentuk derajat. Semakin tinggi derajat *feeling* dan perilaku *engagement* yang muncul, maka karyawan tersebut akan masuk ke dalam kategori *engage*. Sebaliknya, semakin rendah derajat *feeling* dan perilaku *engagement* maka karyawan tersebut dapat dikatakan masuk ke dalam kategori *not-engage*.

1.6 Asumsi

Berdasarkan kerangka pikir di atas, maka didapatkan asumsi sebagai berikut :

1. *High performance work environments* memunculkan *engagement* pada SPG perusahaan “X”.
2. SPG di perusahaan “X” memiliki *feeling of engagement* yang berbeda- beda.
3. SPG di perusahaan “X” memiliki perilaku *engagement* yang berbeda- beda.
4. Kombinasi dari *feeling of engagement* dan perilaku *engagement* pada SPG di perusahaan “X” akan menghasilkan derajat *employee engagement* yang berbeda-beda.