

Analisis *work engagement* karyawan *frontline high-contact* dan *low-contact* di industri jasa

Sucipto Asan*

Universitas Pelita Harapan
Jl. MH Thamrin Boulevard 1100, Karawaci, Tangerang, Banten 15811, Indonesia
sucipto.asan@uph.edu

Juanna Judith Huliselan

Universitas Pelita Harapan
Jl. MH Thamrin Boulevard 1100, Karawaci, Tangerang, Banten 15811, Indonesia
juanna.judith@uph.edu

*Penulis Korespondensi

Submitted: Mar 28, 2020; Reviewed: Apr 8, 2020; Accepted: Apr 18, 2020

Abstract: *Work engagement (positive working mind and emotion) in frontline employees (FLEs) plays an important role that will affect the capability of the organization in serving its customer. The goal of this research is to examine whether there were differences in the influence of service climate, job satisfaction, and affective commitment toward work engagement in high-contact and low-contact frontline employees in Jakarta and Tangerang; and whether there were influences of work engagement toward adaptability behavior as well as career commitment among high-contact and low-contact frontline employees. Questionnaire is administered to 200 FLEs from multiple high and low contact service industries in Jakarta and Tangerang. Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) is used to test hypotheses. The author found there were almost no differences among high-contact and low-contact frontline employees except on the job satisfaction, where there was no significant influence toward work engagement in frontline low-contact employee which was in contrast with the frontline high-contact employee. This research will enrich the discourse on the relationship between job satisfaction and work engagement. This finding provides empirical evidence on a limited scale that in certain segmentation, especially for low-contact workers, job satisfaction did not have a positive influence on work engagement.*

Keywords: *Adaptability; affective commitment; career commitment; job satisfaction; service climate; work engagement*

Abstrak: *Work engagement (pikiran dan emosi positif bekerja) di karyawan garis depan (frontline) memainkan peran penting yang akan mempengaruhi dan kemampuan organisasi dalam melayani pelanggannya. Penelitian ini untuk menguji apakah ada perbedaan pengaruh iklim layanan, kepuasan kerja, dan komitmen afektif terhadap work engagement pada karyawan frontline high-contact dan low-contact di Jakarta dan Tangerang; dan apakah ada pengaruh work engagement terhadap perilaku adaptabilitas serta komitmen karir di antara karyawan frontline high-contact dan low-contact. Kuesioner yang diisi oleh 200 orang responden dikelola dalam penelitian ini. Semua responden merupakan karyawan FLE dari berbagai industri jasa yang bekerja di daerah Jakarta dan*

Tangerang. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). Penulis menemukan hampir tidak ada perbedaan antara karyawan frontline high-contact dan low-contact, kecuali pada kepuasan kerja, yang mana tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan low-contact di garis depan yang berbeda dengan karyawan high-contact di garis depan. Penelitian ini akan memperkaya wacana tentang hubungan antara kepuasan kerja dan work engagement. Temuan ini memberikan bukti empiris pada skala terbatas bahwa dalam segmentasi tertentu, terutama untuk pekerja low-contact, kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh positif pada work engagement.

Kata kunci: Adaptasi; iklim layanan; kepuasan kerja; komitmen afektif; komitmen karir; work engagement

1 PENDAHULUAN

Dalam lingkungan industri jasa, karyawan *frontline* (FL) adalah garda terdepan perusahaan. Mereka adalah *touch point* dalam sebuah *customer experience journey*. Informasi yang mereka sampaikan kerap kali lebih dipercaya dan dijadikan rujukan oleh para pelanggan (Karlsson & Skåln, 2015). Posisi strategis karyawan FL memungkinkan mereka memiliki hak istimewa untuk melakukan tiga hal penting yakni: pertama, mengenal kebutuhan pelanggan dari “tangan-pertama” (Coelho, Augusto & Lages, 2011); kedua, menjawab kebutuhan pelanggan yang unik dan beragam dalam waktu yang lumayan singkat (Wang & Netemeyer, 2004); ketiga, pengetahuan dan pengalaman mereka dapat memberi masukan bagi pengembangan internal perusahaan bagi perbaikan (Plouffe, Bolander, Cote, & Hochstein, 2015). Menurut laporan Mckinsey sejak 2010, perusahaan-perusahaan besar telah melakukan perubahan alokasi sumber daya dengan fokus yang lebih besar pada pengembangan kapabilitas kelompok karyawan FL. Hal ini dapat disimpulkan dari pertumbuhan fokus sumber daya pembelajaran dan pengembangan keterampilan lebih dari 1000 perusahaan. Tahun 2010, fokus sumber daya kepada karyawan FL adalah sebesar 22%, melonjak naik menjadi 33% pada tahun 2014 dan diperkirakan akan semakin naik di tahun-tahun mendatang (Benson-Armer, 2015).

Mengingat karyawan FL memiliki peran yang penting dan strategis, maka keterlibatan pikiran dan emosi positif para karyawan FL dengan pekerjaan mereka menjadi hal yang esensial. Keterlibatan pikiran dan emosi positif karyawan terhadap pekerjaan, dikenal dengan istilah *work engagement*. Banyak literatur yang ditulis mengenai keterhubungan *work engagement*, terutama menguraikan kaitannya dengan kinerja dan keunggulan bersaing organisasi (Kular, Gatenby, Rees, Soane, & Truss, 2008) serta kepuasan dan loyalitas pelanggan (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Richman, 2006; Macey, Schneider, Barbara, & Young, 2009).

Hal yang menarik adalah meskipun karyawan FL dianggap penting, namun dalam kenyataannya tingkat *engagement* di kalangan karyawan FL adalah termasuk salah satu yang paling rendah. Studi dari Bain & Company tahun 2013 (Kaufman, Markey, Burton, & Azzarello, 2013) terhadap 200.000 orang karyawan dari berbagai negara baik di Amerika maupun di Asia menegaskan hal ini. Mereka menggunakan *Employee Net Promoting Score* untuk mengukur tingkat *engagement* para karyawan tersebut dan menemukan bahwa kelompok kerja di divisi *marketing, sales, customer service, IT, dan production* adalah yang paling rendah. Tiga di antara kelompok kerja ini (*marketing, sales, dan customer service*) adalah para karyawan FL yang langsung berhubungan dengan para pelanggan.

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

Schaufeli & Bakker (2010) mendefinisikan *work engagement* sebagai “kondisi pikiran yang positif, membawa pemenuhan, yang terhubung dengan pekerjaan yang mencakup konsep semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterhanyutan (*absorption*)”. Maslach, Schaufeli, & Leiter (2001) mengkonseptualisasikan *work engagement* sebagai lawan dari *burnout* (stres kerja yang membawa hal yang buruk dan tidak menyenangkan). *Work engagement* dapat dilihat sebagai keadaan pikiran dan emosi yang positif dan menyenangkan. Jika digambarkan dalam suatu kontinum, *work engagement*

dan *burnout* berada dalam garis di kutub yang saling berlawanan. *Work engagement* di kutub positif sementara *burnout* di kutub negatif (Maslach *et al.*, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Gorgievski, Bakker, & Schaufeli, 2010). Kehadiran energi positif dalam *work engagement* merupakan kekuatan yang memotivasi karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja pada level yang lebih tinggi. Sikap positif dan komitmen kuat tersebut membuat karyawan yang *engaged* berbeda dari yang lain (Wellins & Concelman, 2005; Gorgievski *et al.*, 2010).

Untuk memahami fenomena *work engagement* ini, teori *Job Demand-Resource* (JD-R) dan *Conservatory of Resources* akan membantu memberikan landasan terkait faktor yang membentuk dan mempengaruhi *work engagement*. Sementara teori *Broaden and Build* dapat memberikan landasan bagi luaran yang dihasilkan oleh *work engagement*.

Dalam teori JD-R, setiap pekerjaan memiliki karakteristiknya yang dapat dibagi dalam dua macam kategori, yakni *job demand* (tuntutan kerja) dan *job resources* (sumber daya kerja). *Job demand* adalah aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional yang bersifat menuntut dari sebuah pekerjaan. Pekerjaan menuntut ketahanan fisik dan atau psikologis.

Job resources adalah aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional yang menstimulasi pertumbuhan, pengembangan pribadi, dan pembelajaran (Bakker & Demerouti, 2007). Interaksi antara *job demand* dan *job resources* merupakan elemen penting dalam pembentukan *work engagement*. Pekerjaan menghadirkan *job demand* baik secara fisik maupun emosi apabila diseimbangi dengan hadirnya *job resources* (seperti adanya umpan balik, otonomi, pengembangan diri, dukungan dari atasan, dan sebagainya), maka peningkatan *work engagement* dimungkinkan.

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

Dalam kerangka teori COR, *job resources* dibagi dalam dua kategori yakni kategori eksternal dan internal (*personal resources*). Kategori eksternal dari *job resources* dapat berupa dukungan dari kolega, atasan, dan perusahaan. *Job resources* internal dapat berupa kondisi kognitif-afektif seseorang dalam bentuk keyakinan personal tertentu yang positif.

Dalam konteks karyawan *FL*, sumber daya penyangga dan penyeimbang (*job resources*) eksternal adalah dukungan kolega, atasan, dan atmosfir kerja. Barnes & Collier (2013) menyebut fenomena ini sebagai hadirnya *service climate*.

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

Job resources internal dapat berupa kondisi kognitif-afektif seseorang dalam bentuk keyakinan personal tertentu yang positif. Keyakinan tersebut itu akan mendorong lahirnya perilaku-perilaku yang diperlukan untuk mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk pencapaian sasaran, terutama saat orang tersebut sedang menghadapi tantangan dan juga persoalan (De Lange, de Witte, & Notelaers, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004). *Job demand resources* internal yang diidentifikasi Barnes & Collier (2013) adalah *job satisfaction* (keyakinan positif terhadap pekerjaan) dan *affective commitment* (keyakinan positif terhadap perusahaan).

Kepuasan kerja adalah sebuah kondisi emosi positif yang merupakan hasil dari penilaian individu tersebut atas pengalaman dan kebermaknaan dari pekerjaan yang ditekuninya (Locke, 1976; Johlke & Duhan 2000; Kim, Lee, & Murrmann, 2009; Parish, Berry, & Lam, 2008; Homburg & Stock, 2004).

Affective commitment (komitmen afektif) dapat didefinisikan sebagai keterikatan emosional karyawan pada organisasi, identifikasi psikologis dengan identitas organisasi, dan keterlibatan emosional pada organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1990).

Kerangka teori emosi positif "*Broaden-and-Build*" (BB) membantu memberikan penjelasan bagi terbentuknya luaran *work engagement* (Fredrikson 1998; Fredrikson, 2004). Emosi positif (seperti rasa

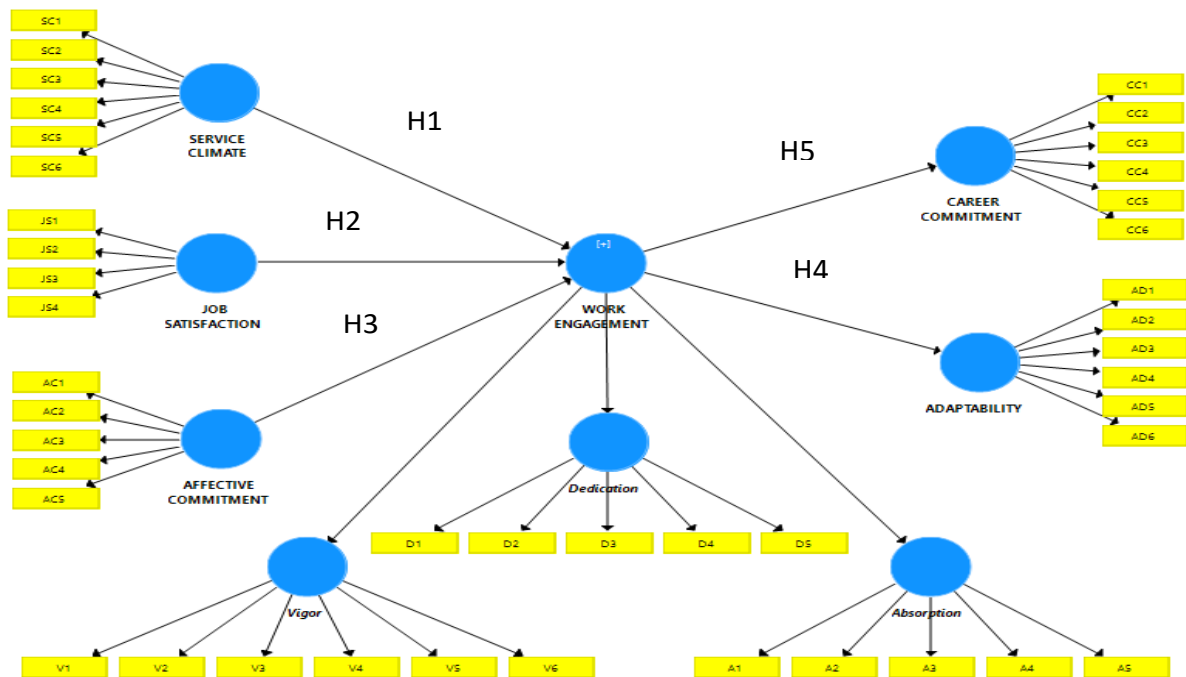
syukur, senang, bahagia, sukacita, rasa tertarik, dan keinginan untuk mengantisipasi sesuatu) dengan sendirinya akan “memperluas” (*broadening*) kesadaran dan keterampilan seseorang dan cenderung mendorong lahirnya pemikiran dan tindakan baru untuk melakukan eksplorasi atau *building* (Fredrickson, 2001).

Dalam konteks karyawan *FL*, *work engagement* yang dimiliki karyawan *FL* akan mendorong lahirnya perluasan kesadaran dan keterampilan yang berwujud dalam perilaku yang fleksibel, kreatif, dan terbuka. Perilaku tersebut oleh Barnes & Collier (2013) disebut sebagai *adaptability* dan *career commitment*. *Adaptability* (adaptabilitas) merupakan perilaku adaptatif yang mewakili penyediaan alternatif layanan di luar layanan standar tertulis yang dilakukan atas dasar adanya kebutuhan solusi dari hasil olahan informasi yang muncul selama terjadinya *service encounter* (Gwinner, Bitner, Brown, & Kumar, 2005).

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

Career commitment dipahami sebagai loyalitas seseorang terhadap profesi atau karir yang ditekuninya atau “perasaan positif terhadap tugas, peran, dan pekerjaan yang dijalani” (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini disadur dari penelitian Barnes & Collier (2013). Pada Gambar 1 ditampilkan model penelitian tersebut yang berupa bentuk keterhubungan antar variabel yang diteliti, yakni *service climate*, *job satisfaction*, dan *affective commitment* terhadap *work engagement* serta *work engagement* terhadap *adaptability* dan *career commitment*.



Gambar 1. Model penelitian
 Sumber: Replikasi dari penelitian Barnes & Collier (2013)

Oleh karena *service climate* berisi dukungan kolega, atasan, dan atmosfer kerja, maka hal ini dapat dikategorikan sebagai pilihan sumber daya (*resources*) penyeimbang dari *job demand* bagi seorang karyawan *FL*. Dengan menghadirkan *service climate* yang tepat maka dimungkinkan para karyawan *FL* terdorong untuk memunculkan kondisi pikiran yang positif (*work engagement*) terhadap pekerjaannya (Demerouti & Cropanzano, 2010; Salanova & Schaufeli, 2008), maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut.

H1: Persepsi atas *service climate* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*.

Dalam teori COR (*Conservatory of Resources*) dijelaskan bahwa setiap karyawan termotivasi untuk mencari dan menemukan sumber daya guna mengkompensasikan penurunan sumber daya

(*depletion of resources*) akibat tuntutan pekerjaan (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 1990). *Job satisfaction* atau kepuasan kerja merupakan salah satu dari *emotional resource* untuk mempertahankan semangat kerja (Amabile & Kramer, 2011). Oleh karena *job satisfaction* (kepuasan kerja) merupakan aspek afeksi dalam bentuk *mood* seseorang terhadap pekerjaannya (Schaufeli & Bakker, 2010) serta wujud dari rasa aman dan relaksasi atas pekerjaan yang ditekuni (Macey & Schneider, 2008; Schaufeli & Bakker, 2010), maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut.

H2: *Job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*

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

H3: *Affective commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*

Ada beberapa penelitian yang memberikan indikasi bahwa emosi positif dan antusiasme seseorang atas pekerjaan yang ditekuni akan menyebabkan lahirnya sikap empati yang berbentuk perilaku adaptatif yang bertujuan membantu pelanggan untuk memenuhi kebutuhannya dengan sebaik-baiknya (Lybomirsky, King, & Diener, 2005; Isen, 1984; Hakanen, Perhomeini, & Toppinen-Tanner, 2008), maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut.

H4: *Work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *adaptability*

Ada beberapa penelitian yang mengindikasikan bahwa emosi positif dan antusiasme atas pekerjaan seseorang terhubung dengan perilaku *career commitment*, seperti rendahnya pengunduran diri dan rendahnya angka keluar-masuk karyawan, menurunnya jumlah karyawan yang mangkir kerja, serta meningkatnya perilaku yang selaras dengan nilai organisasi (George, 1989; Pelled & Xin, 1999), maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut.

H5: *Work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *career commitment*

2 METODE

Penelitian dilakukan terhadap karyawan *FL*, baik laki-laki ataupun perempuan yang sudah bekerja minimal 1 (satu) tahun pada perusahaan jasa kategori *high-contact* seperti (1) pendidikan, (2) perbankan, dan (3) restoran, serta kategori jasa *low-contact* seperti (1) TV kabel, (2) *internet service provider*, dan (3) toko *retail* yang berlokasi di sekitar Jakarta dan Tangerang.

Peneliti menggunakan data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada 300 orang responden yang berada di daerah Jakarta dan Tangerang. Responden yang mengembalikan kuesioner sebanyak 208 orang. Namun 8 orang responden di antaranya tidak valid, sehingga hanya total 200 orang responden yang datanya dapat diolah. Untuk keperluan analisis, kuesioner diberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam skala *Likert* 1-5 dengan keterangan jawaban tidak pernah diberi skor 1 sampai dengan selalu diberikan skor 5. Pengolahan data aktual dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) yang dikelola dengan menggunakan aplikasi program Smart PLS 3.0.

Analisis *Outer Model Measurement* (Uji Validitas dan Realibilitas)

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

Tabel 1. *Outer loading, AVE, cronbach's alpha dan composite realibility* atas variabel *work engagement, service climate, job satisfaction, affective commitment, adapatability* , dan *career commitment*

Variabel	Code	Outer Loading		Average Variance Extrated (AVE)		Cronbach's Alpha		Composite Realibility	
		Studi 1-	Studi 2-	Studi 1-	Studi 2-	Studi 1-	Studi 2-	Studi 1-	Studi 2-
		<i>High contact</i>	<i>Low contact</i>	<i>High contact</i>	<i>Low contact</i>	<i>High contact</i>	<i>Low contact</i>	<i>High contact</i>	<i>Low contact</i>
Vigor	V1	0.763	0.837						
	V2	0.856	0.795						
	V3	0.816	0.831	0.539	0.58	0.8277	0.829	0.8738	0.876
	V4	0.664	0.708						
	V5	0.67	0.766						
	V6	0.604	0.636						
D1	0.864	0.797							
D2	0.885	0.854							
Dedication	D3	0.885	0.82	0.745	0.683	0.9141	0.884	0.9359	0.915
	D4	0.888	0.849						
	D5	0.79	0.812						
	A1	0.885	0.843						
	A2	0.443	0.714						
Absorption	A3	0.885	0.843	0.587	0.71	0.6936	0.806	0.8307	0.866
	A4	0.884	0.884						
	A5	0.604	0.766						
	SC1	0.695	0.819						
	SC2	0.83	0.815						
Service Climate	SC3	0.856	0.861	0.589	0.679	0.854	0.884	0.896	0.912
	SC4	0.808	0.849						
	SC5	0.739	0.842						
	SC6	0.654	0.752						
	JS1	0.89	0.898						
	JS2	0.864	0.892						
JS3	0.907	0.846							
JS4	0.854	0.876							
AC1	0.947	0.84							
Affective Commitment	AC2	0.908	0.827	0.814	0.727	0.877	0.89	0.906	0.919
	AC3	0.914	0.882						
	AC4	0.877	0.889						
	AC5	0.862	0.822						
	AD1	0.739	0.847						
AD2	0.758	0.847							
AD3	0.815	0.886							
AD4	0.868	0.847							
AD5	0.783	0.865							
AD6	0.74	0.758							
Career Commitment	CC1	0.773	0.84	0.772	0.78	0.94	0.935	0.953	0.949
	CC2	0.901	0.827						
	CC3	0.87	0.882						
	CC4	0.912	0.889						
	CC5	0.925	0.822						
	CC6	0.883	0.845						

Sumber: Hasil pengolahan data *smart PLS* (2017)

Hasil Tabel 1 memperlihatkan seluruh nilai *outer loading* dan dinyatakan layak untuk dilanjutkan ke tahap berikutnya, yakni di atas 0.50. Nilai *outer loading* menunjukkan seberapa baik pernyataan atau indikator yang ada dalam kuesioner mampu mewakili variabel yang dimaksudkan.

Uji realibilitas dianalisa dengan melihat nilai *composite reliability* (CR) dan *cronbach's alpha* yang dapat dilihat dalam Tabel 1. Nilai CR dinyatakan *reliable* jika hasil perhitungannya menunjukkan hasil lebih besar dari 0.7 dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.6 (Ghozali & Latan 2015). Hasil pengolahan data menunjukkan semua variabel berada di atas nilai yang disyaratkan.

Analisis *Outer Model-Discriminant Validity*

Discriminant validity menilai seberapa jauh perbedaan dan korelasi antar variabel dengan menghitung $\sqrt{\lambda}$ (akar) AVE melalui korelasi di antara variabel yang ada. Uji *discriminant validity* dinyatakan lulus apabila nilai korelasi antara variabelnya sendiri lebih tinggi dari korelasinya dengan variabel yang lain. Hasil uji *discriminant validity* dapat dilihat pada Tabel 2 dan Tabel 3 berikut ini.

Tabel 2. Uji *discriminant validity* studi 1 (*high-contact*)

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

Sumber: Hasil pengolahan data *smart PLS* (2017)

Tabel 3. Uji *discriminant validity* studi 2 (*low- contact*)

Studi 2 (<i>Low-Contact</i>)	Absorption	Adaptability	Affective Commitment	Career Commitment	Dedication	Job Satisfaction	Service Climate	Vigor
Absorption	0.864							
Adaptability	0.539	0.842						
Affective Commitment	0.607	0.679	0.853					
Career Commitment	0.49	0.71	0.665	0.883				
Dedication	0.646	0.542	0.644	0.612	0.827			
Job Satisfaction	0.587	0.696	0.738	0.772	0.637	0.878		
Service Climate	0.555	0.63	0.673	0.671	0.772	0.717	0.824	
Vigor	0.651	0.624	0.674	0.54	0.683	0.517	0.596	0.761

Sumber: Hasil pengolahan data *smart PLS* (2017)

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

Pengujian *Inner Model* (Struktural)

Uji *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk eksogen dan endogen yang telah dihipotesiskan sebelumnya. Menurut Moore, Notz, & Flinger (2013), nilai *r-square* sebuah model berada di atas 0.7 dapat disimpulkan sebagai model yang kuat, berada di sekitar 0.5 adalah nilai yang moderat, sedangkan berada di sekitar 0.3 dapat dianggap lemah dan berada di bawah 0.3 berarti sangat lemah. Berdasarkan Tabel 4 dapat disimpulkan bahwa model penelitian yang dirancang termasuk dalam kategori moderat ke kuat.

Tabel 4. Analisa *r-square* studi 1 dan studi 2

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

Sumber: Hasil pengolahan data *smart PLS* (2017)

3 HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *t-values* dan *p-values*. Parameter *t-values* memberikan gambaran ada tidaknya hubungan atau pengaruh yang diestimasi. Pengujian dalam penelitian ini merupakan pengujian *one-tailed* yakni sebesar > 1.96 dengan *significance level* sebesar 5%. Dengan kata lain, hasil riset tersebut memiliki tingkat kepercayaan (*confidence interval*) sebesar 95% (Hair, Sarstedt, & Ringle, 2011).

Parameter signifikansi *p-values* memberikan gambaran probabilitas signifikansi, yang mana *p-values* dibandingkan dengan nilai $\alpha = 5\%$ (0.05). Apabila *p-values* lebih kecil atau sama dengan dari $\alpha = 0.05$ maka dapat dikatakan hubungan atau pengaruh antar variabel itu signifikan, sedangkan jika lebih besar dari $\alpha = 0.05$ maka dapat dikatakan hubungan atau pengaruh antar variabel tidak signifikan. α adalah batas kesalahan maksimal yang dijadikan patokan oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2013).

Tabel 5. Hasil uji hipotesis studi 1 dan studi 2

Hipotesis	Uraian Hipotesis	Studi 1		Studi 2		Studi 1	Studi 2
		T Stat	P Val	T Stat	P Val	Kesimpulan	Kesimpulan
H1	<i>Service Climate</i> → <i>Work Engagement</i>	4.92	0.00	3.74	0.00	Diterima	Diterima
H2	<i>Job Satisfaction</i> → <i>Work Engagement</i>	5.07	0.00	1.15	0.121	Diterima	Tidak Dapat Diterima
H3	<i>Affective Commitment</i> → <i>Work Engagement</i>	2.22	0.01	3.74	0.00	Diterima	Diterima
H4	<i>Work Engagement</i> → <i>Adaptability</i>	5.64	0.00	7.85	0.00	Diterima	Diterima
H5	<i>Work Engagement</i> → <i>Carrer Commitment</i>	12.85	0.00	9.30	0.00	Diterima	Diterima

Sumber: Hasil pengolahan data *smart PLS* (2017)

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

Hasil uji keempat hipotesis (H1, H3, H4, dan H5) memiliki nilai *t-value* signifikan lebih besar dari 1.95 baik dalam studi di kalangan *FL high-contact* maupun *low-contact*. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan baik *FL high-contact* maupun *low-contact* terhadap *service climate* (H1) dan *affective commitment* (H2) diikuti oleh munculnya kondisi pikiran positif yang dikenal dengan nama *work engagement*. Pikiran positif yang dikenal dengan *work engagement* tersebut baik di kalangan karyawan baik *FL high-contact* maupun *low-contact* diikuti pula oleh munculnya perilaku *adaptability* (H4) dan *career commitment* (H5).

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

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

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

Hipotesis 2: *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement* di kalangan karyawan *FL high-contact*, namun tidak signifikan di kalangan *FL low-contact*. Berikut dua argumen untuk menjelaskan fenomena ini.

Pertama, tuntutan pekerjaan karyawan *FL high-contact* tentu berbeda dengan yang *low-contact*. Industri *high-contact* seperti perbankan, pendidikan, dan restoran tradisional misalnya mengharuskan sang karyawan untuk berinteraksi dengan pelanggan dalam waktu yang relatif lama, sementara yang *low-contact* relatif singkat. Dengan demikian maka kebutuhan *emotional resources* dari para karyawan *FL high-contact* diduga lebih tinggi dari yang *low-contact*. Oleh sebab itu kemungkinan besar *emotional resources* yang terkuras akibat tuntutan pekerjaan di kalangan *low-contact* sudah dapat tercukupi melalui kehadiran *service climate* (dukungan kolega, standar layanan, penghargaan, dan lainnya) dan komimen afektif (rasa keterhubungan personal) terhadap perusahaan. Temuan ini sejalan dengan teori COR (*Conservatory of Resources*) (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 1990; Wright & Cropanzano, 2000) yang menjelaskan bahwa setiap karyawan termotivasi untuk mencari dan menemukan sumber daya guna mengkompensasikan penurunan sumber daya (*depletion of resources*) akibat tuntutan pekerjaan.

Kedua, kemungkinan keterhubungan antara *job satisfaction* dengan *work engagement* di kalangan *FL low-contact*, bukanlah sebagai anteseden melainkan sebaliknya yakni luaran atau *outcome* dari *work engagement*. Pendapat ini didukung oleh beberapa pakar seperti Harter *et al.* (2002), Richman (2006), Lu, Lu, Gursay, & Neale (2015), dan Karatepe (2012). Hal ini seiring dengan analisis beberapa pakar yang juga telah menggarisbawahi bahwa kepuasan kerja bukanlah prediktor terbaik

untuk semangat kerja atau *work engagement* (Staw, 1986). Penelitian Wright & Cropanzano (2000) menemukan bahwa semangat kerja yang muncul dalam bentuk kinerja (*job performance*) tidaklah memiliki korelasi dengan ukuran-ukuran terkait *job satisfaction*.

Hipotesis 3: *affective commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*. Rasa peduli, loyalitas, dan keterhubungan pribadi dengan perusahaan merupakan salah satu unsur pembentuk dari *work engagement*, baik bagi karyawan FL baik *high-contact* dan *low-contact*. Komitmen afektif terhadap perusahaan tersebut merupakan bentuk *job resource* yang sangat penting. Selain dapat menjadi penyeimbang dari tuntutan pekerjaan yang mendatangkan stres, komitmen afektif rupanya dapat melahirkan emosi positif dan antusiasme bekerja.

Hipotesis 4: *work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *adaptability*. Kondisi pikiran positif dan antusiasme bekerja yang kuat dalam teori *broaden and build* (Fredrikson, 2004) dapat memperluas (*broadening*) area kesadaran dan keterampilan seseorang. Dalam konteks pekerjaan, karyawan FL saat bertemu dengan pelanggan yang menjelaskan kebutuhannya, karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan secara otomatis memiliki perasaan empati. Perasaan empati tersebut akan diikuti perilaku inisiatif dan adaptatif untuk mencari cara penyelesaian terbaik.

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

4 SIMPULAN DAN SARAN

Semua karyawan FL membutuhkan sumber daya (sumber emosi positif) guna mengkompensasikan penurunan sumber daya (*depletion of resources*) akibat tuntutan pekerjaan (*job demand*). Sumber daya yang dapat diandalkan oleh karyawan FL untuk memelihara emosi positif dan semangat kerja (*work engagement*) adalah *service climate* (berbentuk dukungan rekan sekerja, standar layanan, penghargaan dari perusahaan, dan lainnya), *job satisfaction* (berupa kepuasan dan kebermaknaan personal atas pekerjaan tersebut), serta *commitment affective* (berupa kebanggaan dan keterhubungan personal dengan sejarah perusahaan yang menaunginya).

Khusus bagi para karyawan *low-contact*, faktor *service climate* (berbentuk dukungan rekan sekerja, standar layanan, penghargaan dari perusahaan, dan lainnya) serta *commitment affective* (berupa kebanggaan dan keterhubungan personal dengan sejarah perusahaan yang menaunginya) dapat menjadi penentu kualitas *work engagement* mereka.

Sedikit berbeda bagi kelompok karyawan *high-contact*, selain *service climate* (berbentuk dukungan rekan sekerja, standar layanan, penghargaan dari perusahaan, dan lainnya) serta *commitment affective* (berupa kebanggaan dan keterhubungan personal dengan sejarah perusahaan yang menaunginya), juga ada faktor *job satisfaction* (berupa kebermaknaan kerja) yang menentukan kualitas dan semangat kerja mereka. Karyawan FL yang memiliki *work engagement* akan mengalami perluasan kesadaran dan keterampilan yang berwujud dalam perilaku yang fleksibel, kreatif, dan terbuka dalam hal melayani pelanggan (perilaku *adaptive*) dan juga perilaku *career commitment*, seperti keinginan untuk mempertahankan dan memperdalam karir FL dibandingkan karir di *back office*.

Perusahaan dan para praktisi SDM yang ingin mendorong karyawan FL untuk lebih berinisiatif, produktif, dan berkomitmen, harus memperhatikan sisi kondisi pikiran positif mereka dalam bekerja (*work engagement*). Kondisi pikiran positif dalam bekerja (*work engagement*) dapat diperoleh dari *emotional resources* (sumber daya pendukung semangat kerja). Untuk karyawan FL *high-contact* sumber daya tersebut dapat dikembangkan oleh para lini manajer dan praktisi SDM dengan menyiapkan tiga kondisi ini, yakni (a) membangun *service climate* yang baik, seperti terciptanya dukungan rekan sekerja, standar layanan yang dapat dipahami, serta penghargaan dari atasan dan perusahaan; (b) memperkuat komunikasi mengenai *employer brand image* di mata karyawan dan membangun relasi personal dengan mereka (*commitment affective*); serta (c) mengkomunikasikan dampak positif dari pekerjaannya bagi banyak orang (*job satisfaction*). Untuk karyawan *low-contact*,

perusahaan dan praktisi SDM hanya perlu memperhatikan dua kondisi ini saja, yakni (a) *service climate* dan (b) *commitment affective* mereka.

5 REFERENSI

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18
- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle: using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Boston, MA: Harvard Business Review Press
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 (3), 309-328. DOI: 10.1108/02683940710733115
- Barnes, D. C., & Collier, J. E. (2013). Investigating work engagement in the service environment. *Journal of Services Marketing*, Vol. 27 (6), 485- 499
- Benson-Armer, R. (2015). *Building capabilities for performance, Mckinsey & company-organization: our insight*. Diperoleh dari: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/building-capabilities-for-performance>
- Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L.F. (2011). Contextual factors and the creativity of FL employees: the mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of Retailing*. Vol. 87 (1), 31-45
- De Lange, A.H., de Witte, H., & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work and Stress*, Vol. 22 (3), 201-223
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: employee work engagement and job performance, in Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (Eds). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, New York, NY: Psychology Press, 147-163
- Fredrickson, B.L. (1998). What good are positive emotions?. *Review of General Psychology*, Vol. 2 (3), 300-319
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist*, Vol. 56 (3), 218-226
- Fredrickson, B.L. (2004). Gratitude, like other positive emotions, broadens and builds, in Emmons, R.A. & McCullough, M.E. (Eds). *The psychology of gratitude*. New York: University Press, 145-166
- George, J.M. (1989). Mood and absence. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, 317-324
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smart PLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gorgievski, M., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2010). Work engagement and workaholism: comparing the self-employed and employees on payroll. *Journal of Positive Psychology*, Vol. 5, 83-86
- Gwinner, K.P., Bitner, M.J., Brown, S.W., & Kumar, A. (2005). Service customization through employee adaptiveness. *Journal of Service Research*, Vol. 8 (2), 131-148. Diperoleh dari <https://doi.org/10.1177/1094670505279699>
- Hair, J.F., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2011). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 40, 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hakanen, J.J., Perhomeini, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: from job resources to work engagement, personal initiative, and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, 78-91
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 (2), 268-279
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, Vol.44, 513-524

- Hobfoll, S.E. (1990). The importance of predicting, activating, and facilitating social support. *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 7, 435-436
- Homburg, C., & Stock, R.M. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: a dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, 144-158
- Isen, A.M. (1984). The influence of positive affect on decision making and cognitive organization. *Advances in Consumer Research*, Vol. 11 (1), 534-537
- Johlke, M., & Duhan, D. (2000). Supervisor communication practices and service employee job outcomes. *Journal of Service Research*, Vol. 3, 154-165. DOI: 10.1177/109467050032004.
- Johnson, J. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, Vol. 49, 831-851. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb02451.x
- Karatepe, O.M. (2012). Job resources, work engagement, and hotel employee outcomes: a time-lagged analysis. *Economic Research*, Vol. 25, 644-665
- Karlsson, J., & Skålén, P. (2015). Exploring front-line employee contributions to service innovation. *European Journal of Marketing*, Vol. 49 (9/10), 1346-1365. Diperoleh dari <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2012-0568>
- Kaufman, J., Markey, R., Burton, S.D., & Azzarello, D. (2013). *Who's responsible for employee engagement*. Diperoleh dari: <http://www.bain.com/publications/articles/whos-responsible-for-employee-engagement.aspx>
- Kim, P.B., Lee, G., & Murrmann, S.K. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28 (4), 612-619
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee engagement: a literature review. *Kingston Business School Working Paper*, Series No. 19
- Locke, A.E. (1976). The nature and causes of job satisfaction, in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, 1297-1349
- Lu, L., Lu, A.C.C., Gursoy, L.D., & Neale, N.R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: a comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 28 (5)
- Lybomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success?. *Psychological Bulletin*, Vol. 131, 803-855
- Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 (1), 3-30
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbara, K.M., & Young, S.A. (2009). *Employee engagement: tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Malden, MA: Wiley-Blackwell
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, 397-422
- Mechinda, P., & Patterson, P.G. (2011). The impact of service climate and service provider personality on employees' customer-oriented behavior in a high-contact setting. *Journal of Services Marketing*, Vol. 25 (2), 101-113
- Moore, D.S., Notz, W.I., & Flinger, M.A. (2013). *The basic practice of statistics (6th ed.)*. New York, NY: W.H. Freeman and Company.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, 224-247
- Parish, J.T., Berry, L.L., & Lam, S.Y. (2008). The effect of the servicescape on service workers. *Journal of Service Research*, Vol. 10, 220-238
- Pelled, L.H., & Xin, K.R. (1999). Down and out: an investigation of the relationship between mood and employee withdrawal behavior. *Journal of Management*, Vol. 25 (6), 875-895
- Plouffe, C., Bolander, W., Cote, J.A., & Hochstein, B. (2015). Does the customer matter most? exploring strategic FL employees' influence of customers, the internal business team, and external business partners. *Journal of Marketing, American Marketing Association*
- Richman, A. (2006). Everyone wants, an engaged workforce; how can you create it? *Workspan*, Vol. 49, 36-39

- Salanova, M., & Schaufeli, W.B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 (1), 116-131
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 (3), 293-315
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept", in Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (Eds). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, New York: Psychology Press, 25-38
- Schneider, B., & Bowen, D.E. (1993). The service organization: human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, Vol. 21 (4), 39-52
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research methods for business*. 5th Ed. West Sussex: John Wiley and Sons
- Staw, B.M. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. *California Management Review*, Vol. 28 (4), 40-53
- Spector, R., & McCarthy, P. (2005). *The nordstrom way to customer service excellence*. Hoboken, NJ: Wiley
- Tajfel, H., & Turner, J. (1985). The social identity theory of intergroup behavior, in Worchel, S. & Austin, W.G. (Eds). *Psychology of Intergroup Behavior*, 2nd ed. Chicago, IL: Nelson-Hall, 7-24
- Wang, G., & Netemeyer, R.G. (2004). Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, Vol. 57 (8), 805-12
- Wellins, R. & Concelman, J. (2005). *Creating a culture for engagement*. Diperoleh dari <http://www.tomorrowtodayglobal.com/2006/09/26/creating-a-culture-foer-engagement/>
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5 (1), 84-94

