

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

Indonesia merupakan salah satu dari beberapa negara penghasil garmen terbesar di dunia ([www.antaranews.com](http://www.antaranews.com)). Jika dilihat dari penguasaan pasar saat ini, Indonesia berada di peringkat ke sembilan sedunia ( [www.antaranews.com](http://www.antaranews.com) ). Indonesia juga sempat menduduki peringkat ke dua setelah Cina sebagai negara pengekspor garmen ke Uni Eropa dan Amerika ([www.anneahira.com](http://www.anneahira.com)). Hal ini menunjukkan bahwa industri garmen Indonesia mampu bersaing dengan industri garmen di luar negeri. Di Indonesia sendiri terdapat beberapa kota penghasil tekstil dan garmen, salah satunya yaitu kota Bandung. Kota Bandung selalu menjadi barometer perkembangan *fashion* di tanah air. Maka tidak salah jika Bandung dikenal dengan julukan *Paris Van Java*. Jika pusat *fashion* dunia berkiblat ke Paris, Prancis maka *fashion* tanah air berkiblat ke kota kembang ini ([www.anneahira.com](http://www.anneahira.com) ).

Anak-anak muda Bandung yang kaya akan kreatifitas dalam busana menyebabkan kota Bandung menjadi pusat belanja orang-orang luar kota, terutama orang Jakarta. Mereka datang ke Bandung hanya untuk mengunjungi sebuah *distro* atau *factory outlet* dan membeli baju atau celana. Pakaian yang ada di *distro-distro* dan *factory outlet-factory outlet* di kota Bandung tidak hanya bermodel itu-itu saja namun pakaian tersebut memiliki model-model yang unik dan harganya lebih murah dibanding harga di Jakarta. Luasnya peminat dari

pengunjung luar kota membuat peluang usaha dalam bisnis dan industri pakaian jadi ( garmen ) menjadi berkembang ([www.anneahira.com](http://www.anneahira.com) ).

Salah satu perusahaan garmen yang telah cukup lama berdiri ( berdiri pada tahun 1974 hingga sekarang) di kota Bandung dan juga berkembang adalah PT “X“, dimana PT ini bergerak khusus di bagian pembuatan pakaian. PT “X” merupakan perusahaan keluarga yang menerapkan sistem kekeluargaan hingga sekarang. Awalnya PT ini hanya berupa *home industry* yang membuat dan menjual produk pakaian jadi. Saat itu, PT ini lebih banyak memproduksi pakaian khusus pria (*men’s wear* ) yaitu kemeja formal dan celana formal yang ditargetkan untuk konsumen lokal atau domestik. Seiring berjalannya waktu, PT “X” mulai memperluas pangsa pasarnya ke seluruh Indonesia sampai ke mancanegara. Pada tahun 1988 PT ini mempelopori penjualan ekspor produk celana panjang, kemeja *jeans* dan katun ke kawasan Timur Tengah. ([www.PT “X”.com](http://www.PT“X”.com) ).

Pada tahun 1994 PT ini semakin mengembangkan sayapnya untuk mengekspor ke kawasan Afrika khususnya Ethiopia dan Maroko. Hingga saat ini PT “X” terus mengekspor produknya. Seiring dengan perkembangan tersebut dan banyaknya variasi produk yang diproduksi perusahaan ini, maka pada tahun 2010 perusahaan merasa membutuhkan untuk melakukan penataan ulang dalam hal memperjelas tugas-tugas pada setiap divisi. Hal ini diperkuat dengan dikembangkannya divisi baru yaitu divisi “ *ladies* ” pada tahun 2007. Penataan ini oleh pihak perusahaan disebut dengan restrukturisasi ([www.PT “X”.com](http://www.PT“X”.com) ).

Semakin banyaknya divisi dengan produk yang spesifik yang dihasilkan, maka fungsi pengendalian atau pengontrolan mendapat perhatian untuk mengalami

restrukturisasi. Divisi *Internal audit* merupakan divisi yang melakukan fungsi pengendalian atau pengontrolan di perusahaan ini. Adapun hal yang harus dikontrol yaitu *asset, finance* dan bahan (baik bahan mentah maupun bahan jadi perusahaan). Divisi *Internal Audit* merupakan salah satu divisi penting bagi perusahaan karena divisi ini melakukan kontrol terhadap *asset, finance* dan bahan (bahan mentah dan bahan jadi) milik perusahaan. Tanpa divisi ini maka tidak menutup kemungkinan perusahaan akan mengalami kerugian. Kerugian tersebut misalnya adanya bahan mentah yang tersisa di gudang namun tidak diketahui oleh perusahaan sedangkan bagian pembelian terus melakukan pembelian bahan mentah untuk proses produksi. Kerugian lainnya misalnya terjadi pencurian (*lapping*) di gudang ataupun *showroom*. Sebelum adanya restrukturisasi, pernah terjadi tumpang tindih pekerjaan seperti misalnya bagian *audit stock* melakukan pengontrolan bahan yang seharusnya bukan menjadi tanggung jawab bagian *audit stock* melainkan bagian *audit* bahan. Selain itu, pernah juga bagian bahan melakukan pengecekan terhadap bagian barang jadi. ([www.PT “X”.com](http://www.PT“X”.com) ).

Dalam menjalankan fungsi kendali atau kontrolnya, divisi *internal audit* membutuhkan sistem dan prosedur yang tertata dan akurat. Oleh karenanya divisi *Internal audit* di PT “X”, dibagi menjadi 2 bagian yaitu bagian sistem dan *audit*. Bagian sistem bertugas untuk membuat dan mengembangkan sistem (berupa *software*) dan prosedur yang terintegrasi yang akan digunakan oleh bagian *auditing* di lapangan. Kemudian membuat petunjuk pelaksanaan (juklak) dari sistem dan prosedur (sisdur) untuk semua departemen yang terkait. Bagian sistem juga melakukan pengarsipan dan operasional (pelaksanaan di lapangan).

Pelaksanaan di lapangan (operasional) contohnya men-*develope program* untuk menyambungkan alur di gudang dan *showroom* dengan mengganti sistem komputer menggunakan *microsoft office* terbaru dan sistem-sistem komputer lainnya pada seluruh departemen (*user*) sehingga memudahkan bagi bagian *audit* untuk melakukan proses *auditing*.

Sebelum bagian sistem menentukan *sisdur* yang akan dijalankan, mereka terlebih dahulu menganalisa hal apa yang terjadi di lapangan (misalnya dengan sistem yang lama, apakah sudah cukup efektif membantu bagian *audit* melakukan proses *auditing* ). Mereka juga berdiskusi dengan departemen terkait (*users*) serta bagian *audit* yang terjun langsung ke lapangan dalam rangka membuat *sisdur* yang tertata dan akurat. Ketika bagian sistem membuat *sisdur* baru, mereka akan melakukan sosialisasi *sisdur* baru kepada departemen-departemen terkait. Sosialisasi ini salah satunya ditujukan untuk membantu bagian *audit* saat melakukan proses *auditing* ke suatu departemen menggunakan *sisdur* yang baru, maka departemen tersebut juga sudah menggunakan *sisdur* baru.

Selain melakukan sosialisasi, bagian sistem melakukan *trial* dan evaluasi *trial* *sisdur* baru. Apabila *trial* *sisdur* ditinjau dan dirasa sudah sesuai dengan kebutuhan lapangan, maka pihak sistem akan menerapkan *sisdur* tersebut. Namun apabila ketika *trial* ternyata *sisdurnya* dirasa kurang cocok maka pihak sistem akan meninjau ulang dan membuat *sisdur* baru. Peninjauan ulang dan penggantian *sisdur* baru tidaklah jarang terjadi di PT ini.

Bagian sistem di perusahaan ini terdiri dari 8 orang sumber daya manusia dimana ke 8 sumber daya manusia tersebut memiliki latar belakang pendidikan

yang dapat dikatakan memadai untuk menjalankan tugas mereka. Adapun latar belakang pendidikan mereka kebanyakan merupakan lulusan S1 jurusan *Information Technology* (IT), *Accounting* Informatika dan Teknik Industri.

Bagian *audit* sendiri dipecah ke dalam 2 tim yaitu tim A dan tim B. Tim A bertanggung jawab untuk bagian *finance*, *payroll* dan *Commanditaire Vennootschap* (CV), sedangkan tim B bertanggung jawab untuk bagian *inventory*. *Inventory* merupakan persediaan yang ada di perusahaan. Di bagian *inventory* terdiri bagian *stock*, bahan mentah, *stock* barang jadi, dan ekspor. Setiap bagian *audit* yang ada melakukan *auditing* berdasarkan bagian-bagian dimana mereka di tempatkan.

Adapun tugas mereka secara garis besar yaitu memastikan sisdur yang dibuat dan yang digunakan membantu serta sudah sesuai dengan kebutuhan di lapangan. Bagian *audit* juga mengecek apakah terdapat *item* yang belum ter-cover dengan sisdur yang digunakan, mereka juga melakukan *auditing* untuk *user* dan membuat laporan *auditing*. Selain itu, mereka mengidentifikasi atau melakukan penemuan ada atau tidaknya *lapping* (pencurian) atas *inventory* perusahaan. Bagian *audit* juga melakukan penelusuran apabila terdapat selisih antara data di komputer dengan yang ada di gudang maupun *showroom*, agar diketahui letak kesalahan sehingga dapat ditemukan dimana letak selisih tersebut.

Bagian *audit* sendiri terdiri dari 16 sumber daya manusia yang bekerja secara tim. Kebanyakan dari mereka memiliki latar belakang pendidikan ekonomi akuntansi dan beberapa dari mereka sudah memiliki pengalaman sebagai *auditor*. Adanya latar belakang pendidikan dan beberapa karyawan yang sudah memiliki

pengalaman sebagai *auditor*, dapat dikatakan bahwa dengan *workload* yang diberikan kepada mereka sesuai dengan keterampilan yang mereka miliki.

Dalam proses pelaksanaan pengontrolan, bagian sistem dan *audit* saling terkait satu dengan lain (*interdependent*). Keterkaitan tersebut terlihat saat bagian *audit* dapat bekerja dengan lebih efektif ketika prosedur sudah dibuat oleh bagian sistem. Dalam pelaksanaan prosedur pun, bagian *audit* selalu memberi masukan ke bagian sistem untuk perbaikan sistem itu sendiri sehingga sistem yang dikembangkan menjadi lebih *applicable* bagi bagian *audit* ketika melakukan tugasnya secara tertata dan akurat.

Ketika menjalankan fungsi kontrolnya, divisi *internal audit* didukung oleh kebijakan dari perusahaan sehingga setiap departemen bersedia membantu divisi *internal audit* walaupun sedang berada dalam kondisi yang sibuk. Departemen yang terkait juga harus mau menjalankan prosedur yang diterapkan oleh divisi *internal audit*.

Selain mengeluarkan kebijakan, perusahaan memberikan kebebasan dan fasilitas bagi divisi ini. Bagian sistem mendapat kebebasan yaitu boleh melakukan peninjauan lebih dari sekali ke departemen lain selama proses pengembangan sistem menjadi lebih akurat. Bagian *audit* diberi kebebasan yaitu boleh meminta data-data yang diperlukan sehubungan proses *auditing* ke departemen terkait.

Ketika melakukan proses *auditing*, tidak jarang bagian *audit* melakukan perjalanan dinas dan menginap. Perusahaan pun memfasilitasi mereka dengan kendaraan atau transportasi dan biaya akomodasi (biaya penginapan, makan, uang bensin), dan komputer. Untuk kebutuhan karyawan baru di divisi *internal audit*,

perusahaan akan merekrut karyawan baru. Karyawan yang baru direkrut dimasukkan ke dalam tim oleh pihak Manager dan disupervisi oleh senior.

Pekerjaan *auditing* dilakukan selama 3-4 hari setiap bulannya dibagian *finance*, *payroll* dan *Commanditaire Vennootschap (CV)*, *stock*, bahan mentah, *stock* barang jadi, dan ekspor. Setelah melakukan *auditing*, divisi ini diberi waktu 1 minggu untuk membuat laporan hasil *audit* yang akurat dan tepat. Adapun hasil laporannya berisi laporan *inventory* perusahaan dalam bidang *asset*, *finance* dan bahan perusahaan. Laporan tersebut juga berisi identifikasi ada atau tidaknya *lapping* atas *inventory* perusahaan. Informasi mengenai laporan *audit* harus dijaga kerahasiaannya oleh divisi *internal audit*. Informasi yang ada hanya boleh diberikan kepada pihak manajemen dan pihak yang berwenang melihatnya.

Apabila dalam menjalankan fungsinya, bagian *audit* melakukan kesalahan seperti terlambat memberi laporan hasil *audit* dan langsung dapat diselesaikan maka mereka akan mendapat teguran lisan. Apabila terjadi banyak kesalahan dihasil *audit*-nya, awalnya PT "X" memberikan Surat Peringatan (SP) sebanyak atau maksimal 2 kali dan secepatnya kesalahan tersebut harus langsung diperbaiki. Apabila karyawan sering melakukan kesalahan berulang kali (seperti salah melakukan pengolahan dan dilakukan sebanyak 3 kali) maka mereka akan dikeluarkan dari PT "X". PT ini juga akan mengeluarkan atau memecat karyawan jika didapati karyawan mengambil uang atau barang yang di-*audit*. Selain memberikan sanksi PT ini juga memberikan *reward* (seperti tambahan gaji) apabila bagian *audit* menemukan adanya barang yang hilang (*lapping*).

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan terhadap pihak *manager*, didapati bahwa ketika menjalankan fungsi mereka sebagai divisi *internal audit*, karyawan divisi ini diberi kesempatan untuk mengungkapkan ide atau memberi masukan kepada atasan mereka. Pihak *manager* juga mengatakan bahwa pekerjaan sebagai *internal audit* merupakan pekerjaan yang cukup monoton sehingga karyawan harus tahan uji (tidak mudah menyerah dan tidak mudah bosan). Hal ini terkait dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi. Adanya tuntutan tinggi yang diberikan kepada divisi ini merupakan salah satu usaha bagi perusahaan untuk mencapai visi mereka. Adapun visinya yaitu “Menjadi nomor satu dalam bisnis pakaian”. Karyawan dituntut untuk bisa mencapai target pembuatan laporan akhir hasil *auditing* dalam jangka waktu tertentu dan laporan tersebut harus tepat serta akurat. Selain itu karyawan juga masih mendapat tugas tambahan yang diberikan oleh pemilik perusahaan. Karyawan harus menyelesaikan tugas sesuai *job description*-nya dan juga harus menyelesaikan tugas tambahan tersebut. Misalnya terkadang PT “X” akan mengadakan pameran, bagian *audit* diminta membantu pelaksanaan pameran tersebut. Adanya tugas tambahan yang harus diselesaikan dirasakan pula sebagai tuntutan yang tinggi bagi karyawan yang ada.

Disisi lain, perusahaan juga tetap memperhatikan kondisi karyawan divisi *internal audit*. Perusahaan memberi kebijakan dan kebebasan misalnya setiap departemen harus bersedia membantu divisi *internal audit* walaupun sedang berada dalam kondisi yang sibuk. Perusahaan juga memberi fasilitas bagi divisi ini ketika menjalankan tugasnya seperti memberi biaya akomodasi dan transportasi

ketika divisi ini melakukan perjalanan dinas ke luar kota, memberi tunjangan hari raya (THR), pemberian *reward* serta menyediakan komputer. Perusahaan juga memberikan informasi terkait pekerjaan mereka (misalnya berupa pemberitahuan mengenai *job description* setiap bagian, memberi informasi ketika terdapat tugas tambahan) serta memberi kesempatan belajar melalui supervisi dari senior.

Adanya hubungan timbal balik antara karyawan dengan perusahaan akan membuat karyawan merasa dipercaya dan mampu mengembangkan kemampuan mereka untuk terus berkarya demi kemajuan perusahaan serta membuat mereka untuk tidak keluar dari perusahaan. Hal ini sejalan dengan teori William H. Macey ( 2009 ) ketika perusahaan tidak hanya menuntut karyawan namun juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bekerja, menciptakan kepercayaan maka akan memunculkan *engagement* dalam diri mereka.

*Engagement behavior* merupakan totalitas karyawan dalam bekerja yang melakukan perilaku yang *persistence, proactive, role expansion* dan *adaptability* (William H. Macey, 2009). *Engagement* memberikan manfaat yaitu meningkatkan tingkat pengembalian terhadap *asset*, nilai saham dan profitabilitas pada perusahaan serta mengurangi kemungkinan karyawan keluar dari organisasi. Sebaliknya apabila karyawan tidak *engage* tidak akan meningkatkan tingkat pengembalian terhadap *asset*, nilai saham dan profitabilitas pada perusahaan serta memungkinkan karyawan keluar dari organisasi. ( William H.Macey, 2009)

Terdapat empat prinsip yang harus dipenuhi untuk membangun *engagement*, yaitu *capacity to engage, motivation to engage, freedom to engage*, dan *how to*

*engage*. Berdasarkan survey awal kepada sepuluh orang karyawan divisi *internal audit* PT “X”, didapati 7 orang karyawan ( 70%) menyatakan bahwa perusahaan memfasilitasi mereka dengan informasi seperti adanya perubahan *job description* (terkait restrukturisasi), perusahaan memberikan kesempatan belajar dengan adanya supervisi, dan perusahaan memberikan tunjangan THR, *reward* serta fasilitas ketika mereka melakukan perjalanan dinas. Sedangkan 3 orang karyawan (30%) yang lainnya menyatakan bahwa mereka tidak terlalu mengetahui adanya perubahan *job description* terkait restrukturisasi dan hanya mengetahui bahwa fasilitas terbatas untuk orang-orang tertentu. Situasi di atas menggambarkan prinsip pertama yang dapat membangun *engagement* yaitu *capacity to engage*.

Sebanyak 8 orang (80%) menyatakan bahwa pekerjaan mereka membuat mereka merasa tertantang dan menyenangkan pekerjaan mereka. Sedangkan 2 orang lainnya (20%) menyatakan bahwa mereka merasa pekerjaan biasa saja bahkan terkadang membosankan. Situasi ini menggambarkan prinsip yang dapat membangun *engagement* yaitu *motivation to engage*.

Sebanyak 9 orang (90%) menyatakan bahwa mereka merasa aman ketika mereka bekerja dan merasa aman serta bebas ketika mengungkapkan atau memberikan ide serta masukan kepada atasan mereka. Sedangkan 1 orang lainnya (10%) menyatakan bahwa ia merasa kurang bisa bebas ketika memberikan masukan atau ide kepada atasan sehingga ia lebih memilih untuk tidak memberikan ide. Situasi di atas menggambarkan prinsip *freedom to engage*.

Sebanyak 7 orang (70%) menyatakan bahwa mereka mengetahui visi dan misi perusahaan dan untuk mencapai visi misi perusahaan salah satunya dengan mencapai target yang telah ditetapkan bagi divisi ini yaitu membuat laporan akhir yang tepat dan akurat dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan 3 orang lainnya (30%) menyatakan bahwa mereka hanya mengetahui visi misi perusahaan karena mereka diberi arahan mengenai visi misi tersebut namun mereka tidak tahu bagaimana cara mencapai visi misi itu dan saat ini pun mereka hanya menjalankan pekerjaan sesuai yang atasan mereka delegasikan. Situasi ini menjaring prinsip *how to engaged*.

Berdasarkan pemaparan di atas, Peneliti menjadi tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *engagement behavior* pada karyawan divisi *Internal audit* PT “X” di kota Bandung.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Ingin mengetahui bagaimana *engagement behavior* pada karyawan divisi *Internal audit* PT “X” di kota Bandung.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai *engagement behavior* pada karyawan divisi *Internal audit* PT “X” di kota Bandung.

### 1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran dan tingkat *engagement behavior* serta aspek-aspeknya, yaitu *persistence*, *proactive*, *role expansion*, *adaptability* pada karyawan divisi *Internal audit* PT “X” di kota Bandung.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

### 1.4.1 Kegunaan Ilmiah

- 1) Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi mengenai *engagement behavior* di bidang ilmu Psikologi terutama Psikologi Industri.
- 2) Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi peneliti lain yang berminat untuk melakukan penelitian serupa mengenai *engagement behavior*.

### 1.4.2 Kegunaan Praktis

- 1) Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi kepada PT. ”X” mengenai *engagement behavior* karyawan divisi *Internal audit* serta mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya *engagement behavior* sehingga dapat menindak lanjuti dan membuat karyawan menjadi *engage*.
- 2) Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi dan masukan kepada bagian *Human Resources Development* ( HRD ) mengenai kondisi yang dirasakan karyawan divisi *internal audit* kepada

perusahaan sehingga bagian HRD memperhatikan kondisi yang membangun *engagement behavior*.

### 1.5 Kerangka Pemikiran

Divisi *internal audit* di PT “X” merupakan divisi yang melakukan fungsi pengendalian atau pengontrolan di perusahaan ini. Adapun hal yang harus dikontrol yaitu *asset, finance* dan bahan (baik bahan mentah maupun bahan jadi perusahaan). Divisi *Internal Audit* merupakan salah satu divisi penting bagi perusahaan karena tanpa divisi ini maka tidak menutup kemungkinan perusahaan akan mengalami kerugian. Dalam menjalankan fungsi kendali atau kontrolnya, divisi *internal audit* membutuhkan sistem dan prosedur yang tertata dan akurat sehingga divisi *internal audit* di perusahaan ini terbagi menjadi 2 yaitu bagian sistem dan *audit*.

Masing-masing bagian memiliki *job description* tersendiri namun dalam proses pelaksanaan fungsinya, bagian sistem dan *audit* saling terkait satu dengan lain. Bagian *audit* dapat bekerja dengan lebih efektif ketika sisdur sudah dibuat oleh bagian sistem. Dalam pelaksanaan sisdur pun, bagian *audit* selalu memberi masukan ke bagian sistem untuk perbaikan sistem itu sendiri sehingga sistem yang dikembangkan menjadi lebih *applicable* bagi bagian *audit* ketika melakukan tugasnya secara tertata dan akurat. Bagian sistem memiliki target pembuatan sisdur yang tertata agar mempermudah jalannya proses *auditing* yang dilakukan bagian *audit*. Bagian *audit* sendiri juga memiliki target pembuatan laporan hasil *audit* yang akurat.

Ketika menjalankan fungsinya, perusahaan memberikan waktu pelaksanaan kepada divisi ini. Dalam batas waktu yang ditentukan, karyawan divisi *internal audit* harus bekerja sebaik mungkin. Karyawan divisi *internal audit* dituntut untuk menyelesaikan tugasnya sesuai *job description* dan tugas tambahan yang terkadang diberikan oleh pemilik perusahaan. Disisi lain, perusahaan juga mengeluarkan kebijakan serta memberikan kebebasan dan fasilitas kepada divisi *internal audit* ketika menjalankan fungsi mereka.

Adanya hubungan timbal balik antara karyawan dengan perusahaan akan membuat karyawan merasa dipercaya dan mampu mengembangkan kemampuan mereka untuk terus berkarya demi kemajuan perusahaan serta membuat mereka untuk tidak keluar dari perusahaan. Ketika perusahaan tidak hanya menuntut karyawan namun juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bekerja, menciptakan kepercayaan maka akan memunculkan *engagement* dalam diri mereka.

Terdapat empat prinsip yang dapat membangun karyawan yang *engage*. Prinsip tersebut yaitu karyawan memiliki kapasitas untuk *engage* (*Employees have the capacity to engage*), karyawan memiliki alasan atau motivasi untuk *engage* (*Employees have a reason or the motivation to engage*), karyawan memiliki kebebasan untuk *engage* (*Employees have the freedom to engage*), dan karyawan tahu bagaimana (cara) untuk *engage* (*Employee know how to engage*).

Dilihat dari situasi di PT ini, karyawan *internal audit* PT “X” memiliki kapasitas untuk *engage* (*Employees have the capacity to engage*) yaitu dimana kapasitas tersebut mencakup adanya lingkungan kerja yang tidak hanya menuntut

“lebih” tetapi mengembangkan pembagian informasi, memberi kesempatan belajar melalui supervisi, menyediakan kesempatan untuk belajar, dan membantu menyeimbangkan kehidupan orang (seperti diberi THR, *reward*, fasilitas), dengan demikian menciptakan dasar untuk menciptakan energinya terus menerus dengan inisiatif pribadi.

Selain itu prinsip lainnya yaitu karyawan *internal audit* PT “X” memiliki alasan atau motivasi untuk *engage* (*Employees have a reason or the motivation to engage*). *Engagement* dapat muncul ketika karyawan divisi *internal audit* merasa memiliki pekerjaan yang menarik dan sejalan dengan nilai mereka, serta karyawan sungguh-sungguh ketika mengerjakannya. Hal ini diperkuat oleh kecenderungan untuk saling menolong atau membantu, demikian juga pada karyawan *internal audit* PT “X” yang bekerja secara tim dan dalam pelaksanaan fungsi mereka saling berkaitan antara bagian sistem dan bagian *audit* sendiri.

Prinsip berikutnya yaitu karyawan memiliki kebebasan untuk *engage* (*Employees have the freedom to engage*). *Engagement* dapat terjadi ketika ada rasa aman untuk mengambil tindakan atas inisiatif karyawan sendiri yaitu dengan adanya kepercayaan yang terjalin antara karyawan *internal audit* dengan PT “X”. Adanya kepercayaan tersebut membuat karyawan divisi ini merasa aman dalam mengambil tindakan ketika melakukan pekerjaan mereka.

Prinsip terakhir yaitu karyawan tahu bagaimana (cara) untuk *engage* (*Employee know how to engage*) dimana karyawan divisi *internal audit* mengetahui bagaimana cara untuk *engage*. Strategi *engagement* terjadi ketika karyawan *internal audit* PT “X” mengetahui prioritas strategi dari perusahaan

yang selaras dengan proses dan praktik dalam pencapaian tujuan perusahaan, melalui laporan akhir yang tepat dan akurat.

Setelah karyawan mencapai ke empat prinsip tersebut maka karyawan akan merasa *engage (feeling of engagement)*. Terdapat empat *feeling* yaitu *feeling of urgency*, *feelings of being focused*, *feelings of intensity*, dan *feelings of enthusiasm*. *Feeling of urgency* yaitu ketika karyawan *internal audit* PT “X” merasakan adanya kekuatan yang mendorong tindakan dan tekad untuk membuat laporan *auditing* hingga selesai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. *Feelings of being focused* ketika karyawan *internal audit* PT “X” fokus ketika mengerjakan tugas *auditing* dan pembuatan *sisdur*. *Feelings of intensity* yaitu ketika karyawan *internal audit* PT “X” yang memanfaatkan kapasitas sumber daya seperti pengetahuan, keterampilan dan energi ketika mengerjakan tugasnya, *feelings of enthusiasm* yaitu ketika karyawan *internal audit* PT “X” merasa antusias dengan pekerjaannya.

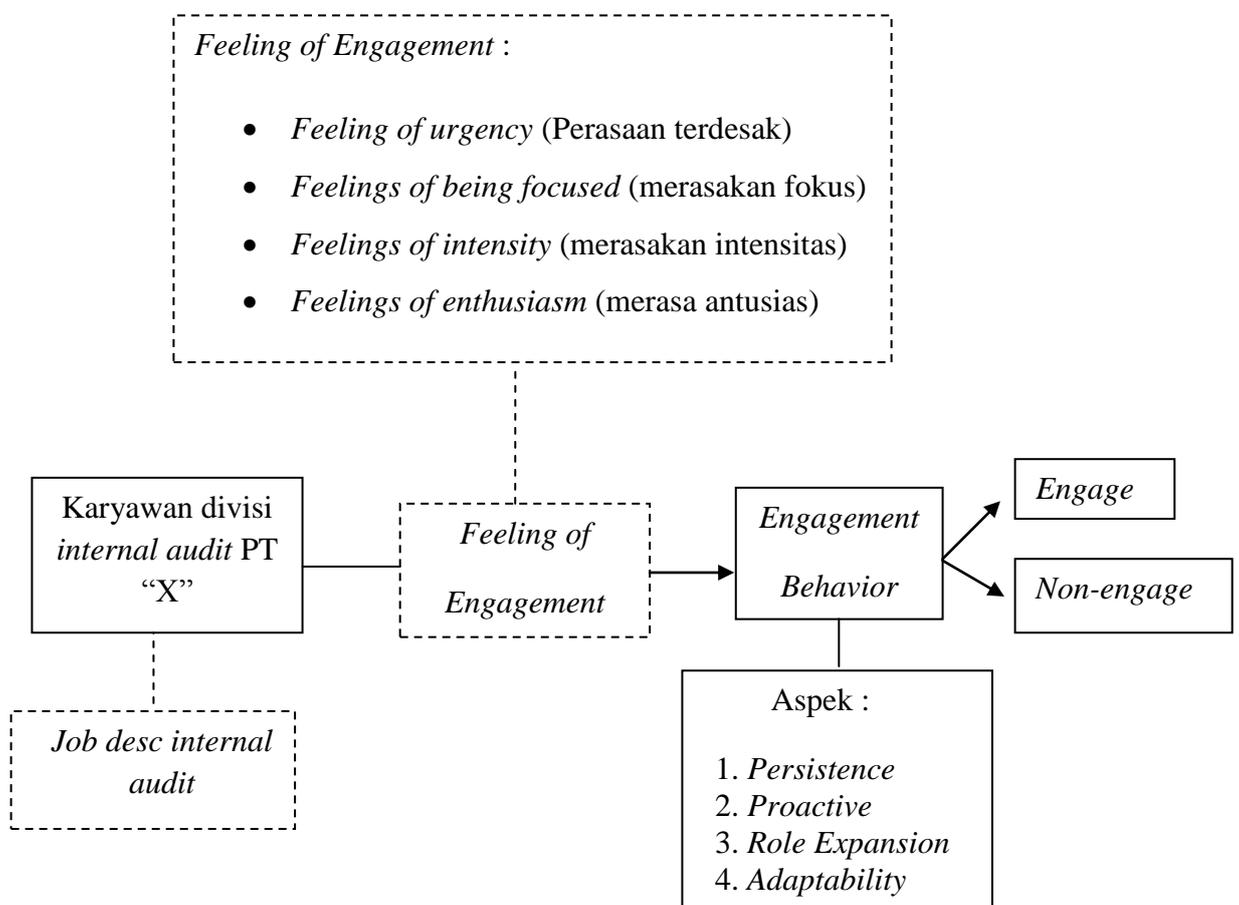
Adanya *feeling of engagement* yang terinternalisasi dalam diri karyawan akan terlihat dari perilaku *engage (engagement behavior)*. *Engagement behavior* pada karyawan dapat terlihat dari empat aspek yaitu *persistence*, *proactive*, *role expansion* dan *adaptability* (William H. Macey, 2009). *Persistence* yaitu karyawan memperlihatkan dipertahankannya upaya untuk secara konsisten berjuang atau berusaha dalam menyelesaikan tugas dan ketika menghadapi hambatan. Hal ini terlihat ketika karyawan divisi *internal audit* PT.”X” menyelesaikan target pekerjaannya sesuai dengan *job description* dan juga menyelesaikan tugas tambahan dari pemilik perusahaan.

*Proactive* yaitu karyawan melakukan tindakan secara dini yang diperlukan tanpa menunggu diperintah oleh atasan. Hal ini terlihat pada karyawan di divisi ini karyawan aktif memberi masukan untuk perbaikan sistem ketika diketahui bahwa sistem yang ada belum meng-cover item yang ada di lapangan, karyawan menggunakan dan menjaga peralatan yang mereka gunakan dengan hati-hati, karyawan menghindari melakukan kesalahan ketika melakukan *auditing*.

*Role expansion* yaitu karyawan melihat dan menerima peran mereka secara meluas. Hal ini terlihat ketika karyawan divisi ini membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas dan membantu ketika rekan kerja mengalami kesulitan serta memperbaiki kesalahan yang dibuat rekannya. *Adaptability* yaitu karyawan bersedia untuk mengantisipasi serta merespon dengan lebih cepat dan berhasil untuk membantu perusahaan ketika perusahaan melakukan perubahan & inovasi. Hal ini terlihat pada karyawan divisi *internal audit* PT."X" yang mampu menyesuaikan diri dengan *job description* dan sisdur yang ada, karyawan mengembangkan ketrampilan barunya tanpa mengikuti pelatihan formal terlebih dahulu.

Ketika ke empat aspek tersebut muncul dalam diri karyawan PT "X" maka dapat diketahui karyawan yang masuk ke dalam kategori *engage* dan kategori *non engage*. Karyawan yang *engaged* akan menunjukkan perilaku yang *persistence* dalam mengerjakan serta menyelesaikan pekerjaannya, aktif dalam bertindak tanpa menunggu perintah atasan untuk mencapai tujuan perusahaan, mau bekerja melampaui perannya serta adaptif terhadap perubahan yang ada. Sedangkan karyawan yang *non-engaged* menunjukkan perilaku tidak *persistence*,

pasif, tidak bersedia bekerja diluar perannya serta tidak adaptif terhadap perubahan yang terjadi di perusahaan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat digambarkan dengan bagan :



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

## 1.6 Asumsi

Berdasarkan hal-hal yang telah dipaparkan di atas, maka dapat ditarik asumsi-asumsi yaitu :

1. Kebijakan dan perlakuan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan akan mempengaruhi munculnya empat prinsip yang membangun *engagement* yaitu *capacity to engage*, *motivation to engage*, *freedom to engage*, dan *how to engage* dan juga dapat mempengaruhi munculnya *feeling of engagement*.
2. Karyawan divisi *internal audit* PT "X" di kota Bandung yang memiliki *feeling of engagement* dapat memunculkan *engagement behavior* pada karyawan divisi *internal audit* PT "X" di kota Bandung.
3. *Engagement behavior* pada karyawan divisi *internal audit* PT "X" di kota Bandung dapat dilihat dari perilaku yang *persistence*, *proactive*, *role expansion* dan *adaptability*.
4. Apabila semua aspek dari *engagement behavior* tersebut muncul pada karyawan divisi *internal audit* PT "X" di kota Bandung maka dapat diketahui karyawan yang masuk ke dalam kategori *engage*. Sedangkan apabila salah satu aspek tidak muncul pada karyawan divisi *internal audit* PT "X" maka dapat diketahui karyawan yang masuk ke dalam kategori *non-engage*.