

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perempuan memang masih menjadi objek atau tujuan market produk *fashion*, sehingga semua katalog mempunyai segmen khusus untuk pakaian wanita. Memang sudah menjadi tuntutan jaman di kehidupan modern ini, perempuan ingin tampil cantik dan mempesona, baik itu di kehidupan sehari-hari maupun di dunia kerja. Menurut Michael Pondaag (2010), pengamat fashion Majalah Cosmopolitan, pertumbuhan perusahaan *fashion* di Indonesia belakangan ini yang mempunyai target 90% *fashion* untuk kaum wanita, sehingga membuat peluang usaha menjual pakaian dan produk *fashion* wanita masih terbuka lebar. Hal ini didukung pula dengan adanya perubahan pola kehidupan masyarakat yang lebih modern dan konsumtif terhadap produk pakaian siap pakai dan praktis. Hal tersebut menyebabkan maraknya bisnis dan industri garmen yang melahirkan persaingan di antara para pengusaha bisnis tersebut baik besar maupun kecil.

Industri garmen merupakan industri yang melakukan proses pembuatan pakaian mulai dari bahan-bahan setengah jadi hingga barang jadi. Di dalam industri garmen terdapat sistem pengolahan hingga pengepakan dan akhirnya produk garmen tersebut dapat di jual di pasar domestik maupun pasar internasional. Menurut Beny Sutrisno (2007), ketua Asosiasi Pertekstilan Indonesia, produk garmen merupakan salah satu komoditi yang sangat potensial

untuk dikembangkan di pasar global. Beliau juga mengungkapkan bahwa kebutuhan produk tekstil dan pakaian jadi (garmen) akan terus meningkat dari tahun ke tahun.

Bandung merupakan salah satu kota yang berkembang dalam hal industri garmen. Di Bandung terdapat beberapa industri garmen yang sedang berkembang, salah satunya adalah PT. "X". PT. "X" berdiri pada tahun 1973 sebagai sebuah industri rumah yang membuat dan menjual produk pakaian jadi. PT. "X" telah berhasil mengembangkan diri menjadi salah satu perusahaan manufaktur garmen terkemuka di Indonesia. Perusahaan ini tumbuh berkembang semakin besar dengan jangkauan penjualan yang lebih meluas hingga ke seluruh Indonesia dan mancanegara. Perusahaan ini juga telah membuka cabang di Amerika Serikat, kawasan Timur Tengah yaitu negara Arab Saudi, Uni Emirat Arab, Kuwait, dan Mesir, kawasan Afrika seperti Ethiopia dan Maroko, serta Polandia, Rumania, Latvia, dan Ekaterinberg. ([www.PT"X".com](http://www.PT))

Saat ini perusahaan mengoperasikan 10 unit manufaktur yang tersebar di ibukota Jawa Barat, Bandung, Indonesia. Perusahaan ini mempekerjakan lebih dari 3.500 karyawan dan didukung oleh sekitar 4000 mesin paling baru yang mampu memproduksi hingga satu juta keping garmen per bulan dengan disertai sistem komputerisasi. Sekitar 65% dari produksinya diekspor, sedangkan sisanya untuk pasar domestik.

PT. "X" memiliki visi "Menjadi nomor satu dalam bisnis pakaian" yang dikembangkan 10 tahun ketika direktur perusahaan memutuskan untuk meningkatkan sistem manajemen dan efisiensi serta efektivitas perusahaan

maupun kualitas produk. Misi perusahaan ini adalah “Senantiasa menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dan memberikan pelayanan yang terbaik secara konsisten bagi kepuasan pelanggan”.

Untuk dapat mewujudkan visi dan misinya, perusahaan ini harus siap bersaing dengan perusahaan garmen lainnya, baik domestik maupun mancanegara, oleh karenanya PT. “X” perlu meningkatkan kualitas dan mutu produknya. Adapun produk yang dihasilkan oleh perusahaan ini bermacam-macam, seperti kemeja, celana, jaket, *polo shirt*, *T-shirt*, *uniform*, dan lainnya. Produk tersebut dikategorikan dalam empat jenis yaitu katun, formal, *jeans*, dan *ladies*.

Sub Bisnis Unit (SBU) merupakan salah satu divisi yang dibentuk oleh perusahaan guna memfasilitasi pembuatan produk garmen yang sesuai jenis produk yang dihasilkan. Pada awalnya terdapat tiga Sub Bisnis Unit (SBU) yaitu SBU Katun, SBU Formal, dan SBU *Jeans*. Namun semenjak tahun 2007, dibentuklah SBU *Ladies* sebagai upaya pengembangan bisnis dengan memperhatikan banyaknya permintaan pasar terhadap pakaian khusus wanita.

PT. “X” mengalami perkembangan setiap tahunnya, salah satunya adalah melakukan restrukturisasi sejak awal tahun 2010 dan akan segera diresmikan pada awal tahun 2011. Selain itu, restrukturisasi ini sebagai upaya pembenahan struktur yang semula tumpang tindih menjadi struktur yang lebih jelas dan begitu pula *job description* masing-masing jabatan menjadi lebih spesifik per sub divisinya.

Restrukturisasi tersebut terjadi di seluruh bagian perusahaan termasuk semua divisi SBU, sedangkan yang menjadi andalan perusahaan ini adalah

produknya. Salah satunya adalah Divisi SBU *Ladies* yang terbentuk karena restrukturisasi, sehingga divisi ini merupakan divisi yang dibanggakan karena merupakan divisi yang diharapkan karena permintaan pasar, mencapai target, dan sebagai salah satu divisi baru yang menandakan perusahaan mengalami perkembangan dalam hal inovasi. Divisi SBU *Ladies* terdiri atas beberapa bagian, yaitu *R&D (Research and development)*, Produksi dan Marketing.

Bagian *R&D (research and development)* bertanggung jawab dalam melakukan survei awal dan survei *brand competitor*, mencari arahan produk, menggambar desain, mencari bahan dan aksesoris, turun sampel kemudian mempresentasikannya ke atasan, dan jika sudah di setuju oleh atasan, maka akan segera di produksi, biasanya bagian *R&D* membuat desain sesuai dengan permintaan atasan, pasar, dan juga dari ide kreatif desainer. Bagian Produksi bertugas untuk melakukan *follow up* produk dari sampel yang dibuat, membuat rencana produksi, dan melakukan *follow up* produk juga memeriksa produk yang akan dipasarkan, dan ada produk yang dikembalikan ke bagian produksi disebabkan salah satunya karena jahitan yang tidak rapi. Bagian *Marketing* bertanggung jawab dalam melakukan *follow up* barang yang masuk gudang, menawarkan produk ke toko-toko dan *sales*, serta menganalisa toko yang pemasarannya menjanjikan, juga bertanggungjawab untuk memasukan produk ke *counter-counter*, mengatur *rolling* produk yang tidak laku, dan menganalisa data pengiriman dan penjualan, selain itu juga bertugas untuk melakukan *input* surat jalan dan mengirim produk yang sudah masuk gudang ke toko-toko.

Di samping itu, terdapat target penjualan tahunan yang ditentukan oleh perusahaan yang harus dicapai oleh divisi SBU *Ladies*. Dalam mencapai target penjualan tersebut, target tahunan itu di *breakdown* menjadi target bulanan dan dibagi per bagian. Dengan demikian setiap bagian memiliki target masing-masing setiap bulannya yang pada akhirnya bertujuan mencapai target penjualan tahunan yang telah ditentukan perusahaan bagi setiap divisi tersebut. Kegagalan pencapaian target bulanan pada satu bagian akan menjadi masalah dalam pencapaian target bagian lainnya dan mengakibatkan tidak tercapainya target tahunan sesuai yang diharapkan.

Berdasarkan data Manager SBU *Ladies* rata-rata hasil kinerja karyawan selama ini, karyawan di divisi SBU *Ladies* hampir 90% telah mencapai target penjualan dan terdapat 10% yang belum mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan. Divisi SBU *Ladies* belum bisa mencapai 100% target penjualan dikarenakan beberapa alasan, yaitu adanya produk yang tidak tepat, kurangnya persediaan produk tertentu yang justru laku di pasaran, menumpuknya produk atau barang-barang yang tidak laku, adanya pergantian permintaan produk dari *sales* yang tidak dapat diprediksi, serta peralatan yang masih banyak diperlukan, seperti mesin *barcode* (mesin membuat kode untuk setiap produk) dan membutuhkan lebih banyak komputer.

Salah satu kendala atau hambatan yang dihadapi dalam mencapai target penjualan adalah jika terdapat masalah di salah satu bagian divisi. Dalam divisi SBU *Ladies* ini masalah yang terjadi terutama di bagian R&D dimana setiap tahunnya bagian ini menunjukkan tingkat *turn over* yang tinggi sebesar 60%

dibandingkan bagian lainnya. Berdasarkan wawancara dengan Manager divisi, diakui bahwa bagian R&D memang memiliki tugas yang lebih berat dibandingkan bagian lainnya dalam divisi SBU *Ladies* ini. Tugas R&D dikatakan lebih berat karena berhubungan langsung dengan proses melakukan survei awal dan survei *brand competitor*, mencari arahan produk, menggambar desain, mencari bahan dan aksesoris, turun sampel kemudian mempresentasikannya ke atasan. Selain itu, karyawan R&D juga harus menganalisa produk yang laku dan tidak laku. Untuk produk yang laku atau banyaknya permintaan pasar perlu dilakukan *repeat* produk, yaitu membuat produk serupa untuk dipasarkan. Produk yang tidak laku harus dijual dengan harga yang murah, ini dilakukan guna mengurangi kerugian dan tidak terjadi penumpukan di gudang.

Karyawan di bagian R&D tidak hanya perlu menguasai *product knowledge*, yaitu karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan desain tetapi juga dituntut untuk terampil dalam membuat produk sesuai permintaan pasar dan membuat tren yang sesuai dengan *image* perusahaan. Oleh karena itu karyawan di bagian ini dituntut untuk terus menerus belajar mengenai teknik membaca perilaku konsumen dan dengan cepat mendesain gambar hingga terampil yang sewaktu-waktu jika mendapat tugas terbiasa. Dalam hal ini karyawan tidak diberi pelatihan secara khusus dalam jangka waktu tertentu melainkan diberi bimbingan dan arahan dari karyawan yang lebih terampil dan berpengalaman selama berlangsungnya pekerjaan. Oleh karena itu, dibutuhkan waktu sekitar kurang lebih 1 tahun untuk menjadi terampil sebagai karyawan di R&D di divisi ini. Waktu beberapa bulan tidak akan cukup untuk mempelajari semua teknik di bagian

R&D. Akan tetapi, 40% karyawan di bagian R&D tidak tahan dengan beratnya tuntutan pekerjaan, terutama karyawan yang baru bekerja sekitar enam bulan. Oleh karena itu, sebanyak 60% dari 25 karyawan yang keluar dari bagian R&D sebelum mencapai masa kerja 1 tahun.

Selain keluar dari perusahaan, sebanyak 30% ada pula karyawan yang meminta dipindahkan ke bagian lain dengan alasan merasa tidak cocok bekerja di bagian R&D atau merasa tidak mampu bekerja sesuai tuntutan pekerjaannya. Di samping itu, Manager sendiri dapat dengan sengaja memindahkan karyawan R&D ke bagian lain dengan berbagai pertimbangan apabila manager melihat kinerja karyawannya tidak sesuai dengan yang diharapkan. Jika demikian, Manager akan mengajak bicara karyawan tersebut untuk mengetahui penyebab buruknya kinerja karyawan kemudian menawarkan untuk pindah ke bagian lain yang sesuai atau manager akan memberhentikan karyawan yang dianggap hanya dapat merugikan perusahaan.

Tingginya tingkat *turn over* yang tinggi (60%) di bagian R&D menyebabkan perusahaan sering mengadakan rekrutmen untuk mengisi bagian ini. Jika tidak dilakukan rekrutmen akan menyebabkan kurangnya sumber daya manusia di bagian R&D, juga kekurangan sumber daya manusia akan mengakibatkan penurunan proses pembuatan pakaian yang akan diproduksi di bagian R&D yang kemudian menghambat kinerja bagian lain di divisi SBU *Ladies*. Pada akhirnya hal tersebut dapat mempengaruhi pencapaian target penjualan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manager Divisi SBU *Ladies*, di samping masalah *turn over* yang tinggi sebanyak 60% di bagian R&D terdapat pula keluhan dari karyawan di divisi bagian R&D ini mengenai tugas yang harus dikerjakan. Karyawan di divisi bagian ini 70% mendapat tugas tambahan dari manager di luar *job description* mereka. Dikarenakan PT. "X" ini merupakan perusahaan keluarga dimana semua keputusan berada di tangan atasan maka semua karyawan harus memprioritaskan pekerjaan yang diperintahkan *atasan* sekalipun setiap karyawan telah memiliki tugas masing-masing. Hal tersebut menimbulkan kebingungan bagi para karyawan terutama karyawan baru yang belum terbiasa dengan budaya di PT. "X". Karyawan kebingungan mengenai pekerjaan yang harus diprioritaskan. Di satu sisi mereka harus tunduk pada perintah *owner* tetapi di sisi lain mereka harus tetap bekerja sesuai *job description* untuk mengejar target penjualan yang ditetapkan, karena itu, karyawan seringkali mendapat tugas yang *overload*. Jika demikian, karyawan biasanya protes dan jarang yang berinisiatif untuk mengambil tindakan dalam mengatasi masalah tersebut. Biasanya Manager yang mengatur pembagian tugas agar tugas tambahan dari atasan tetap dijalankan dan target pun dapat tercapai. Sebanyak apapun tugas tambahan yang diberikan *owner*, tetap saja divisi ini harus bertanggungjawab dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan perusahaan. Di bagian Produksi dan Marketing tugas yang karyawan kerjakan juga hampir 40% mengalami hambatan akan pencapaian target tiap bulannya juga jika mendapat tugas yang *overload*.

Untuk dapat bertahan dan tidak kalah bersaing, perusahaan harus memenuhi kebutuhan pasar baik dalam segi kualitas maupun kuantitas dari produk yang dihasilkan. Untuk menjaga kualitas dan kuantitas produk, perusahaan mengoptimalkan faktor-faktor yang terdapat di dalamnya, dalam hal ini sumber daya manusianya. Hal tersebut sejalan dengan teori Fisher, Schoenfeldt, dan Shaw (2006) yang mengatakan bahwa perusahaan perlu memperhatikan sumber daya fisik, keuangan, kemampuan memasarkan, serta sumber daya manusia yang merupakan faktor penting yang disyaratkan bagi perusahaan untuk tetap kompetitif.

Menurut Fisher, Schoenfeldt, dan Shaw (2006), faktor yang dianggap paling potensial dalam penyediaan keunggulan kompetitif bagi perusahaan adalah sumber daya manusia, serta terkait dengan bagaimana mengelola sumber daya ini. Hal tersebut juga dikemukakan oleh Pfeffer (1996) bahwa pada masa sekarang ini hanya ada satu landasan untuk keunggulan kompetitif bagi perusahaan yaitu bagaimana mengelola faktor sumber daya manusia di perusahaan.

Perusahaan dapat mencapai kinerja yang diharapkan serta memiliki keunggulan kompetitif adalah ketika karyawan di dalamnya dapat melakukan apa yang terbaik, apa yang mereka senangi serta kuatnya faktor psikologis dalam melaksanakan dan memberikan hasil pada pekerjaan mereka (William H. Macey ,2009). Berdasarkan konsep tersebut, Gallup (2004) mengungkapkan bahwa *employee engagement* merupakan hal yang penting dalam menentukan peranan sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan. *Employee engagement* merupakan totalitas karyawan dalam bekerja yang memperlihatkan perilaku yang

persistent (gigih dalam melaksanakan tugas hingga tuntas), *proactive* (mengambil tindakan nyata segera saat dibutuhkan), *role expansion* (cenderung melihat peran secara meluas; membantu rekan dalam menyelesaikan tugas), dan *adaptive* (mengantisipasi dan merespon perubahan dalam kondisi kompetitif dengan lebih cepat), yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Employee engagement telah diakui dapat memprediksi peningkatan produktivitas pada karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen serta keberhasilan untuk perusahaan (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Richman, 2006). Menurut William H. Macey, *engagement* muncul sebagai hasil dari interaksi yang timbal balik antara perusahaan dan karyawannya. Hal ini dapat dilihat dari empat prinsip *engagement* yang harus dipenuhi untuk membangun *engagement* adalah *capacity to engage*, *motivation to engage*, *freedom to engage*, dan *how to engage*. Selain itu juga keuntungan bagi perusahaan jika memiliki karyawan yang *engage* adalah akan meningkatkan tingkat pengembalian terhadap aset, nilai saham, dan tingkat profitabilitas pada perusahaan.

Berdasarkan survei awal yang dilakukan peneliti terhadap sepuluh karyawan yang mewakili semua bagian di divisi SBU *Ladies* di PT. "X" Bandung, terkait dengan pemenuhan prinsip *engagement*. Berdasarkan hasil survei awal, sebanyak 9 orang karyawan (36%) dari 25 orang mengungkapkan bahwa PT. "X" memfasilitasi karyawannya dengan informasi yang bermanfaat (misalnya mengenai prosedur kerja, atau perubahan *job description*), memberikan kesempatan belajar dengan adanya supervisi sebelum mulai bekerja mandiri, dan adanya tunjangan di luar gaji pokok (THR, bonus atau premi prestasi) meski

jumlahnya relatif kecil (5% dari gaji pokok). Sedangkan 1 orang (10%) mengungkapkan tidak tahu mengenai fasilitas yang diberikan perusahaan. Hal tersebut menjaring prinsip pertama *engagement*, yaitu *capacity to engage*.

Sebanyak 7 orang karyawan (70%) mengungkapkan bahwa mereka merasa tertantang dengan pekerjaan yang dilakukan karena adanya target penjualan yang harus dicapai disertai adanya kompetitor yang kuat. Sedangkan 3 orang karyawan (30%) menganggap pekerjaannya biasa saja, tidak menantang, bahkan membosankan karena monoton. Hal tersebut menjaring prinsip kedua *engagement*, yaitu *motivation to engage*.

Sebanyak 6 orang karyawan (60%) mengungkapkan bahwa mereka merasa memiliki kebebasan dalam mengungkapkan pendapat maupun ide meskipun belum tentu diikuti oleh PT. "X", merasa aman ketika bekerja, dan menganggap atasan berlaku adil. Sedangkan 4 orang (40%) mengungkapkan bahwa ia merasa nyaman saat bekerja, tetapi ia merasa bahwa pendapat yang diungkapkannya tetap tidak akan digubris oleh PT. "X", dan atasan kurang adil dalam hal pemberian gaji. Hal tersebut menjaring prinsip ketiga *engagement*, yaitu *freedom to engage*.

Sebanyak 10 orang karyawan (100%) mengungkapkan bahwa mereka mengetahui visi, misi, dan tujuan PT. "X" yaitu menjadi perusahaan nomor satu di bidangnya dengan cara mencapai target produksi dan penjualan. Mereka juga mengungkapkan bahwa mereka memiliki tujuan yang sama. Hal tersebut menjaring prinsip keempat *engagement*, yaitu *how to engage*.

Dari uraian survei awal tersebut diperoleh informasi mengenai interaksi antara PT. "X" dengan karyawan divisi Sub Bisnis Unit *Ladies* yang

mencerminkan prinsip *engagement*. Didukung pula dengan hasil wawancara dengan Manager Sub Bisnis Unit *Ladies* yang mengungkapkan mengenai tingginya tuntutan kinerja, juga banyaknya hambatan di divisi Sub Bisnis Unit *Ladies* dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan di lingkungan yang kompetitif, maka *engagement behavior* menjadi sesuatu yang penting untuk diperhatikan. Berdasarkan hasil survei awal di PT. “X”, peneliti tertarik untuk meneliti *engagement behavior* pada karyawan divisi Sub Bisnis Unit *Ladies* di PT. “X” Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui seperti apakah gambaran *engagement behavior* pada karyawan divisi Sub Bisnis Unit *Ladies* di PT. “X” Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai *engagement behavior* pada karyawan divisi Sub Bisnis Unit *Ladies* di PT. “X” Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran mengenai *engagement behavior* karyawan di divisi Sub Bisnis Unit *Ladies* di PT. “X” Bandung yang dilihat dari frekuensi kemunculan aspek-aspek

engagement behavior, yaitu *persistence*, *proactive*, *role expansion*, dan *adaptability* serta kaitannya dengan faktor yang memengaruhinya.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan bagi ilmu Psikologi Industri dan Organisasi mengenai *engagement behavior* pada karyawan divisi SUB Bisnis Unit Ladies di PT. "X" Bandung.
- 2) Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan masukan bagi peneliti lain yang berminat mengembangkan dan melakukan penelitian lanjutan mengenai *engagement behavior*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- 1) Memberikan informasi kepada pihak PT. "X" Bandung mengenai *engagement behavior* pada karyawan divisi Sub Bisnis Unit Ladies sebagai bahan pertimbangan dalam mengupayakan kinerja yang optimal dalam mencapai target dan memajukan perusahaan.
- 2) Memberikan informasi bagi pihak PT. "X" yaitu HRD dan Manajer Sub Bisnis Unit Ladies mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *engagement behavior* pada karyawan divisi Sub Bisnis Unit Ladies sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan *engagement behavior* karyawan. Selain itu juga agar dapat melakukan

pencegahan terhadap kemungkinan yang akan terjadi seperti turnover dan pemberian training juga membuat karyawan agar memiliki keinginan untuk engage pada pekerjaannya, memunculkan semangat terhadap pekerjaannya, bersedia untuk mengorbankan lebih banyak tenaga dan waktu demi pekerjaan, dan menjadi lebih proaktif dalam mencapai tujuan perusahaan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Divisi Sub Bisnis Unit (SBU) *Ladies* PT. "X" Bandung, merupakan divisi yang lahir karena banyaknya permintaan pasar dan merupakan bukti bahwa perusahaan melakukan perkembangan dalam hal inovasi di divisi baru. Karyawan divisi SBU *Ladies* dituntut untuk menjalankan pekerjaannya sesuai *job description* masing-masing serta mengerjakan tugas tambahan yang diberikan oleh atasan di luar *job description* mereka. Hal tersebut dapat terjadi karena budaya yang berkembang di PT."X" adalah budaya kekeluargaan dimana *job description* karyawan masih belum jelas dan segala keputusan berada di tangan atasan. Jadi, jika *owner* memberikan tugas tambahan maka karyawan harus mengerjakannya dengan tidak mengabaikan *job description* mereka.

Adanya tuntutan untuk bekerja sesuai *job description* untuk mencapai target maksimal disertai banyaknya tugas tambahan yang harus dikerjakan menyebabkan karyawan merasa sulit untuk menentukan prioritas kerja. Hal tersebut menjadi tuntutan yang tinggi bagi karyawan divisi SBU *Ladies* dalam bekerja. Dengan target perusahaan yang tinggi pada karyawannya, maka suatu

perusahaan dapat mencapai kinerja yang diharapkan serta memiliki keunggulan kompetitif, juga ketika karyawan dapat melakukan pekerjaannya yang terbaik, karyawan menikmati semua pekerjaannya serta kuatnya faktor psikologis dalam melaksanakan dan memberikan hasil pada pekerjaan mereka (William H. Macey, 2009). Berdasarkan konsep tersebut, Gallup (2004) mengemukakan *employee engagement* sebagai hal yang penting dalam menentukan peranan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi.

Menurut William H. Macey (2009), *employee engagement* merupakan totalitas karyawan dalam bekerja yang memperlihatkan perilaku yang *persistent, proactive, role expansion*, dan *adaptif* yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Di dalam perusahaan yang memiliki tuntutan pekerjaan yang tinggi seperti di divisi SBU *Ladies* PT. “X” ini, penting untuk menjadikan karyawannya *engage* terhadap perusahaan. Karyawan divisi SBU *Ladies* dapat *engage* dipengaruhi oleh empat faktor kunci dalam prinsip engagemen. Pertama, ketika karyawan dapat *engage* yaitu karyawan sudah tersebut memiliki *capacity to engage*, yaitu dibutuhkannya lingkungan kerja yang tidak hanya menuntut lebih tetapi perusahaan juga memfasilitasi karyawannya dengan memberikan berbagai informasi kepada karyawan, menyediakan kesempatan belajar, memberi kemudahan dalam bekerja dengan menyediakan alat-alat teknologi dan menciptakan keseimbangan dalam kehidupan karyawan, sehingga membangun energinya secara terus-menerus dan dengan adanya inisiatif dari karyawan yang memiliki autonomi dan juga kompetensi dalam pekerjaannya, misalnya SBU

Ladies di bagian R&D membutuhkan komputer untuk mencari inspirasi dalam membuat produk.

Kedua, karyawan divisi SBU *Ladies* memiliki *motivation to engage*, terjadi jika karyawan merasa bahwa pekerjaannya menarik, menantang dan sejalan dengan nilai-nilai yang dipegang oleh karyawan serta diperkuat dengan kecenderungan karyawan untuk saling membantu dengan karyawan lainnya. Terlebih lagi karyawan di setiap bagian di divisi SBU *Ladies* dituntut untuk dapat saling bekerja sama dalam tim di samping bekerja mandiri karena pada dasarnya bagian di divisi SBU *Ladies* ini saling berkaitan.

Lalu berikutnya adalah karyawan divisi SBU *Ladies* juga memiliki *freedom to engage*, yaitu terjadi ketika karyawan merasa aman untuk mengambil tindakan atas inisiatifnya sendiri, yaitu dengan adanya kepercayaan dari PT. “X” kepada karyawan, serta adanya keinginan karyawan untuk berubah dengan cara belajar sesuatu dari seniornya yang dapat meningkatkan kemampuannya dalam bekerja.

Di samping motivasi dan kebebasan untuk *engage*, karyawan divisi SBU *Ladies* juga mengetahui *how to engage*. Strategi *engagement* terjadi ketika karyawan divisi SBU *Ladies* mengetahui alasan dan strategi dari PT. “X” yang selaras dengan proses dan praktik pekerjaan dalam pencapaian tujuannya, dalam hal ini adalah untuk mencapai target penjualan maksimal.

Apabila karyawan divisi SBU *Ladies* telah mencapai kondisi dalam prinsip *engagement* di atas, maka di dalam diri karyawan akan terbentuk *engagement feeling*, yaitu karyawan melihat di dalam dirinya memiliki identitas yang sama

dengan tujuan perusahaan juga mengerahkan energi. Di dalam *engagement feeling* terdapat empat komponen penting, antara lain *feeling of urgency*, *feeling of being focused*, *feeling of intensity* dan *feeling of enthusiasm*.

Karyawan divisi SBU *Ladies* dikatakan memiliki *feeling of urgency* ketika karyawan merasakan adanya kekuatan yang mendorong tindakan dan tekad untuk mencapai target penjualan dan tetap bersemangat menjalankan tugas tambahan yang diberikan. Sedangkan *feeling of being focused* dapat muncul ketika karyawan secara konsisten fokus pada pekerjaannya, baik yang sesuai *job description* maupun tugas tambahan. Di samping itu, karyawan divisi SBU *Ladies* dikatakan memiliki *feeling of intensity* ketika karyawan memanfaatkan kapasitas sumber daya yang dimilikinya, baik keterampilan, pengetahuan, maupun energinya dalam bekerja. Terakhir, karyawan memiliki *feeling of enthusiasm* jika karyawan merasa antusias dengan pekerjaannya. Dalam hal ini, karyawan merasa senang atas pekerjaannya dan merasa berenergi dalam bekerja. Ketika karyawan memiliki *feelings of engagement* maka karyawan akan mengerahkan lebih banyak energi dan usaha dalam pekerjaan mereka. Semakin seorang karyawan merasa engage (*engagement feeling*), semakin besar kemungkinan karyawan untuk dapat memunculkan perilaku yang *engage* atau disebut juga sebagai *engagement behavior*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *engagement feeling* mempengaruhi terbentuknya *engagement behavior*.

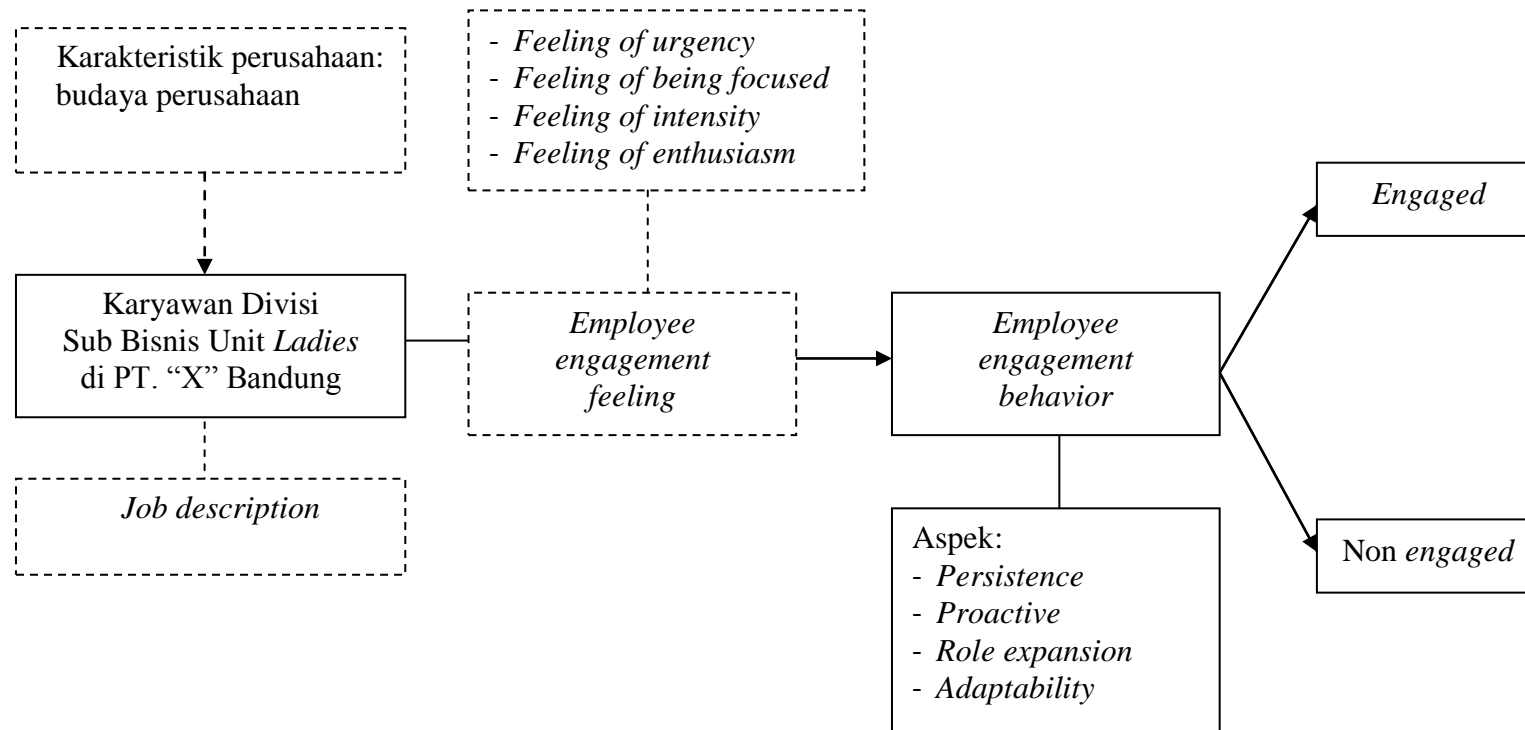
Engagement behavior memiliki keempat aspek, yaitu *persistence*, *proactive*, *role expansion*, dan *adaptability* (William H. Macey, 2009). Seorang karyawan dikatakan *persistent* ketika karyawan dapat menyelesaikan tugas hingga

tuntas meskipun menghadapi kesulitan serta mampu bertahan ketika menghadapi hambatan. Hal ini terlihat pada karyawan divisi SBU *Ladies* yang harus bekerja keras untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan serta tetap menjalankan berbagai tugas tambahan yang diberikan. Karyawan yang *proactive* adalah karyawan yang mengambil tindakan efektif dan preventif secara bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Contohnya, karyawan divisi SBU *Ladies* tidak hanya mengejar target yang ditentukan perusahaan tetapi juga menjaga kualitas produk, aktif memberi solusi atas permasalahan yang dihadapi, serta inisiatif tinggi dalam bekerja. Di samping itu, karyawan divisi SBU *Ladies* dikatakan menunjukkan perilaku *role expansion* jika karyawan dapat melihat perannya secara meluas, misalnya membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas demi mencapai target, memperbaiki kesalahan yang dibuat oleh rekan kerja, atau bersedia mengerjakan tugas tambahan. aspek terakhir adalah *adaptability* dimana karyawan menunjukkan perilaku yang memperlihatkan kesediaan untuk mengantisipasi dan merespon dengan lebih cepat dan berhasil dalam rangka membantu perusahaan ketika perusahaan melakukan perubahan dan inovasi. Dalam hal ini, karyawan SBU *Ladies* dikatakan adaptif ketika mampu menyesuaikan diri dengan perubahan di PT. "X" seperti saat ini dimana PT. "X" sedang mengadakan restrukturisasi dan SBU *Ladies* merupakan divisi baru.

Ketika karyawan divisi SBU *Ladies* menunjukkan perilaku yang menampilkan keempat aspek *engagement behavior* tersebut maka *engagement behavior* karyawan dapat terlihat. Karyawan yang *engaged* terlihat dari seringnya karyawan SBU *Ladies* memunculkan perilaku yang *persistent, proactive, role*

expansion, dan *adaptive* maka semakin tinggi derajat untuk setiap masing-masing aspek. Apabila derajat keempat aspek *engagement behavior* tinggi maka karyawan termasuk sebagai karyawan yang *engaged*. Akan tetapi, jika karyawan tersebut tidak menampilkan keempat aspek tersebut, maka karyawan tersebut dapat dikategorikan sebagai karyawan yang *non engage*.

Dapat dikatakan bahwa karyawan SBU Ladies yang *engaged* adalah karyawan yang konsisten dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, bertindak proaktif dalam mencapai tujuan perusahaan, bekerja melampaui perannya, serta adaptif terhadap perubahan yang terjadi di perusahaan. Sementara karyawan yang *non engaged* adalah karyawan yang tidak menampilkan perilaku yang konsisten dalam mengerjakan tugas, tidak proaktif bahkan pasif, tidak bersedia bekerja melampaui perannya, serta kesulitan dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di perusahaan.



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

1.6 Asumsi

Berdasarkan uraian di atas, maka diperoleh asumsi-asumsi sebagai berikut:

1. Karyawan divisi Sub Bisnis Unit *Ladies* di PT. “X” Bandung memiliki *job description* yang dalam pelaksanaannya dipengaruhi oleh budaya perusahaan yang berkembang di PT. “X”.
2. Budaya perusahaan di PT. “X” yang tercermin dari perlakuan PT. “X” terhadap karyawan dan bagaimana PT. “X” memfasilitasi karyawannya juga melampaui *job description* yang dapat memengaruhi munculnya *engagement feeling* pada diri karyawan divisi Sub Bisnis Unit *Ladies*.
3. Karyawan divisi Sub Bisnis Unit *Ladies* di PT. “X” Bandung yang memiliki *engagement feeling* dapat memunculkan *engagement behavior* yang dilihat dari perilaku yang *persistence, proactive, role expansion*, dan *adaptability*.
4. Apabila keempat aspek dari *engagement behavior* dimiliki oleh karyawan divisi Sub Bisnis Unit *Ladies* di PT. “X” Bandung, maka *engagement behavior* dapat diukur dalam bentuk tingkatan masing-masing aspek yang akhirnya dikategorikan sebagai *engaged* dan *non engaged*.