

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 LATAR BELAKANG MASALAH**

Dewasa ini, industri menempati posisi sentral dalam perekonomian suatu negara. Hal ini didasarkan pada perannya yang sangat besar dalam mempercepat proses perkembangan ekonomi suatu negara. Beberapa negara berkembang telah memfokuskan sebagian besar pembangunan industri mereka pada ekspor pakaian jadi, barang-barang elektronik dan manufaktur ringan. Indonesia sebagai salah satu negara berkembang memiliki sumber daya yang melimpah, pangsa pasar dalam negeri yang sangat besar, sangat memungkinkan menjadi wadah bagi pembangunan industri yang beraneka ragam. Salah satu jenis industri yang berkembang adalah industri pakaian jadi atau garmen. Industri garmen merupakan jenis industri yang memproduksi penggabungan dan penjahitan berbagai potongan dan komponen bentuk atau pola menjadi suatu busana. Industri garmen juga mampu menyerap tenaga kerja yang sangat besar dan menjadi penyumbang devisa yang cukup tinggi bagi negara. Pangsa pasar garmen Indonesia di dunia mencapai 1,57% dengan nilai rata-rata US\$ 3,9 miliar per tahun. ([majalahtrust.com/ekonomi/investasi](http://majalahtrust.com/ekonomi/investasi))

Meski mengalami krisis ekonomi global dan banyak karyawan garmen yang di PHK, industri garmen nasional ternyata mencatat pertumbuhan positif sekitar 0,18% untuk skala nasional berdasarkan data yang didapat sampai akhir tahun

2008. Pertumbuhan positif itu karena Indonesia tidak tergantung pada pasar Amerika Serikat namun pada pasar Eropa, Jepang dan Timur Tengah (*kompas.com/bisniskeuangan*). Selain harus berperang melawan banjir produk import dari China, industri garmen di dalam negeri masih memiliki prospek untuk berkembang. Menurut Ketua Asosiasi Pertekstilan Indonesia, Benny Sutrisno (2007) Produk garmen merupakan salah satu komoditi yang sangat potensial untuk dikembangkan di pasar global, mengingat potensi pasar yang demikian besar maka persaingan produk garmen di pasar duniapun sangat ketat. Eksportir terbesar produk garmen ke pasar dunia berturut-turut adalah: Negara-negara yang tergabung dalam Uni Eropa, China, Hongkong, Turki, Meksiko, India, Amerika Serikat, Rumania dan Indonesia (*batikyogya.wordpress.com*)

Banyaknya industri garmen di Indonesia membuat salah satu kota besar di Indonesia terkenal dengan pusat modenya yaitu Kota Bandung (Jawa Barat) dan memiliki julukan *Parijs van Java*. Kota Bandung memiliki potensi sebagai pusat mode sekaligus pusat industri mode karena memiliki banyak fasilitas pusat perbelanjaan baik besar maupun kecil (*Factory Outlet*) yang menyediakan berbagai macam busana yang dapat menjadi *trend fashion* terbaru, hal ini mendorong tumbuhnya industri garmen. Adanya beberapa industri garmen dan tekstil yang mendukung perkembangan mode di Bandung ditambah banyaknya fasilitas pendidikan yang tersedia di Bandung menjadikan Bandung sebagai tempat berkumpulnya para pelajar dan mahasiswa dari golongan muda sebagai tokoh utama perkembangan trend mode. Kurang lebih terdapat 61 industri garmen yang berperan di Bandung dengan memproduksi berbagai jenis pakaian jadi

seperti *t-shirt*, handuk, benang, kancing busana, *badge* bordir, dan lain-lain. ([mesincetakinfo.com](http://mesincetakinfo.com))

Salah satu industri garmen yang berperan di Kota Bandung adalah PT. "X". Perusahaan ini merupakan industri garmen yang sudah cukup lama berdiri selama 37 tahun sejak tahun 1974 dan awalnya merupakan *home industry* yang memproduksi merek jualnya sendiri, membuat dan menjual pakaian jadi khususnya *men's wear*. Didukung oleh kurang lebih 3.500 orang yang berada di fasilitas manufaktur dan secara konsisten mengembangkan pekerja sebagai sumber daya utama perusahaan. PT. "X" mengoperasikan 4.000 mesin garmen dengan berbagai jenis. ([www.pt.x.com](http://www.pt.x.com)).

Sejak beberapa tahun lalu PT. "X" memproduksi beberapa jenis garmen, yang terdiri dari celana casual dan semi casual yang berbahan katun, celana *jeans*, celana formal dari bahan *polyester*; kemeja formal dari bahan campuran *polyester* dan katun; kemeja casual dari katun dan denim; jaket, rompi dan *overall* dari bahan katun dan denim; celana bermuda (celana pendek) dan celana GI (celana lapangan); pakaian anak dan wanita yang berbahan *jeans* dan katun.

Dalam membuat produk garmen, PT. "X" yang menggunakan berbagai bahan kain tergantung dari permintaan pasar dan dengan semakin bertambahnya permintaan pasar tersebut maka PT. "X" mendirikan divisi-divisi yang mengelola produk sesuai dengan jenis produknya yang dipasarkan, divisi tersebut antara lain adalah Sub Bisnis Unit (SBU) *Jeans*, Sub Bisnis Unit (SBU) *Formal*, Sub Bisnis Unit (SBU) *Katun* dan pada tahun 2008 didirikan Sub Bisnis Unit (SBU) *Ladies* yang pada awalnya bergabung dengan Sub Bisnis Unit (SBU) *Jeans*.

PT. “X” memiliki visi “Menjadi Nomor Satu Dalam Bisnis *Apparel (To Be Number One)*” dan misi “senantiasa menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dan memberikan pelayanan yang terbaik secara konsisten bagi kepuasan pelanggan”. Dalam perkembangannya PT. “X” berusaha untuk tetap berpegang pada komitmen perusahaan yaitu senantiasa memberikan pelayanan yang terbaik dengan memproduksi barang-barang berkualitas tinggi dan inovatif sehingga memberikan kepuasan kepada konsumennya. Saat ini dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas, perusahaan juga berinvestasi dengan meng-*upgrade* fasilitas produksi dengan sedapat mungkin menerapkan sistem produksi yang terkomputerisasi.

Semakin ketatnya persaingan antar perusahaan garmen di Indonesia maka PT. “X” berusaha mewujudkan visi dan misinya dari tahun ke tahun, antara lain pengembangan bisnis dengan mendirikan Sub Bisnis Unit Ladies pada awal tahun 2008 yang semula bergabung dengan Sub Bisnis Unit Jeans, kemudian pada awal tahun 2010 terjadi restrukturisasi dengan perubahan *job description*. Dengan adanya penambahan sub bisnis unit pada perusahaan, maka setiap karyawan pada masing-masing sub bisnis unit dituntut untuk semakin fokus dalam mencapai target perusahaan. Sub Bisnis Unit Jeans sebagai salah satu divisi di PT. “X” berfungsi mengelola seluruh produk *jeans*. *Jeans* merupakan produk andalan perusahaan yang dipasarkan oleh PT. “X” sejak pertama kali berdiri hingga saat ini. Hal tersebut dapat dilihat dengan penjualan per tahun yang mencapai  $\pm$  1 juta *pieces* dan terus meningkat tiap tahunnya. Produk-produk yang ada dalam persediaan di gudang *jeans* yaitu berupa produk jadi lokal, yang dibuat dari bahan

*jeans* dengan model yang bermacam-macam, diantaranya: celana, kemeja, *t-shirt* (model *jeans*) dengan dua jenis bagi pria dan wanita, jaket dan tas. Produk-produk ini telah dipasarkan baik di dalam maupun luar negeri, dengan secara konsisten memasarkan produk-produk tersebut membuat PT. “X” semakin dikenal.

Karyawan di PT. “X” yang berjumlah kurang lebih 3.500 orang dengan masa kerja berbeda-beda dan yang dimulai dari 0 - 3 tahun mengalami *turnover* paling tinggi sekitar 39,93%. Dengan karyawan yang berjumlah ribuan tersebut membuat PT. “X” harus dapat berfokus pada karyawan dengan memberlakukan kebijakan dan memperlakukan karyawan seperti pemberian jaminan ketenagakerjaan, tunjangan gaji, *training*, makan siang pada jam istirahat, fasilitas ibadah seperti mushola. Pada kebijakan dan perlakuan oleh perusahaan tersebut membuat penghayatan tiap karyawan berbeda-beda. Beberapa karyawan merasa tertantang selama bekerja di PT. “X” dan mendorong mereka untuk bekerja dengan total untuk dapat mencapai target perusahaan.

Kondisi ini oleh **William H. Macey** disebut sebagai *Employee Engagement Behavior*. Sangat dibutuhkan karyawan yang total terhadap pekerjaannya sehingga dapat menguntungkan perusahaan. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh **William H. Macey**, dimana perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki totalitas ketika bekerja sehingga dapat membantu untuk mencapai tujuan perusahaan.

*Employee Engagement Behavior* merupakan totalitas karyawan dalam bekerja yang memperlihatkan perilaku yang *persistence* yaitu perilaku meningkatnya

usaha ketika menghadapi kesulitan, pantang menyerah dan mampu bertahan ketika menghadapi hambatan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, *role expansion* yaitu perilaku karyawan yang melampaui *job description* yang sudah ada, *adaptability* yaitu perilaku karyawan yang dapat mengikuti perubahan yang terjadi dalam perusahaan dan kesediaan untuk mengembangkan kemampuan baru tanpa harus mengikuti pelatihan formal, *proactive* yaitu perilaku mengambil tindakan secara dini, dimana ia dapat mengantisipasi kebutuhan dan kesempatan yang ada, dari perilaku tersebut dapat diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Tenaga kerja yang *engaged* terlihat seperti karyawan yang *total* dalam melakukan pekerjaan dalam organisasi. Pada akhirnya karyawan yang *engaged* memberi lebih banyak dari apa yang perusahaan tawarkan dan sebagai hasilnya, tenaga kerja yang *engaged* ialah seseorang yang lebih produktif.

*Employee engagement behavior* di negara Amerika sudah dikaji sejak tahun 2005 dan diciptakan oleh kelompok peneliti "*The Gallup Organization*" yang mengklaim bahwa *engagement behavior* dapat memrediksi peningkatan kinerja karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen, serta keberhasilan untuk organisasi (**Bates, 2004; Baumruk, 2004; Richman, 2006**). *Engagement behavior* dapat menjadi salah satu pilihan untuk menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantages*) terutama bagi industri garmen. **Susanto (2004)** menyatakan bahwa memilih jalan yang efisien dan efektif untuk memenangkan persaingan industri menjadi impian banyak pengusaha. Salah satu alternatifnya adalah dengan mengimplementasikan *engagement behavior* pada

karyawan dimana keunggulan bersaing diterapkan melalui sumber daya manusia yang unggul dalam melayani konsumen. Sementara itu **McBain (2007)** menyatakan bahwa dampak *engagement behavior* bagi organisasi ialah penciptaan hasil yang berhubungan dengan konsumen (*customer related outcomes*) misalnya meningkatnya layanan, kepuasan dan loyalitas konsumen.

Untuk dapat terciptanya *Engagement Behavior* harus terpenuhi terlebih dahulu empat prinsip *Engagement Behavior*. Adapun prinsip pertama ialah kapasitas untuk *engage (capacity to engage)*, *engagement* memerlukan lingkungan kerja yang tidak hanya menuntut “lebih” tetapi mengembangkan pembagian informasi, menyediakan kesempatan untuk belajar, dan membantu karyawan dalam usaha menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. *Engagement* secara alami muncul pada diri karyawan dalam otonomi dan kompetensi pekerjaannya. Prinsip kedua ialah karyawan memiliki motivasi untuk *engage (motivation to engage)*, *engagement* terjadi ketika karyawan memiliki pekerjaan yang menarik dan sejalan dengan nilai mereka; selain itu memiliki kecenderungan untuk membantu rekan kerja. Prinsip ketiga yaitu kebebasan untuk *engage (freedom to engage)*, *engagement* terjadi ketika karyawan merasa aman untuk mengambil tindakan atas inisiatif mereka sendiri. Prinsip keempat yaitu karyawan mengetahui bagaimana untuk *engage (how to engage)*, karyawan mengetahui prioritas strategis dari organisasi yang selaras dalam proses dan praktiknya untuk pencapaian tujuannya.

Untuk mengetahui keadaan tersebut peneliti mengadakan survei awal terhadap sepuluh orang karyawan secara acak. Berdasarkan hasil survei awal terdapat 8

orang (80%) rendah pada kapasitas untuk *engage (capacity to engage)* yaitu ketika perusahaan memfasilitasi karyawan Sub Bisnis Unit Jeans dengan memberi informasi dan kesempatan belajar. 8 orang (80%) rendah pada motivasi untuk *engage (motivation to engage)* yaitu ketika karyawan Sub Bisnis Unit Jeans merasa pekerjaannya menarik dan merasa dihargai. 5 orang (50%) rendah pada kebebasan untuk *engage (freedom to engage)* yaitu ketika karyawan Sub Bisnis Unit Jeans memiliki kebebasan untuk berinisiatif dan proaktif. 9 orang (90%) rendah pada bagaimana untuk *engage (how to engage)* ketika karyawan Sub Bisnis Unit Jeans mengetahui prioritas perusahaan dan keselarasan tujuan karyawan dan perusahaan.

Berdasarkan hasil survei tersebut peneliti merasa tertarik untuk meneliti *engagement behavior* pada karyawan Sub Bisnis Unit Jeans di PT. “X”, Kota Bandung.

## **1.2 IDENTIFIKASI MASALAH**

Dari penelitian ini masalah yang akan digali adalah seperti apakah gambaran *engagement behavior* pada karyawan Sub Bisnis Unit Jeans di PT. “X”, Kota Bandung.

## **1.3 MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini untuk mendapatkan gambaran mengenai *engagement behavior* pada karyawan Sub Bisnis Unit Jeans PT. “X”, Kota Bandung.



### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran mengenai *engagement behavior* pada karyawan Sub Bisnis Unit Jeans PT. “X”, Kota Bandung melalui aspek-aspek perilaku *engaged* yaitu *persistence, proactive, role expansion, adaptability*.

## **1.4 KEGUNAAN PENELITIAN**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

1. Memberikan informasi tambahan kepada bidang Psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi mengenai *engagement behavior* pada karyawan Sub Bisnis Unit Jeans PT. “X”, Kota Bandung.
2. Dari penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi tambahan kepada peneliti lain yang berminat untuk meneliti topik yang serupa dan mendukung pengembangan penelitian yang berkaitan dengan *engagement behavior*.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Memberikan informasi kepada Direktur Utama PT. “X”, Kota Bandung mengenai *engagement behavior* pada karyawan Sub Bisnis Unit Jeans sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi untuk dapat memprediksi peningkatan kinerja pada karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen,

serta keberhasilan untuk organisasi untuk menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantages*) terutama bagi industri tekstil dan garmen.

2. Memberikan informasi kepada HRD dan manajer Sub Bisnis Unit Jeans mengenai *engagement behavior* agar dapat melakukan pencegahan terhadap kemungkinan yang akan terjadi seperti *turnover* dan pemberian *training*. Selain itu 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 PIKIR

PT. “X” yang bergerak dalam bidang garmen telah berdiri selama 37 tahun menyediakan beberapa jenis garmen yang terdiri dari celana jeans, celana katun, rompi, *overall*, dan pakaian-pakaian formal. Perusahaan ini memiliki empat divisi antara lain SBU Jeans, SBU Formal, SBU Katun dan pada tahun 2008 didirikan SBU Ladies yang pada awalnya bergabung dengan SBU Jeans.

SBU Jeans sendiri memiliki empat bagian di bawah manajer SBU Jeans yaitu Bagian Adm. Showroom/Rumah Tangga, Bagian R & D (Rancang & Desain), Bagian Stylist (yang sementara di rangkap oleh *merchandiser* dan *desainer*), dan

Bagian Konsinyasi, Putus dan Idola Insani (*Trading* Konsinyasi dan Putus di luar Pulau Jawa)

PT. “X” sebagai perusahaan keluarga yang bergerak di bidang industri garmen memiliki budaya kekeluargaan yang tinggi, sehingga kadang terjadi tumpang tindih *job description* dimana setiap keputusan berdasarkan arahan langsung dari *owner* misalnya menentukan harga jual barang jadi, penurunan dan kenaikan harga, membuat gambar *design*, model dan pola yang dibuat oleh MD (*Merchandiser*) berdasarkan masukan dari *owner*. Selain itu *owner* terkadang memberikan pekerjaan tambahan di luar *job description* bagi para karyawan Sub Bisnis Unit Jeans ketika mengikuti *event-event* yang diselenggarakan di Kota Bandung. Budaya organisasi sendiri merupakan pemahaman karyawan Sub Bisnis Unit Jeans tentang nilai-nilai organisasi, kepercayaan, memajukan, mendukung dan bertahan pada perusahaan. Budaya muncul dari keputusan pendiri ketika menciptakan perusahaan (**William H. Macey**)

Untuk mencapai visi dan misi perusahaan, PT. “X” melakukan berbagai usaha, salah satunya dengan adanya pengembangan bisnis pada tahun 2008. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh **William H. Macey**, dimana perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki totalitas ketika bekerja sehingga dapat membantu untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang *engaged* ialah seseorang yang produktif dan hal tersebut tentunya menguntungkan organisasi.

*Employee engagement behavior* merupakan totalitas karyawan dalam bekerja yang memperlihatkan perilaku yang *persistent, proactive, role expansion, adaptive*, yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi (**William H. Macey, 2009**). *Engagement behavior* juga dapat di lihat ketika kita senang dengan sesuatu, terlibat di dalamnya, bersedia untuk menginvestasikan waktu dan usaha di dalamnya, dan proaktif untuk mengejar tujuan dari pekerjaannya. Karyawan yang *engaged* pun memberi lebih banyak dari apa yang perusahaan tawarkan, dan sebagai hasilnya, tenaga kerja yang *engaged* ialah seseorang yang lebih produktif. **William H. Macey dkk (2009)** menyatakan bahwa karyawan yang *engage* memiliki keinginan untuk menyatu dengan pekerjaannya sehingga menimbulkan gairah akan pekerjaannya, bersedia mengorbankan lebih banyak tenaga dan waktu demi pekerjaannya, dan menjadi lebih proaktif dalam mencapai tujuan pekerjaannya. *Engagement* merupakan hasil interaksi antara organisasi dan karyawan yang saling memberi. Ketika perusahaan memberikan kesempatan pada karyawan untuk pengembangan, memberikan jenis pekerjaan yang tepat, adil dan memberikan pengawasan, tingkat upah dan hak keamanan dan sebagainya, *engagement* akan mengikutinya karena karyawan percaya akan ada timbal balik oleh dari perusahaan.

Gambaran dari karyawan yang *engaged* ialah karyawan akan berpikir dan bekerja secara proaktif, dapat mengantisipasi peluang untuk mengambil tindakan dengan cara yang selaras dengan tujuan organisasi. Adanya perubahan yang terjadi dalam perusahaan karyawan diharapkan untuk tetap mampu total, fokus dan antusias dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Saat ini karyawan yang memiliki

*engagement behavior* merupakan harapan tiap perusahaan dimana karyawan dengan *engagement behavior* membawa banyak keuntungan bagi perusahaan seperti; memperoleh kualitas kerja yang baik, orientasi bekerja detail, produksi dan pelayanan lebih cepat (*faster production of goods or service*), jumlah karyawan yang diperlukan lebih sedikit sehingga biaya gaji lebih rendah.

Keuntungan lainnya ialah lebih banyak waktu untuk melakukan hal-hal utama (tidak berulang-ulang melakukan pekerjaan atau mengatasi masalah-masalah yang biasa terjadi), kesempatan untuk berinovasi akan lebih terbuka, tanggung jawab perusahaan berkurang (manajemen akan lebih fokus pada pembuatan rencana strategis ke depan).

Selain itu karyawan lebih fleksibel. Fleksibilitas dalam hal ini dapat diartikan secara langsung dalam hal *staffing level* dimana manajer memiliki lebih banyak waktu untuk persoalan penting lain dan menghabiskan waktu lebih sedikit untuk menjelaskan dan memberi perintah kepada bawahannya. Karyawan yang memiliki *engagement behavior* dapat membantu perusahaan untuk merespon dan mengantisipasi perubahan dalam area persaingan secara cepat, sukses dan dengan biaya yang rendah.

Terdapat empat prinsip penting yang harus dipenuhi untuk membangun karyawan yang *engaged*, prinsip pertama ialah kapasitas untuk *engage (capacity to engage)* yaitu *engagement behavior* memerlukan lingkungan kerja yang tidak hanya menuntut “lebih” tetapi menyediakan informasi, memberikan kesempatan belajar, dan membantu karyawan dalam usaha menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi para karyawan di Sub Bisnis Unit Jeans.

Prinsip kedua ialah motivasi untuk *engage* (*motivation to engage*) dimana *engagement behavior* terjadi ketika karyawan Sub Bisnis Unit Jeans memiliki pekerjaan yang menarik dan sejalan dengan nilai mereka; selain itu memiliki kecenderungan untuk membantu rekan kerja secara sukarela. Kemudian prinsip ketiga ialah kebebasan untuk *engage* (*freedom to engage*) dimana *engagement behavior* terjadi ketika karyawan Sub Bisnis Unit Jeans merasa aman untuk mengambil tindakan atas inisiatif mereka sendiri.

Prinsip keempat ialah ketika para karyawan mengetahui bagaimana untuk *engage* (*how to engage*) dimana karyawan Sub Bisnis Unit Jeans mengetahui prioritas strategis dari organisasi yang selaras dalam proses dan praktiknya untuk mencapai visi dan misi PT. "X". Jika karyawan memiliki kapasitas untuk *engage*, motivasi untuk *engage*, otonomi untuk *engage* dan tahu bagaimana melakukan *engage* yang selaras dengan pencapaian tujuan organisasi maka pada diri karyawan akan muncul *feel of engagement*.

Terdapat empat komponen penting dari *feeling of engagement* tersebut yang pertama ialah *feelings of urgency*. Urgensi adalah energi yang diarahkan atau dipusatkan pada suatu tujuan tertentu, selain itu mengandung suatu keyakinan para karyawan Sub Bisnis Unit Jeans untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Kedua ialah *feelings of being focused* yaitu ketika karyawan Sub Bisnis Unit Jeans memusatkan perhatiannya pada pekerjaan dan mereka tidak mudah terganggu oleh pikiran lain, selain itu dapat tetap fokus pada pekerjaan mereka dalam jangka waktu yang panjang. Ketiga *feelings of intensity* ketika karyawan Sub Bisnis Unit Jeans mampu untuk mendayagunakan sumber daya yang ada dalam memenuhi

tuntutan tugas-tugasnya di Sub Bisnis Unit. Keempat ialah *feelings of enthusiasm* sebagai suatu kondisi psikologis sekaligus perasaan senang dan berenergi dalam diri karyawan Sub Bisnis Unit Jeans ketika melakukan pekerjaannya.

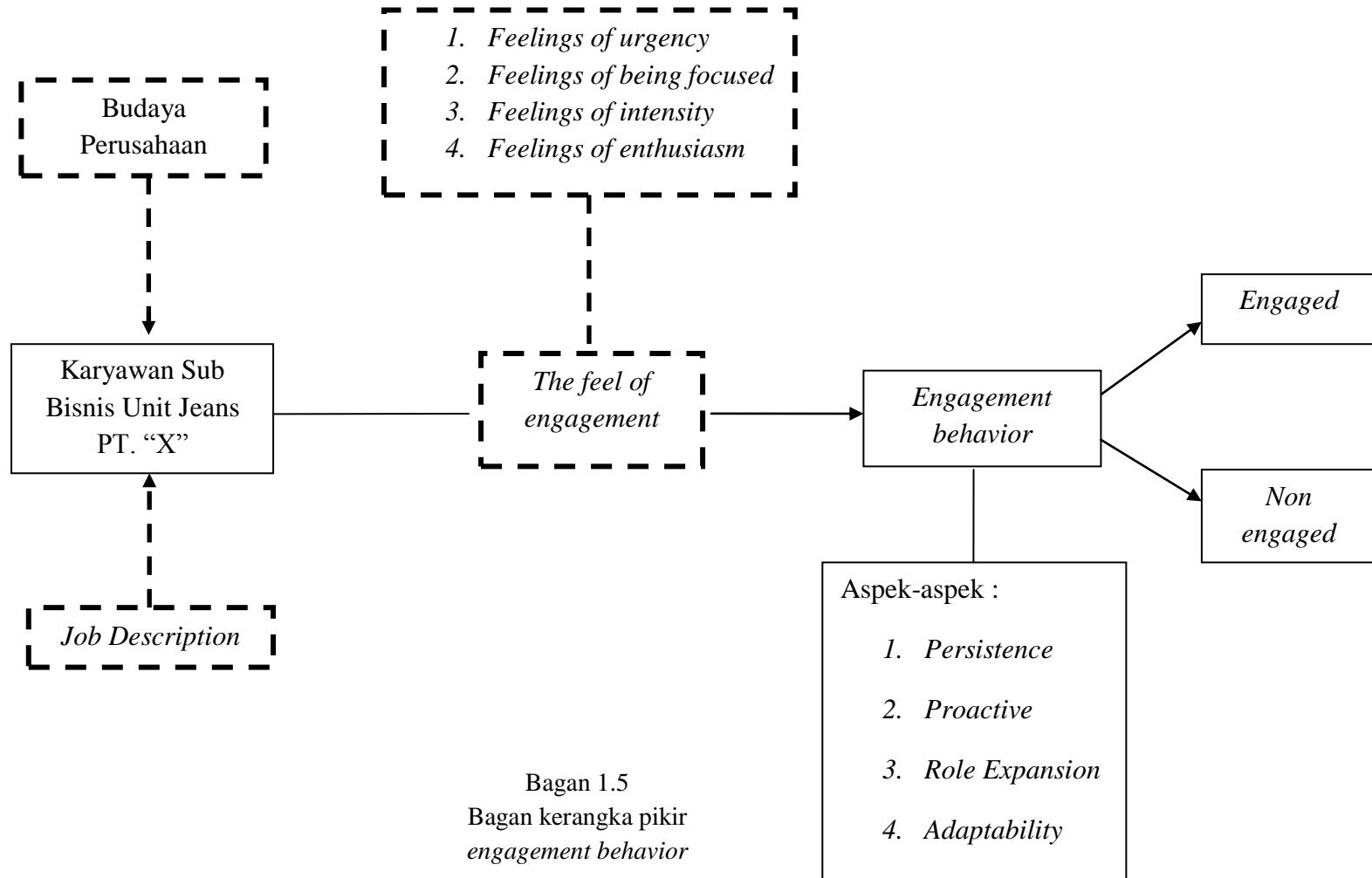
*Feelings of engagement* ini akan mendorong terjadinya perilaku *engage* yang oleh **William H. Macey** disebut sebagai *Employee Engagement Behavior*. *Employee Engagement Behavior* tercermin melalui perilaku *persistence*, *proactive*, *role expansion* dan *adaptability*. Dengan adanya antusiasme dan totalitas karyawan pada sub bisnis unit jeans maka akan meningkatkan keuntungan bagi perusahaan dimana karyawan menjadi produktif dalam melakukan pekerjaannya. Dalam hal *persistence* karyawan bekerja dengan keras dan menghadapi berbagai hambatan untuk mencapai target perusahaan yang telah ditentukan dan Sub Bisnis Unit Jeans juga harus berusaha untuk memenuhi permintaan pelanggan terutama dengan meningkatnya jumlah permintaan dan daya saing yang semakin ketat. Untuk *proactive* karyawan mampu mengantisipasi dan memperlihatkan kesadaran yang tinggi akan masalah yang terjadi, hal ini terlihat ketika karyawan memiliki permasalahan dengan *sales* toko yang ada di luar kota maka sebisa mungkin berinisiatif untuk memecahkan masalah yang terjadi.

Dalam *role expansion* yaitu karyawan dapat menerima definisi yang berbeda dari satu peran, hal ini terlihat ketika karyawan Sub Bisnis Unit Jeans kebanyakan bekerja dalam satu tim dan diharapkan semua dapat mengambil bagian, membantu apabila salah satu anggota tim mendapat kesulitan walaupun hal tersebut tidak tercantum dalam *job description* masing-masing. Pada *adaptability*

karyawan dapat mengembangkan keterampilan baru ketika mengalami perubahan pekerjaan tanpa harus mengeluarkan banyak biaya dalam lingkungan yang kompetitif tersebut, hal ini terlihat ketika Sub Bisnis Unit Jeans mengalami restrukturisasi dan hal ini selain membuat perubahan pada struktur jabatan dan *job description* pada masing-masing karyawan.

Apabila karyawan Sub Bisnis Unit Jeans menunjukkan hasil yang tinggi pada *persistence, proactive, role expansion* dan *adaptability* maka akan mengeluarkan hasil akhir berupa derajat *engaged*. Namun, apabila karyawan Sub Bisnis Unit Jeans menunjukkan hasil yang rendah pada *persistence, proactive, role expansion* dan *adaptability* maka akan mengeluarkan hasil akhir berupa derajat *non engaged*. Jika dari keempat aspek *engagement behavior* tersebut hanya dua atau tiga aspek yang tinggi maka tetap termasuk derajat *non engaged*.





Bagan 1.5  
 Bagan kerangka pikir  
 engagement behavior

## 1.6 Asumsi

1. Karyawan Sub Bisnis Unit Jeans dipengaruhi oleh *job description* dan budaya kekeluargaan pada perusahaan.
2. Kebijakan dan perlakuan oleh perusahaan terhadap karyawan memunculkan *capacity to engage*, *motivation to engage*, *freedom to engage*, dan *how to engage* dalam diri karyawan.
3. *Feelings of engagement* yaitu *feelings of urgency*, *feelings of being focused*, *feelings of intensity*, dan *feelings of enthusiasm* akan memunculkan *engagement behavior* dalam diri karyawan Sub Bisnis Unit Jeans.
4. *Engagement behavior* terlihat dari aspek perilaku *proactive*, *persistence*, *role expansion* dan *adaptability*.
5. Karyawan termasuk *engaged* apabila seluruh aspek *persistence*, *proactive*, *role expansion* dan *adaptability* menunjukkan hasil yang tinggi. Karyawan termasuk *non engaged* apabila seluruh aspek *persistence*, *proactive*, *role expansion* dan *adaptability* menunjukkan hasil yang rendah