

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sepanjang rentang hidupnya manusia berupaya untuk dapat memenuhi kebutuhannya terutama kebutuhan dasarnya. Salah satu kebutuhan dasar yang harus dipenuhi adalah kebutuhan akan pakaian. Kebutuhan akan pakaian muncul sebagai akibat adanya kebutuhan untuk melindungi tubuh dari keadaan iklim dan cuaca di sekitarnya. Namun, sekarang ini pakaian tidak hanya dipandang sebagai kebutuhan dasar manusia tetapi juga sebagai identitas diri dan *trend mode* (estetis). Perkembangan jaman ikut pula memengaruhi perkembangan *mode* dari waktu ke waktu. Setiap waktu, gaya, bentuk, corak dan nuansanya berubah tanpa henti. Peminat *mode* juga tidak hanya dari golongan remaja saja tetapi juga golongan dewasa bahkan anak-anak, baik pria maupun wanita. (<http://ranggatri.blogspot.com/>, 2007)

Luasnya peminat *mode* membuka peluang usaha dalam bisnis dan industri garmen. 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 mengolah dan melakukan proses penjahitan tiap-tiap komponen hingga menjadi suatu bentuk jadi berupa baju atau

celana secara total. Dalam industri garmen terdapat sistem berupa runtutan mata rantai proses pembuatan pakaian mulai dari pengolahan hingga pengepakan dan akhirnya produk garmen tersebut siap dipasarkan baik dalam 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. (<http://batikyogya.wordpress.com>, 2007)

Indonesia merupakan salah satu negara yang potensial dalam hal industri garmen. Banyak industri garmen yang tersebar di berbagai kota besar di Indonesia. Salah satu kota besar yang menjadi penghasil garmen terbesar di Indonesia adalah Bandung. Di Bandung terdapat beberapa industri garmen yang sedang berkembang, salah satunya adalah PT. “X”.

PT. “X” berdiri pada tahun 1973 berawal sebagai industri rumah yang membuat dan menjual pakaian jadi. Berjalannya waktu membuat PT. “X” berhasil mengembangkan usahanya 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 melebarkan sayapnya ke 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.x.com)

PT. “X” mengoperasikan 10 unit manufaktur yang tersebar di ibukota Jawa Barat, Bandung, Indonesia, dan mempekerjakan lebih dari 3.500 karyawan, didukung oleh sekitar 4000 unit mesin *computerized up to date* sehingga mampu menghasilkan satu juta keping garmen per bulan. Sekitar 65% dari produknya diekspor, sedangkan sisanya untuk pasar domestik. Adapun produk yang dihasilkan, antara lain kemeja, celana, jaket, *polo shirt*, *T- shirt*, dan *uniform*. (www.x.com)

PT. “X” mengkategorikan produk yang dihasilkannya ke dalam empat jenis, yaitu katun, pakaian formal, *jeans*, dan pakaian *ladies*. Dalam rangka menangani pengelolaan keempat jenis produk tersebut, PT. “X” membentuk divisi yang disebut Sub Bisnis Unit berdasarkan jenis produk yang dihasilkan. Pada awalnya terdapat tiga Sub Bisnis Unit, yaitu Sub Bisnis Unit Katun, Sub Bisnis Unit Formal, dan Sub Bisnis Unit *Jeans*. Namun semenjak tahun 2007, dibentuklah Sub Bisnis Unit *Ladies* sebagai wujud upaya pengembangan bisnis dengan memerhatikan banyaknya permintaan pasar terhadap pakaian khusus wanita.

Dari keempat jenis produk yang dihasilkan, produk yang menjadi andalan PT. “X” adalah produk berjenis katun. Terbukti sampai saat ini produk katun PT. “X” menempati posisi pertama di pasar garmen Indonesia untuk produk sejenisnya. Semua produk yang berbahan 100% katun dikelola oleh divisi Sub Bisnis Unit Katun. Divisi ini terdiri atas beberapa bagian, yaitu *Designer* dan MD (*Merchandiser Display*), *Follow Up* Produksi, *Follow Up* Marketing, *Follow Up* Counter, dan Administrasi Kirim. Masing-masing bagian memiliki

tanggungjawab tersendiri namun dalam prosesnya semua bagian saling terkait dan berkesinambungan.

Bagian *Designer* dan MD bertanggungjawab melakukan survei awal dan survei *brand competitor*, mencari arahan produk, menggambar desain, mencari bahan dan aksesoris, turun sampel kemudian mempresentasikannya ke bagian *marketing*. Bagian *Follow Up* Produksi bertugas untuk melakukan *follow up* produk dari sampel yang dibuat, membuat rencana produksi, dan mem*follow up* produk sampai masuk gudang. Bagian *Follow Up Marketing* bertanggungjawab dalam melakukan *follow up* barang yang masuk gudang, menawarkan produk ke toko-toko dan *sales*, serta menganalisa toko yang pemasarannya menjanjikan. *Follow Up Counter* bertanggungjawab untuk memasok produk ke *counter-counter*, mengatur *rolling* produk yang tidak laku, dan menganalisa data pengiriman dan penjualan. Sedangkan Administrasi Kirim bertugas untuk melakukan *input* surat jalan dan mengurus pengiriman produk yang sudah masuk gudang ke toko-toko berdasarkan pesanan dari *marketing*. Dalam prosesnya, semua bagian di divisi Sub Bisnis Unit Katun saling terkait satu sama lain dan menunjukkan kinerja berkesinambungan untuk mencapai target.

Terdapat target penjualan tahunan yang harus dicapai oleh divisi Sub Bisnis Unit Katun. Dalam setahun divisi ini harus menjual 2 juta *pieces* dan setiap tahunnya dapat terjadi peningkatan target yang harus dicapai. Sebagai upaya mencapai target penjualan tersebut, target tahunan itu dipecah menjadi target bulanan kemudian dibagi menjadi target untuk masing-masing bagian di divisi Sub Bisnis Unit Katun. Dengan demikian setiap bagian memiliki target masing-

masing setiap bulannya yang pada akhirnya bertujuan mencapai target penjualan tahunan yang telah ditentukan perusahaan bagi divisi tersebut. Kegagalan pencapaian target bulanan pada satu bagian akan menjadi masalah dalam pencapaian target bagian lainnya dan ujungnya mengakibatkan tidak tercapainya target tahunan sesuai yang diharapkan. Sebaliknya keberhasilan dalam satu bagian akan mendukung keberhasilan di bagian lainnya dan akhirnya memungkinkan tercapainya target tahunan yang ditentukan perusahaan.

Berdasarkan data rata-rata hasil kinerja karyawan selama ini, karyawan di divisi Sub Bisnis Unit Katun hampir 90% telah mencapai target penjualan yang ditentukan perusahaan dan terdapat 10% yang belum tercapai. Divisi Sub Bisnis Unit Katun belum bisa sepenuhnya mencapai target penjualan dikarenakan beberapa alasan, yaitu adanya produk yang tidak sesuai dengan pesanan, kurangnya persediaan produk tertentu yang justru laku di pasaran, menumpuknya produk yang tidak laku, adanya pergantian permintaan produk dari *sales* yang tidak dapat diprediksi, serta belum maksimalnya *counter visual merchandaise* yaitu tampilan atau dekorasi *counter* yang digunakan untuk mempromosikan produk.

Dari hasil wawancara dengan Manager divisi Sub Bisnis Unit Katun, diketahui bahwa alasan-alasan yang menyebabkan tidak tercapainya target penjualan maksimal di divisi Sub Bisnis Unit Katun tersebut terkait dengan tuntutan kinerja yang tinggi di divisi ini. Secara umum, karyawan yang bekerja di divisi ini dituntut untuk bekerja keras mencapai target penjualan maksimal yang ditentukan perusahaan. Selain itu, karyawan seringkali mendapat tugas tambahan

dari *owner* di luar *job description*nya. Dalam kurun waktu sebulan setidaknya *owner* memberi satu kali tugas tambahan, misalnya membuat kaos untuk panitia acara tertentu yang disponsori oleh PT. “X”, atau mengatur tampilan *counter* untuk promo produk di luar jadwal yang ditentukan. Keadaan ini terjadi mengingat PT. “X” mengembangkan budaya kekeluargaan yang segala keputusannya berada di tangan *owner* sehingga jika *owner* memberikan tugas tambahan maka karyawan dituntut mengerjakannya tanpa mengabaikan *job description*. Hal tersebutlah yang secara umum dirasakan sebagai tuntutan kinerja yang tinggi bagi karyawan di divisi ini.

Secara khusus, tuntutan kinerja yang tinggi lebih dirasakan oleh karyawan di bagian MD. Hal tersebut terjadi mengingat karyawan di bagian MD memiliki tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi dibandingkan bagian lainnya. Karyawan di bagian ini tidak hanya dituntut untuk menguasai *product knowledge* saja tetapi juga terampil dalam membuat produk sesuai permintaan pasar. Meskipun karyawan dituntut untuk terus menerus belajar mengenai teknik produksi hingga menjadi terampil, tetapi karyawan tidak difasilitasi dengan pelatihan khusus. Karyawan hanya diberi bimbingan dan arahan dari karyawan yang lebih terampil dan berpengalaman selama proses produksi berlangsung. Hal tersebut dirasa berat oleh sebagian besar karyawan di bagian MD.

Tuntutan kinerja yang tinggi seperti yang diuraikan di atas terkait dengan visi dan misi yang dikembangkan oleh PT. “X”. Visi PT. “X” adalah “Menjadi nomor satu dalam bisnis pakaian”. Sedangkan yang menjadi misinya adalah “Senantiasa menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dan memberikan

pelayanan yang terbaik secara konsisten bagi kepuasan pelanggan”. Oleh karena itu, PT. “X” menuntut karyawannya untuk mencapai target penjualan maksimal guna mewujudkan visi dan misinya di tengah ketatnya kompetisi di dunia industri garmen. Terlebih lagi, sejak tahun 2008 PT. “X” bersaing ketat dengan sebuah perusahaan kompetitor dalam memasarkan produk katun.

Untuk tetap kompetitif dan mencapai keberhasilan sesuai dengan visi dan misinya, PT. “X” melakukan berbagai upaya. Salah satunya adalah upaya pengoptimalan sumber daya manusianya, dalam hal ini dengan memerhatikan karyawannya melalui pemberian berbagai informasi yang terkait dengan pekerjaan, memberi kesempatan belajar melalui supervisi, dan memberi tunjangan di luar gaji pokok, seperti THR dan bonus. Dengan dilakukannya upaya tersebut diharapkan karyawan dapat bekerja optimal sehingga dapat meningkatkan daya saing PT. “X”.

Hal di atas sejalan dengan teori William H. Macey (2009) yang mengungkapkan bahwa perusahaan dapat mencapai kinerja yang diharapkan serta memiliki keunggulan kompetitif bila memiliki karyawan yang dapat melakukan yang terbaik, yang disenangi, serta memiliki faktor psikologis yang kuat dalam melaksanakan dan memberikan hasil pada pekerjaannya. Berkaitan dengan hal tersebut, William H. Macey (2009) mengemukakan suatu konsep yaitu *employee engagement* yang merupakan totalitas karyawan dalam bekerja yang memperlihatkan perilaku yang *persistent*, *proactive*, *role expansion*, dan *adaptive*, yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut William H. Macey (2009), *engagement* muncul sebagai hasil dari interaksi yang timbal balik antara perusahaan dan karyawannya. Hal tersebut tercermin dari empat prinsip *engagement* yang harus dipenuhi untuk membangun *engagement*, yaitu *capacity to engage*, *motivation to engage*, *freedom to engage*, dan *how to engage*.

Terkait dengan pemenuhan prinsip *engagement*, peneliti melakukan survei awal terhadap sepuluh orang karyawan yang mewakili semua bagian di divisi Sub Bisnis Unit Katun di PT. “X” Bandung. Berdasarkan hasil survei awal, sebanyak 8 orang karyawan (80%) 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/premi prestasi) meski jumlahnya relatif kecil. Sedangkan 2 orang (20%) 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 9 orang karyawan (90%) 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 1 orang (10%) 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 8 orang karyawan (80%) 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. Sedangkan 2 orang karyawan (20%) tidak mengetahui visi dan misi perusahaan, mereka hanya tahu bahwa mereka harus mencapai target. 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 Katun yang mencerminkan prinsip *engagement*. Didukung pula dengan hasil wawancara dengan Manager Sub Bisnis Unit Katun yang mengungkapkan mengenai tingginya tuntutan kinerja di divisi Sub Bisnis Unit Katun dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan di lingkungan yang kompetitif, maka *engagement behavior* menjadi sesuatu yang penting untuk diperhatikan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti *engagement behavior* pada karyawan divisi Sub Bisnis Unit Katun di PT. “X” Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

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

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui derajat *engagement* karyawan divisi Sub Bisnis Unit Katun di PT. “X” Bandung yang dilihat dari frekuensi kemunculan aspek-aspek *engagement behavior*, yaitu *persistence*, *proactive*, *role expansion*, dan *adaptability* serta kaitannya dengan faktor-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.

- 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 Katun sebagai bahan pertimbangan dalam mengupayakan kinerja yang optimal dalam mencapai target dan memajukan perusahaan.
- 2) Sebagai masukan bagi departemen HRD di PT. “X” Bandung mengenai kondisi yang mungkin dialami karyawan di perusahaannya yang dapat memengaruhi hasil kerja karyawan, sehingga bagian HRD nantinya dapat menindaklanjuti melalui program pelatihan dengan memerhatikan *engagement behavior* pada karyawan.
- 3) Memberikan informasi bagi pihak PT. “X” Bandung mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *engagement behavior* pada karyawan divisi Sub Bisnis Unit Katun sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan *engagement behavior* karyawan.

1.5 Kerangka Pemikiran

PT. “X” merupakan salah satu perusahaan manufaktur garmen terkemuka di Indonesia yang telah berhasil memasarkan produknya hingga ke mancanegara. PT.”X” menghasilkan beberapa jenis produk yang salah satunya adalah produk katun yang dikelola oleh divisi Sub Bisnis Unit Katun. Divisi Sub Bisnis Unit Katun memiliki tuntutan pekerjaan yang tinggi, karena karyawannya tidak hanya dituntut untuk mencapai target maksimal di tengah lingkungan yang kompetitif, tetapi juga dituntut untuk mengerjakan tugas-tugas tambahan. Hal tersebut dapat terjadi karena budaya perusahaan yang berkembang di PT.”X”.

Menurut William H. Macey (2009), ketika terdapat tuntutan kinerja yang tinggi pada karyawannya, suatu perusahaan dapat mencapai kinerja yang diharapkan serta memiliki keunggulan kompetitif bila karyawan di dalamnya dapat melakukan yang terbaik, yang disenangi, serta memiliki faktor psikologis yang kuat dalam melaksanakan dan memberikan hasil pada pekerjaannya. Berkaitan dengan hal tersebut, William H. Macey (2009) mengemukakan sebuah konsep, yaitu *employee engagement* yang merupakan totalitas karyawan dalam bekerja yang memperlihatkan perilaku yang *persistent*, *proactive*, *role expansion*, dan *adaptive*, yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Terdapat empat faktor kunci dalam prinsip *engagement* untuk membangun karyawan yang *engaged*. Pertama, karyawan divisi Sub Bisnis Unit Katun dapat *engage* ketika karyawan tersebut memiliki *capacity to engage*. *Engagement* membutuhkan lingkungan kerja yang tidak hanya menuntut lebih tetapi perusahaan juga memfasilitasi karyawannya dengan memberikan berbagai

informasi kepada karyawan, menyediakan kesempatan belajar, dan menciptakan keseimbangan dalam kehidupan karyawan, sehingga membangun energinya secara terus-menerus dan dengan adanya inisiatif dari karyawan yang memiliki otonomi dan juga kompetensi dalam pekerjaannya.

Kedua, karyawan divisi Sub Bisnis Unit Katun memiliki *motivation to engage*. *Engagement* terjadi apabila karyawan divisi Sub Bisnis Unit Katun merasa bahwa pekerjaannya menarik, menantang dan sejalan dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan serta diperkuat dengan kecenderungan karyawan untuk saling membantu karyawan lainnya. Terlebih lagi karyawan di setiap bagian di divisi Sub Bisnis Unit Katun dituntut untuk dapat bekerja sama dengan tim di samping bekerja mandiri.

Berikutnya, karyawan divisi Sub Bisnis Unit Katun juga memiliki *freedom to engage*. *Engagement* 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.

Terakhir, karyawan divisi Sub Bisnis Unit Katun juga mengetahui *how to engage*. Strategi *engagement* terjadi ketika karyawan divisi Sub Bisnis Unit Katun mengetahui alasan dan strategi dari PT. “X” yang selaras dengan proses dan praktik pekerjaan dalam pencapaian tujuannya, yaitu mencapai target penjualan.

Apabila karyawan divisi Sub Bisnis Unit Katun telah memenuhi empat kondisi dalam prinsip *engagement* di atas, maka dalam diri karyawan akan terbentuk *engagement feeling*. Terdapat empat komponen penting dalam

engagement feeling, antara lain *feeling of urgency*, *feeling of being focused*, *feeling of intensity* dan *feeling of enthusiasm*.

Karyawan divisi Sub Bisnis Unit Katun 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 dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya, baik yang sesuai *job description* maupun tugas tambahan. Di samping itu, karyawan divisi Sub Bisnis Unit Katun 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 pekerjaannya menantang, merasa senang atas pekerjaannya, dan berenergi ketika bekerja.

Engagement feeling yang dirasakan karyawan akan mengarahkan lebih banyak energi dan usaha dalam pekerjaan mereka. Semakin seorang karyawan merasa *engage* (*engagement feeling*), semakin besar kemungkinan karyawan untuk menunjukkan perilaku *engaged* (*engagement behavior*). Dengan kata lain, *engagement feeling* memengaruhi munculnya *engagement behavior*.

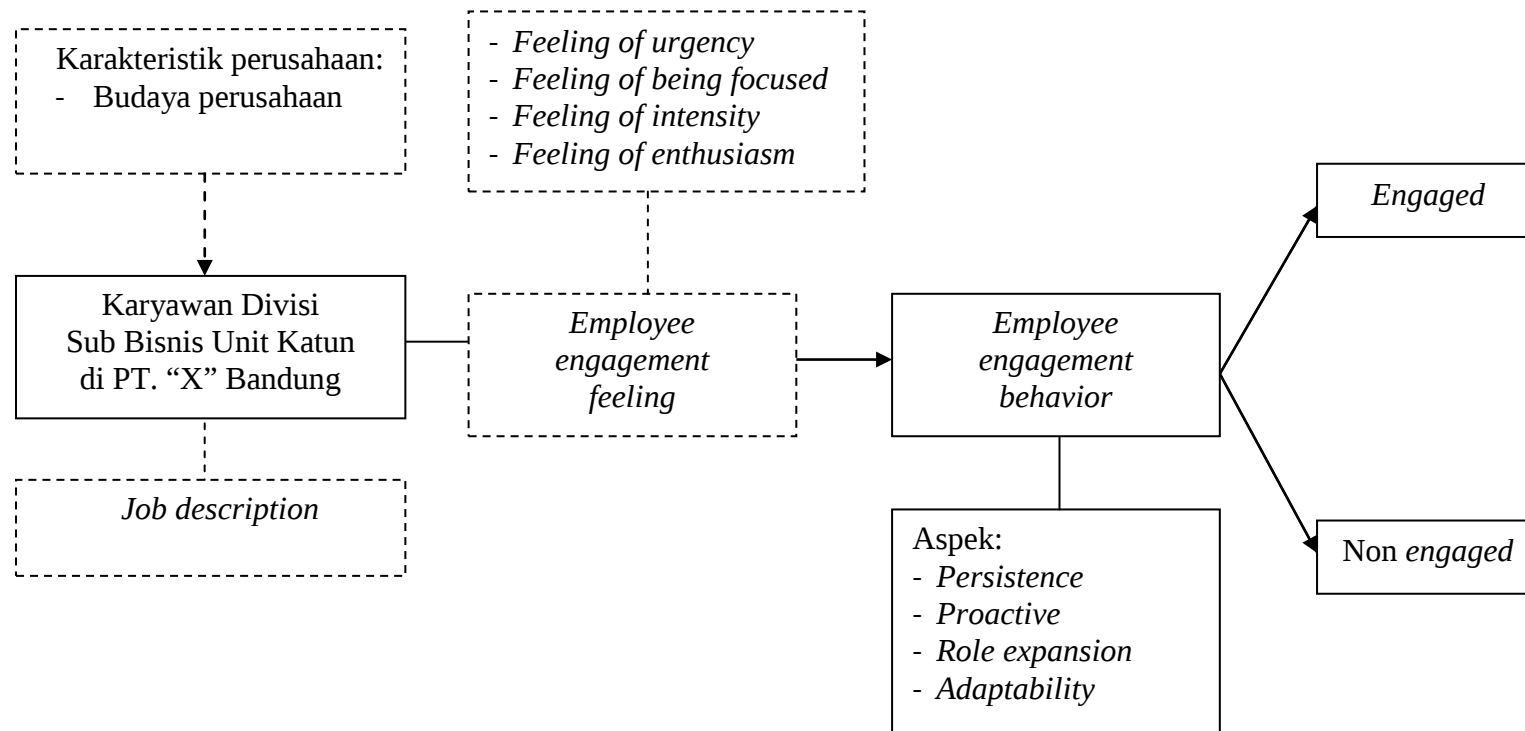
Engagement behavior dapat dilihat melalui empat aspek, yaitu *persistence*, *proactive*, *role expansion*, dan *adaptability* (William H. Macey, 2009). Karyawan dikatakan *persistent* ketika karyawan dapat menyelesaikan tugas hingga tuntas meskipun menghadapi kesulitan serta mampu bertahan ketika menghadapi

hambatan. Seperti halnya pada karyawan divisi Sub Bisnis Unit Katun yang harus bekerja keras untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh PT. “X” serta tetap menjalankan berbagai tugas tambahan yang diberikan *owner* dengan tekun. Karyawan yang *proactive* adalah karyawan yang mengambil tindakan efektif dan preventif secara bertanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan. Contohnya, karyawan divisi Sub Bisnis Unit Katun tidak hanya mengejar target yang ditentukan PT. “X” tetapi juga menjaga kualitas produk, aktif memberi solusi atas permasalahan yang dihadapi, serta berinisiatif tinggi dalam bekerja. Di samping itu, karyawan divisi Sub Bisnis Unit Katun dikatakan menunjukkan perilaku *role expansion* jika karyawan dapat melakukan pekerjaan melampaui perannya, misalnya membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas demi mencapai target, memperbaiki kesalahan yang dibuat oleh rekan kerja, atau bersedia mengerjakan tugas tambahan. Terakhir adalah *adaptability* yaitu karyawan menunjukkan perilaku yang memperlihatkan kesediaan untuk mengantisipasi dan merespon dengan cepat, hemat, dan berhasil dalam rangka membantu perusahaan ketika perusahaan melakukan perubahan dan inovasi di kondisi lingkungan yang kompetitif. Dalam hal ini, karyawan Sub Bisnis Unit Katun dikatakan adaptif ketika mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di PT. “X” seperti saat ini yaitu restrukturisasi menyeluruh di PT. “X”.

Ketika karyawan divisi Sub Bisnis Unit Katun menunjukkan perilaku yang menampilkan keempat aspek *engagement behavior* tersebut maka *engagement behavior* karyawan dapat terlihat. Semakin sering karyawan menampilkan perilaku yang mencerminkan masing-masing aspek *engagement behavior* maka

semakin tinggi derajat untuk masing-masing aspek. Apabila derajat keempat aspek *engagement behavior* tinggi maka karyawan termasuk sebagai karyawan yang *engaged*. Akan tetapi, jika terdapat minimal satu aspek *engagement behavior* dengan derajat yang rendah maka karyawan tersebut termasuk non *engaged*.

Jadi, karyawan Sub Bisnis Unit Katun yang *engaged* adalah karyawan yang persisten 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 jarang bahkan tidak menampilkan perilaku yang persisten dalam mengerjakan tugas, tidak proaktif bahkan tampil pasif, tidak bersedia bekerja melampaui perannya, serta kesulitan dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

1.6 Asumsi

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

1. Karyawan divisi Sub Bisnis Unit Katun 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 untuk bekerja sesuai bahkan melampaui *job description* dapat memengaruhi munculnya *engagement feeling* pada diri karyawan divisi Sub Bisnis Unit Katun.
3. Karyawan divisi Sub Bisnis Unit Katun 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 Katun di PT. “X” Bandung, maka *engagement behavior* dapat diukur dalam bentuk derajat masing-masing aspek yang akhirnya dikategorikan sebagai *engaged* dan *non engaged*.