

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, industri menempati posisi sentral dalam perekonomian suatu negara. Hal ini berdasarkan perannya yang sangat besar dalam mempercepat proses perkembangan ekonomi suatu negara. Dalam kaitannya dengan hal tersebut maka perlu meningkatkan penguasaan seluruh kekuatan ekonomi nasional baik dalam bidang regulasi nasional maupun melalui kepemilikan negara terhadap unit-unit usaha tertentu dengan maksud untuk memberi manfaat yang sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat. Unit-unit usaha yang ditujukan untuk manfaat sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat, harus benar-benar mampu meningkatkan mutu pelayanan pada masyarakat sekaligus memberi kontribusi dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional dan membantu penerimaan negara. Berdasarkan tujuan tersebut pemerintah membentuk suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang seluruh atau sebagian besar modalnya berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan yang merupakan salah satu pelaku ekonomi dalam sistem perekonomian nasional, disamping swasta dan koperasi. Dalam sistem perekonomian nasional, BUMN ikut berperan menghasilkan barang dan jasa yang diperlukan dalam rangka mewujudkan sebesar-besarnya kemakmuran masyarakat (www.hukumonline.com).

Pada tahun 1997, krisis ekonomi dan moneter melanda kawasan Asia tenggara dan Indonesia dan berdampak pada kehidupan perekonomian dan bisnis

di Indonesia. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pun ikut terimbas akibat krisis moneter. Selain karena perekonomian yang melemah tersebut, kinerja perusahaan yang meliputi organisasi, manajemen, dan keuangan ikut mempengaruhi perkembangan BUMN tersebut sehingga semakin berdampak kuat terhadap menurunnya tingkat produktivitas barang atau jasa yang dihasilkan sehingga mengakibatkan menurunnya tingkat laba yang dihasilkan berpengaruh terhadap pendapatan nasional, sehingga lambat laun akan merugikan negara karena negara telah menanam modal dalam BUMN tersebut dalam jumlah yang tidak sedikit. BUMN merupakan salah satu sumber penerimaan negara yang signifikan dalam bentuk berbagai jenis pajak, dividen dan hasil privatisasi. Pelaksanaan peran BUMN tersebut diwujudkan dalam kegiatan usaha pada hampir seluruh sektor perekonomian seperti sektor pertanian, perikanan, perkebunan, kehutanan, manufaktur, pertambangan, keuangan, pos dan telekomunikasi, transportasi, dirgantara, listrik, industri dan perdagangan, serta konstruksi (www.hukumonline.com).

Salah satu BUMN yang terkena imbas krisis tersebut adalah PT. Dirgantara Indonesia . Akibat krisis pada tahun 2003, PT. Dirgantara Indonesia harus memutus kerja lebih dari sembilan ribu karyawan dan menyisakan tiga ribu karyawan baik di bagian produksi maupun manajemen. Kondisi itu semakin membuat PT. Dirgantara Indonesia terpuruk ditambah lagi saat itu tidak ada order pesawat yang datang sehingga menyebabkan roda perusahaan tidak berjalan (www.dellimanusantara.com). Setelah terpuruk selama lebih dari 10 tahun, kini PT Dirgantara Indonesia mulai bangkit. Order pembuatan pesawat, komponen dan

jasa datang dari berbagai negara. PT. Dirgantara Indonesia mulai merevitalisasi struktur dan SDM untuk mengimbangi meningkatnya pesanan dan kontrak pembuatan pesawat (itjen.kemhan.go.id). Menurut supervisor bagian *machining*, sebenarnya akibat krisis yang dialami PT. Dirgantara Indonesia hampir 50% karyawan khususnya di bagian *machining* yang berniat keluar dari perusahaan. Namun perusahaan tidak memberikan izin atau mempersulit prosesnya karena keberadaan operator bagian *machining* dianggap sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Apabila perusahaan kekurangan tenaga operator maka proses pembuatan komponen yang menjadi andalan perusahaan menjadi terhambat.

PT. Dirgantara Indonesia adalah industri pesawat terbang yang pertama dan satu-satunya di Indonesia dan di wilayah Asia Tenggara. PT. Dirgantara Indonesia didirikan pada 26 April 1976. Dalam sejarahnya PT. Dirgantara Indonesia telah mengalami dua kali restrukturisasi yang menyebabkan pergantian nama. Restrukturisasi pertama terjadi pada 11 Oktober 1985 dan restrukturisasi kedua pada 24 Agustus 2000. PT. Dirgantara Indonesia memiliki visi untuk menjadi perusahaan kelas dunia dalam industri dirgantara yang berbasis pada penguasaan teknologi tinggi dan mampu bersaing dalam pasar global dengan mengandalkan keunggulan biaya. Misi PT. Dirgantara Indonesia yaitu menjalankan usaha dengan selalu berorientasi pada aspek bisnis dan komersil dan dapat menghasilkan produk dan jasa yang memiliki keunggulan biaya. Sebagai pusat keunggulan di bidang industri dirgantara, terutama dalam rekayasa, rancang bangun, manufaktur, produksi dan pemeliharaan untuk kepentingan komersial dan

militer dan juga untuk aplikasi di luar industri dirgantara. Menjadikan perusahaan sebagai pemain kelas dunia di industri global yang mampu bersaing dan melakukan aliansi strategis dengan industri dirgantara kelas dunia lainnya. Menjalankan usaha dengan selalu berorientasi pada aspek bisnis dan komersil dan dapat menghasilkan produk dan jasa yang memiliki keunggulan biaya. Dalam perkembangannya PT. Dirgantara Indonesia berusaha untuk mencapai visi dan misinya apalagi ditambah semakin ketatnya persaingan antar industri dirgantara di dunia global. Saat ini PT. Dirgantara Indonesia pun sedang giat-giatnya melakukan revitalisasi untuk mencapai kinerja terbaiknya (www.indonesian-aerospace.com).

PT. Dirgantara Indonesia memiliki empat direktorat yang bertanggung jawab terhadap pencapaian target yang diharapkan oleh perusahaan, yaitu direktorat *aerostructure*, direktorat *aircraft integration*, direktorat *aircraft service*, dan direktorat teknologi dan pengembangan. Setiap direktorat memiliki divisi-divisi berbeda yang dibawahinya. Dari keempat direktorat tersebut, direktorat yang menjadi ujung tombak perusahaan adalah direktorat *aerostructure*, karena di dalam *aerostructure* proses produksi pembuatan produk PT. Dirgantara Indonesia di lakukan. Direktorat ini terdiri dari divisi *business integration*, *engineering*, *operating* dan *resources management*. Diantara empat divisi tersebut, divisi yang paling banyak berhubungan dengan produksi adalah divisi *operating*. Di dalam divisi *operating* pun memiliki bagian-bagian lagi yaitu *pro planning* dan *inventory control*, *machining*, *metal forming* dan *heat treatment*, *boccom* dan *surface treatment*, *sub* dan *mayor assemblies*, *tool manufacturing and service*, *facility*

maintenance, dan superpuma MK II *assembly*. Setiap bagian ini memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing namun dalam prosesnya saling berkaitan dan berkesinambungan.

Menurut supervisor bagian *machining*, diantara ke delapan bagian itu bagian yang paling berpengaruh terhadap proses produksi adalah bagian *machining* karena pada bagian ini komponen-komponen untuk membuat pesawat dibuat. Apabila bagian ini terlambat dalam mengerjakan maka bagian-bagian lain harus menunggu dan tidak dapat menjalankan tugasnya. Selain itu bagian ini adalah bagian yang paling besar memberikan keuntungan bagi perusahaan karena bagian ini dapat menjual komponen-komponen pesawat yang dibuatnya ke luar negeri. Oleh karena itu tuntutan kerja di bagian ini pun sangat tinggi dan membutuhkan ketelitian serta ketepatan waktu dalam mengerjakan. Apabila terdapat tender di luar negeri untuk pembuatan komponen pesawat, biasanya PT. Dirgantara Indonesia selalu memenangkan tender karena perusahaan asing menganggap biaya pembuatan komponen di PT. Dirgantara Indonesia lebih murah dibanding perusahaan lain sejenis. PT. Dirgantara Indonesia pun memiliki sertifikat AE 9000 yang standarnya telah diakui oleh dunia internasional sehingga hal ini menambah kepercayaan perusahaan yang akan memesan komponen pembuatan pesawat pada PT. Dirgantara Indonesia.

Apabila perusahaan sedang mengalami “kebanjiran” order dan dikejar waktu biasanya waktu kerja karyawan akan ditambah. Bisa saja dalam sehari karyawan bekerja dari jam 7.30 pagi hingga jam 12 malam atau kurang lebih 16 jam. Normalnya karyawan bekerja dari senin-jumat mulai jam 8 pagi sampai jam

5 sore. Namun apabila dikejar *deadline* order hari sabtu mereka harus bekerja dari jam 8 sampai jam 4 sore. Target yang ditetapkan perusahaan untuk bagian *machining* adalah membuat komponen sebanyak rata-rata 500-600 *part number* dalam waktu satu bulan dan dalam setahun rata-rata 3000-4000 *part number*. Menurut supervisor bagian *machining* sejauh ini target yang ditetapkan perusahaan 85%-90 % selalu terpenuhi. Jarang sekali terjadi keterlambatan proses produksi, walaupun terjadi keterlambatan lebih disebabkan karena masalah mesin yang sudah rusak dan sudah tua serta kesalahan karyawan dalam melakukan proses pembuatan komponen. Produk yang sudah diproduksi oleh PT. Dirgantara Indonesia meliputi pesawat CN-212, *N-Bell*, *Super Puma*, dan *NBO-105*, serta komponen pesawat terbang untuk *Boeing*, *Airbus*, *Eurocopter*, dan lainnya. PT. Dirgantara Indonesia juga bergerak dalam bidang perawatan pesawat terbang, selain perawatan produk dan pesawat-pesawat milik maskapai penerbangan swasta di Indonesia.

Saat ini karyawan di PT. Dirgantara Indonesia berjumlah kurang lebih 6000 orang dengan masa kerja yang berbeda-beda mulai dari 0 sampai di atas 25 tahun. Untuk karyawan di direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* sendiri berjumlah 232 orang. Dengan jumlah karyawan yang banyak tersebut, PT. Dirgantara Indonesia berusaha memenuhi kebutuhan karyawannya memberlakukan kebijakan dan memperlakukan karyawan seperti pemberian kenaikan gaji apabila karyawan menunjukkan peningkatan kemampuan dan kinerja dalam bekerja, pelatihan pada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, pemberian dana pendidikan pada saat kenaikan kelas anak,

pemberian perlengkapan keamanan kerja seperti baju, kacamata, helm dan penutup telinga. Selain itu ada juga pemberian THR di hari raya dan fasilitas ibadah seperti mushola. Kebijakan dan perlakuan yang diberikan oleh perusahaan tersebut membuat karyawan memberikan penghayatan yang berbeda-beda. Menurut supervisor bagian *machining*, sebagian besar karyawan ada yang merasa tertantang dengan pekerjaannya sehingga mendorong mereka untuk bekerja total demi tercapainya target perusahaan. Namun ada pula yang merasa terbebani karena pekerjaannya yang dianggap berat

Dengan keadaan demikian, tentunya setiap karyawan memiliki penghayatan yang berbeda-beda mengenai pekerjaan yang di lakukannya di PT. Dirgantara Indonesia dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan. Terlebih ketika krisis tahun 2003, karyawan pernah merasakan pemutusan kerja dari perusahaan sebelum akhirnya dipanggil untuk kembali bekerja di PT. Dirgantara Indonesia. Menurut William H. Macey (2009) perusahaan dapat mencapai kinerja yang diharapkan serta memiliki keunggulan yang kompetitif bila memiliki karyawan yang dapat melakukan yang terbaik, yang disenangi dan memiliki faktor psikologis yang kuat dalam melaksanakan dan memberikan hasil dalam pekerjaannya. Berkaitan dengan hal tersebut, William H. Macey (2009) mengemukakan suatu konsep yang disebut *employee engagement* yang merupakan tujuan dan fokus energi karyawan dan menunjukkan kepada orang lain inisiatif diri, kemampuan beradaptasi, usaha dan kegigihan yang ditujukan pada tujuan organisasi. 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 direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* di PT. Dirgantara Indonesia Bandung. Berdasarkan hasil survei awal, seluruh karyawan (100%) mengungkapkan bahwa perusahaan Dirgantara Indonesia 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 pelatihan yang menunjang pekerjaan sebagai operator. Hal tersebut menjaring prinsip pertama *engagement*, yaitu *capacity to engage*.

Sebanyak 5 orang karyawan (50%) mengungkapkan bahwa mereka merasa antusias dengan pekerjaan yang dilakukan karena mereka menyukai pekerjaan yang mereka lakukan. Sedangkan 5 orang karyawan (50%) merasa tertantang karena adanya target penjualan yang harus dicapai disertai adanya kompetitor yang kuat Hal tersebut menjaring prinsip kedua *engagement*, yaitu *motivation to engage*.

Sebanyak 8 orang karyawan (80%) mengungkapkan bahwa mereka merasa memiliki kebebasan dalam mengungkapkan pendapat maupun ide meskipun belum tentu dikabulkan oleh perusahaan, merasa aman ketika bekerja dan menganggap atasannya berlaku adil. Sedangkan 2 orang karyawan (20%)

mengungkapkan bahwa ia merasa nyaman ketika bekerja, tetapi ia merasa bahwa pendapat yang diungkapkannya tetap tidak digubris oleh perusahaan. Hal tersebut menjaring prinsip ketiga dari *engagement*, yaitu *freedom to engage*.

Sebanyak 8 orang karyawan (80%) mengungkapkan bahwa mereka mengetahui visi, misi dan tujuan PT. Dirgantara Indonesia, yaitu menjadi perusahaan yang dapat bersaing di era global dan senantiasa menghasilkan produk berkualitas tinggi bagi pelanggan. Sedangkan 2 orang karyawan (20%) mengungkapkan bahwa mereka tidak mengetahui visi, misi dan tujuan perusahaan. Mereka hanya tahu bahwa mereka harus mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Hal tersebut menjaring prinsip keempat *engagement*, yaitu *how to engage*.

Dalam prosesnya, untuk mencapai atau membangun kondisi *engagement* di perusahaan, karyawan harus terlebih dahulu merasa *engaged* terhadap pekerjaannya di perusahaan. *Engagement* dapat terbentuk melalui *feeling of engagement* dan *engagement behavior*. *Feeling of engagement* terdiri dari *feeling of urgency*, *feeling of being focused*, *feeling of intensity* dan *feeling of enthusiasm*. Terkait dengan pemenuhan *feeling of engagement*, peneliti melakukan survei awal terhadap sepuluh orang karyawan yang mewakili direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* di perusahaan Dirgantara Indonesia Bandung. Berdasarkan hasil survei awal, sebanyak 7 orang karyawan (70%) mengungkapkan bahwa mereka yakin dapat mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan 3 orang karyawan (30%) mengungkapkan bahwa mereka kesulitan dalam pencapaian target karena waktu yang ditetapkan perusahaan

dianggap tidak sesuai dengan waktu pengerjaan tugas. Hal tersebut menjaring *feeling* pertama dari *engagement*, yaitu *feeling of urgency*.

Sebanyak 10 orang karyawan (100%) mengungkapkan bahwa mereka merasa dapat memusatkan perhatian mereka ketika sedang mengerjakan pekerjaan dan tidak mudah terganggu oleh pikiran lain. Hal tersebut menjaring *feeling* kedua dari *engagement*, yaitu *feeling of being focused*.

Sebanyak 10 orang karyawan (100%) mengungkapkan bahwa mereka selalu memanfaatkan sumberdaya (energi, pengetahuan dan keterampilan) tersedia ketika melakukan pekerjaan. Hal tersebut menjaring *feeling* ketiga dari *engagement*, yaitu *feeling of intensity*.

Sebanyak 7 orang karyawan (70%) mengungkapkan bahwa bahwa mereka merasa antusias dan bersemangat dalam mengerjakan tugas pekerjaan mereka. Sebanyak 3 orang karyawan (30%) merasa tertantang dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Hal tersebut menjaring *feeling* keempat dari *engagement*, yaitu *feeling of enthusiasm*.

Berkaitan dengan hal tersebut, William H. Macey (2009) mengemukakan suatu konsep yang disebut *engagement behavior* yang merupakan totalitas karyawan dalam bekerja yang memperlihatkan perilaku *persistence*, *proactive*, *role expansion*, dan *adaptive* yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Terkait dengan pemenuhan perilaku *engagement*, peneliti melakukan survei awal terhadap sepuluh orang karyawan yang mewakili direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* di perusahaan Dirgantara Indonesia Bandung. Berdasarkan hasil survei awal, sebanyak 10 orang karyawan (100%)

mengungkapkan bahwa mereka bersedia mengorbankan waktu mereka lebih banyak dalam bekerja agar target yang ditetapkan perusahaan dapat tercapai. Hal tersebut menjaring *behavior* pertama dari *engagement*, yaitu *persistence*.

Sebanyak 7 orang karyawan (70%) mengungkapkan bahwa mereka sering berinisiatif menentukan tindakan yang harus dilakukan dalam bekerja tanpa harus meminta izin atasan. Sedangkan 3 orang karyawan (30%) mengungkapkan bahwa mereka jarang menentukan sendiri tindakan yang harus mereka lakukan dalam bekerja. Hal tersebut menjaring *behavior* kedua dari *engagement*, yaitu *proactive*.

Sebanyak 10 orang karyawan (100%) mengungkapkan bahwa mereka bersedia dan sering membantu pekerjaan rekan mereka yang belum selesai terlebih bila sedang dikejar *deadline*. Hal tersebut menjaring *behavior* ketiga dari *engagement*, yaitu *role expansion*.

Sebanyak 6 orang karyawan (60%) mengungkapkan bahwa bahwa mereka akan mengikuti semua perubahan yang terjadi di perusahaan. Sebanyak 3 orang karyawan (30%) menyatakan bahwa mereka hanya akan mengikuti perubahan yang bersifat positif dan mengabaikan perubahan yang bersifat negatif. Sedangkan 1 orang karyawan (10%) menyatakan bahwa dirinya merasa tertekan apabila terjadi perubahan di perusahaan. Hal tersebut menjaring *behavior* keempat dari *engagement*, yaitu *adaptability*.

Dengan uraian survei awal tersebut, diperoleh informasi mengenai interaksi antara PT. Dirgantara Indonesia dengan karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* yang mencerminkan fenomena *employee engagement*. Didukung pula dengan hasil wawancara dengan supervisor bagian

machining yang mengungkapkan mengenai tingginya tuntutan kerja di direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* dalam rangka mewujudkan visi, misi dan tujuan perusahaan di lingkungan yang kompetitif, maka *employee engagement* menjadi sesuatu yang penting untuk diperhatikan karena berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti *employee engagement* pada karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* di PT. Dirgantara Indonesia Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Ingin mengetahui seperti apakah gambaran *employee engagement* pada karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* di PT. Dirgantara Indonesia.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai *employee engagement* pada karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* di PT. Dirgantara Indonesia.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran *employee engagement* pada karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* di PT Dirgantara Indonesia, berdasarkan pada aspek

yang dimunculkan yaitu *feeling of engagement* dan *engagement behavior* serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

- 1) Memberikan informasi dan pemahaman mengenai disiplin ilmu, khususnya di bidang Psikologi Industri dan Organisasi, terutama yang berkaitan dengan *employee engagement* pada karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* di PT. Dirgantara Indonesia.
- 2) Memberikan sumbangan informasi bagi mahasiswa dan peneliti lain yang ingin meneliti dan mengembangkan lebih lanjut mengenai *employee engagement*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- 1) Memberikan informasi kepada karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* di PT. Dirgantara Indonesia mengenai gambaran *Employee Engagement* yang dimiliki, yang selanjutnya dapat digunakan untuk mengembangkan diri agar terus meningkatkan efektifitas kerja PT. Dirgantara Indonesia.
- 2) Memberikan informasi kepada Manajemen PT. Dirgantara Indonesia mengenai *Employee Engagement* yang ditampilkan karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* di PT. Dirgantara

Indonesia untuk dapat dijadikan umpan balik sesuai dengan kebutuhan karyawan dan harapan PT. Dirgantara Indonesia.

1.5 Kerangka Pemikiran

PT. Dirgantara Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri dirgantara. Salah satu bagian yang terdapat di PT. Dirgantara Indonesia adalah bagian *machining* yang memiliki tuntutan kerja tinggi dalam membuat komponen pesawat. Menurut Macey (2009), ketika terdapat tuntutan kinerja yang tinggi pada karyawannya, suatu perusahaan dapat mencapai kinerja yang diharapkan serta memiliki keunggulan yang 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, Macey (2009) mengemukakan sebuah konsep yaitu *employee engagement*, yang merupakan totalitas karyawan dalam bekerja yang memperlihatkan perasaan terikat atau *engage* terhadap pekerjaan di perusahaan dan perilaku yang *persistence*, *proactive*, *role expansion* dan *adaptive* yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sehubungan dengan hal tersebut terdapat empat faktor kunci dalam prinsip *engagement* untuk membangun karyawan yang *engage*. Pertama, karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* di PT. Dirgantara Indonesia dapat *engage* ketika karyawan tersebut memiliki

capacity to engage (Macey, 2009). *Capacity to engage* adalah pemahaman karyawan mengenai kapasitas energinya dalam melakukan dan menghadapi hambatan yang dihadapi ketika melakukan pekerjaan. Dalam hal ini perusahaan juga memfasilitasi karyawan dengan informasi yang dibutuhkan dan menyediakan kesempatan belajar. Sebagai contoh sebelum bekerja mandiri karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* diberikan pelatihan oleh perusahaan. Hal ini bertujuan agar karyawan dapat membangun energinya secara terus menerus untuk bekerja maksimal dan disertai inisiatif dari karyawan yang memiliki autonomi juga kompetensi dalam pekerjaannya. *Capacity to engage* yang rendah terlihat ketika lingkungan kerja tidak memfasilitasi karyawan dengan informasi yang berguna bagi pekerjaannya serta karyawan tidak memiliki inisiatif dan kompetensi yang dibutuhkan pekerjaannya.

Kedua, *engagement* terjadi ketika karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* memiliki *motivation to engage*. *Motivation to engage* adalah suatu keadaan karyawan yang merasa pekerjaannya menarik, menantang dan sejalan dengan nilai-nilai mereka serta diperkuat dengan kecenderungan untuk saling memberi dengan karyawan lainnya. Sebagai contoh setiap hari karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* datang tepat waktu dengan semangat yang tinggi dan bersedia menghabiskan sebagian besar waktu mereka untuk pekerjaannya. Karyawan yang memiliki *motivation to*

engage yang rendah adalah karyawan yang tidak bersemangat dalam bekerja dan menganggap pekerjaannya tidak menarik.

Berikutnya, untuk membentuk *engagement* karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* harus memiliki *freedom to engage*. *Freedom to engage* adalah suatu keadaan karyawan yang memiliki kebebasan untuk mengambil tindakan dan membuat karyawan memiliki inisiatif dan bersikap proaktif dalam bekerja. Sebagai contoh karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* merasa aman dalam menyampaikan ide dan pendapat mereka kepada atasan. Karyawan tidak merasa takut ide atau pendapat mereka akan ditolak atau tidak digubris atasannya. Karyawan dengan *freedom to engage* yang rendah adalah karyawan yang menolak atau merasa takut untuk menyampaikan ide atau pendapat mereka kepada atasan atau perusahaan.

Terakhir, karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* juga mengetahui *how to engage*. *How to engage* adalah suatu keadaan dimana karyawan mengetahui alasan melakukan pekerjaan dalam pencapaian tujuannya. Sebagai contoh karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* mengetahui visi, misi dan tujuan perusahaan serta berusaha untuk mewujukannya dengan bekerja keras dan memenuhi setiap target yang ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan yang tidak memiliki atau tidak mengetahui *how to engage* adalah karyawan yang tidak tahu dan tidak memahami visi, misi dan

tujuan perusahaan. Apabila karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* telah memenuhi empat kondisi dalam prinsip *engagement* diatas, maka dalam diri karyawan akan muncul *feeling of engagement* yang mendorong munculnya *engagement behavior*. (Macey, 2009)

Menurut Macey (2009) terdapat empat komponen penting dalam *feeling of engagement* antara lain *feeling of urgency*, *feeling of being focused*, *feeling of intencity* dan *feeling of enthusiasm*. *Feeling of engagement* yang dirasakan karyawan akan mengerahkan lebih banyak energi dan usaha dalam pekerjaan mereka. Semakin seorang karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* di PT. Dirgantara Indonesia merasa *engaged (engagement feeling)*, semakin besar kemungkinan karyawan untuk menunjukkan perilaku *engaged*. Dengan kata lain, *feeling of engagement* mempengaruhi munculnya *engagement behavior* (Macey, 2009). Menurut Macey (2009) *engagement behavior* dapat dilihat melalui empat perilaku, yaitu *persistence*, *proactive*, *role expansion*, dan *adaptibility*.

Komponen pertama adalah *feeling of urgency*. Urgensi adalah energi yang diarahkan atau dipusatkan pada suatu tujuan tertentu. Sebagai contoh ketika karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* memiliki kebulatan tekad dan energi yang besar serta terarah untuk mencapai setiap target yang ditetapkan perusahaan. Sedangkan karyawan yang memiliki *feeling of urgency* yang rendah adalah ketika

karyawan tidak memiliki kebulatan tekad untuk mencapai target perusahaan.

Dalam membentuk *engagement*, *feeling of urgency* yang dimiliki oleh karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* juga dipengaruhi *feeling of being focused*. *Feeling of being focused* terbentuk ketika karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya, baik yang sesuai dengan *job description* maupun tugas tambahan. Sedangkan karyawan dengan *feeling of being focused* yang rendah adalah karyawan yang sulit berkonsentrasi dan mudah terganggu dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan adanya *feeling of urgency* dan *feeling of being focused* dapat mendorong karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* untuk menampilkan perilaku *persistence*, *proactive* dan *role expansion*.

Perilaku *persistence* adalah perilaku dimana karyawan mampu menyelesaikan tugasnya hingga tuntas dan mampu bertahan apabila menghadapi hambatan yang dilihat dari proses penyelesaian tugas dan kewajiban yang diberikan oleh atasan. Sebagai contoh terlihat saat karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* bekerja keras untuk mencapai target yang ditetapkan oleh PT. Dirgantara Indonesia serta tetap menjalankan berbagai tugas tambahan yang diberikan oleh atasan dengan tekun. Karyawan dengan perilaku *persistence* yang

rendah adalah ketika karyawan tidak menyelesaikan tugas dan tidak bersedia menjalankan berbagai tugas tambahan dari atasan.

Perilaku *proactive* terjadi ketika karyawan aktif memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi dan berinisiatif tinggi dalam bekerja. Sedangkan perilaku *proactive* yang rendah terlihat ketika dalam bekerja, karyawan tidak menunjukkan inisiatif dan hanya bertindak ketika diminta oleh atasan. Selain itu karyawan juga dapat menunjukkan perilaku *role expansion*. *Role expansion* adalah perilaku dimana karyawan dapat melakukan pekerjaan melampaui perannya. Sebagai contoh karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas demi mencapai target, memperbaiki kesalahan yang dibuat rekan kerja, atau bersedia mengerjakan tugas tambahan. Karyawan dengan *role expansion* yang rendah terlihat ketika karyawan bekerja hanya berdasarkan peran yang diberikan kepadanya atau *jobdesc* dan tidak bersedia melakukan tugas tambahan.

Untuk dapat mencapai *engagement*, karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* juga harus memiliki *feeling of intencity*. *Feeling of intencity* terjadi ketika karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* memanfaatkan kapasitas sumber daya yang dimilikinya, baik keterampilan, pengetahuan maupun energi dalam bekerja. Karyawan dengan *feeling of intecity* yang rendah adalah ketika karyawan tidak memanfaatkan keterampilan dan energi yang

dimilikinya dalam bekerja. Dengan adanya *feeling of intencity* pada diri karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* dapat pula memunculkan *feeling of enthusiasm*.

Feeling of enthusiasm terlihat ketika karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* merasa antusias dengan pekerjaannya. karyawan merasa pekerjaannya menantang, merasa senang atas pekerjaannya, dan berenergi ketika bekerja. Karyawan dengan *feeling of enthusiasm* yang rendah adalah karyawan yang tidak melibatkan diri secara emosional kedalam pekerjaannya. Karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* yang memiliki *feeling of enthusiasm* akan memunculkan perilaku *adaptability* dalam dirinya. Perilaku *adaptability* yang terlihat ketika karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* menunjukkan perilaku yang memperlihatkan kesediaan untuk mengantisipasi dan merespon dengan cepat dan berhasil dalam rangka membantu perusahaan ketika perusahaan melakukan perubahan dan inovasi di tengah kondisi lingkungan yang kompetitif. Sedangkan karyawan dengan perilaku *adaptability* yang rendah adalah ketika karyawan tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di perusahaan.

Ketika karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* memiliki *feeling* dan menunjukkan perilaku *engagement* dalam bekerja maka *employee engagement* karyawan dapat terlihat. Semakin sering karyawan melibatkan *feeling* dan menampilkan perilaku yang

mencerminkan masing-masing bagian *employee engagement* maka semakin tinggi derajat masing-masingnya. Apabila derajat *feeling of engagement* dan *engagement behavior* tinggi, maka karyawan termasuk sebagai karyawan yang *engage*. Akan tetapi, jika terdapat derajat yang rendah pada salah satu aspek *feeling of engagement* dan *engagement behavior* maka karyawan tersebut termasuk *non-engage*.

Selain faktor pembangun *engagement* dan aspek yang dijelaskan diatas, *engagement* juga dapat dipengaruhi oleh faktor sosiodemografis seperti lama bekerja, pendidikan dan jumlah tanggungan dalam keluarga.

Faktor pertama adalah lama bekerja. Karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* telah bekerja selama lebih dari 15 tahun. Kreitner dan Kinicki (2004) mengemukakan bahwa masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang karyawan merasa lebih “betah” berada di organisasi, hal ini disebabkan karena telah beradaptasi dengan lingkungannya cukup lama sehingga seorang karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaannya..

Karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* yang telah bekerja selama lebih dari 15 tahun. dan memandang positif pekerjaannya akan tetap menganggap pekerjaan yang dilakukannya sebagai hal yang menantang dan bagian dari dirinya. Mereka lebih memahami situasi kerja dan masalah yang sering terjadi di perusahaan sehingga mereka dapat memberikan solusi yang tepat dan tidak merugikan perusahaan. Mereka juga merasa lebih nyaman dengan posisinya di

perusahaan dibandingkan saat mereka muda. Hal tersebut akan membuat karyawan menjadi *engage*. Sedangkan karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* yang telah bekerja selama lebih dari 15 tahun dan memandang pekerjaannya secara negatif akan merasa jenuh dan lelah terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Mereka berpikir pekerjaan ini tidak tepat sehingga mereka kurang dapat mengembangkan diri dan tidak nyaman untuknya. Hal tersebut akan membuat karyawan menjadi *non-engage*.

Faktor kedua adalah pendidikan. Karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* memiliki pendidikan yang beragam. Hal ini tentunya akan turut mempengaruhi pekerjaan mereka. Menurut Robbins (2003) tingkat kinerja pegawai sangat tergantung kedua faktor yaitu kemampuan pegawai itu sendiri, seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula.

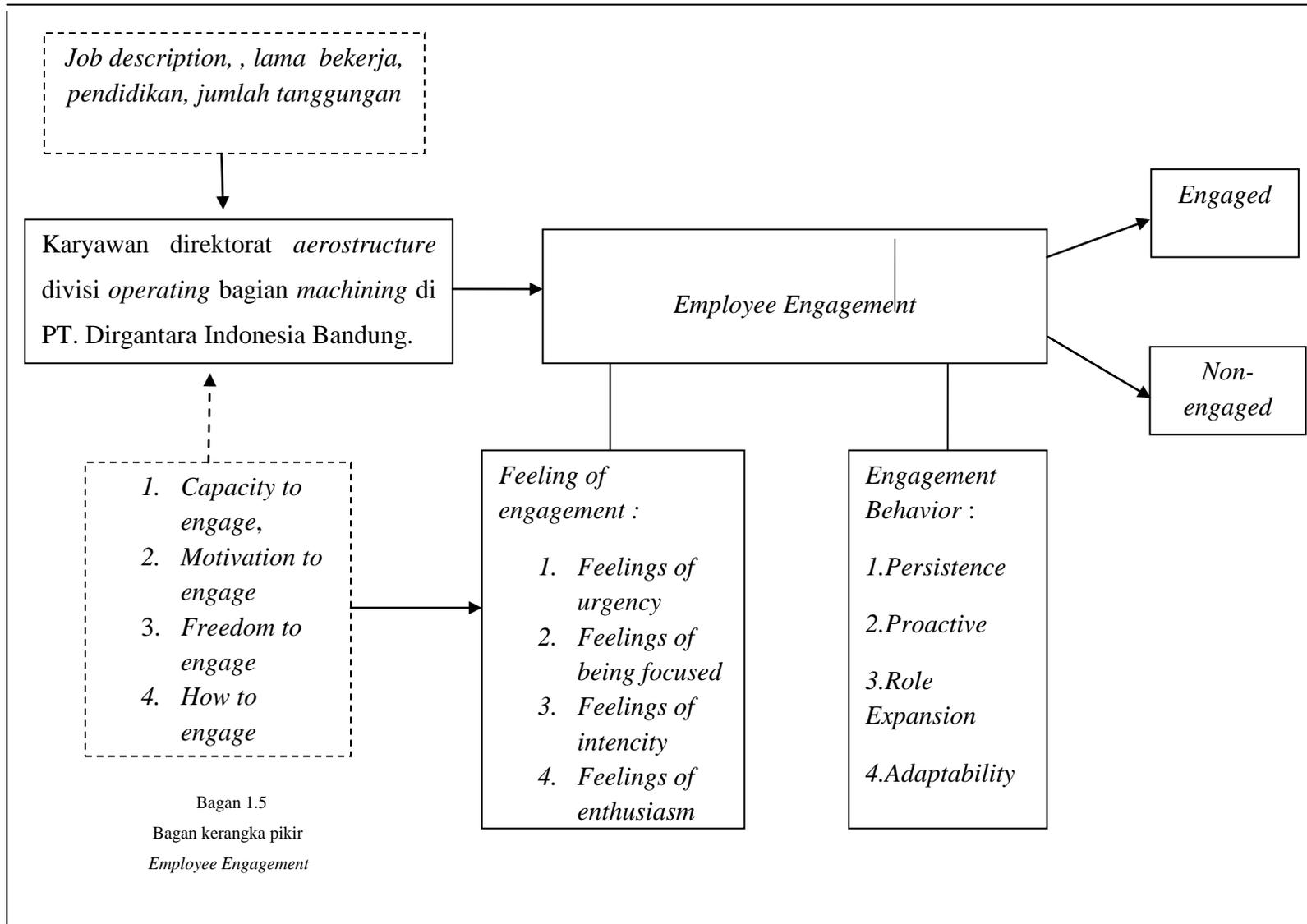
Karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* dengan pendidikan beragam dan memandang pekerjaannya secara positif akan merasa yakin dengan kemampuan dan pengalaman yang mereka miliki sehingga dapat menunjang pekerjaan mereka untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Hal tersebut akan membuat karyawan menjadi lebih *engage* dalam bekerja. Sedangkan karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* dengan

pendidikan beragam dan memandang pekerjaannya secara negatif akan merasa kurang kompeten dan kurang percaya diri terhadap kemampuan dan keahlian yang mereka miliki sehingga kurang dapat bekerja secara efektif. Mereka juga kurang memanfaatkan pengalaman yang dimilikinya untuk memberikan solusi terhadap masalah yang terjadi di perusahaan. Keadaan ini dapat membuat karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* menjadi *non-engage*.

Faktor ketiga adalah jumlah tanggungan. Karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* memiliki jumlah tanggungan yang beragam mulai dari 1 sampai lebih dari 4 orang. Menurut Siagian (2008) semakin besar jumlah tanggungan seseorang maka akan semakin besar komitmennya terhadap organisasi, hal ini disebabkan karena seseorang akan semakin rajin dan bersemangat dalam bekerja sehingga kecenderungan absensi lebih kecil, disamping itu semakin besar jumlah tanggungan maka kecenderungan untuk pindah pekerjaan semakin kecil.

Karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* yang memiliki tanggungan dalam keluarga akan memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja. Mereka bekerja keras, giat dan memiliki tekad untuk dapat mencapai tujuan perusahaan serta mencukupi kebutuhan keluarga. Mereka juga menganggap perusahaan sebagai tempat yang tepat untuk bekerja. Hal tersebut dapat membuat karyawan menjadi lebih *engage* dalam bekerja.

Terdapat pula karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* yang memiliki tanggungan dalam keluarga merasa terbebani dengan keadaannya. Tanggungan dalam keluarga membutuhkan tanggung jawab yang lebih besar sehingga karyawan menjadi tidak bersemangat dan antusias dalam bekerja. Mereka melihat pekerjaan bukan sebagai tantangan tetapi sebagai beban. Hal tersebut akan membuat karyawan menjadi *non-engage*.



Bagan 1.5
 Bagan kerangka pikir
 Employee Engagement

1.6 Asumsi

Setelah menelaah berdasarkan uraian diatas, maka didapatkan asumsi-asumsi sebagai berikut :

1. *Capacity to engage, motivation to engage, freedom to engage, dan how to engage* merupakan prinsip dasar *engagement* yang tercermin pada hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan dapat memunculkan *engagement* dalam diri karyawan.
2. *Employee engagement* terlihat dari *feeling of engagement* yang dimiliki karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining* di PT. Dirgantara Indonesia Bandung. yang dapat memunculkan *engagement behavior*.
3. *Engagement* juga dapat dipengaruhi oleh masa kerja, pendidikan, dan jumlah tanggungan yang dimiliki oleh karyawan direktorat *aerostructure* divisi *operating* bagian *machining*.
4. Karyawan dikatakan *engage* apabila *feeling of engagement* dan *engagement behavior* menunjukkan derajat yang tinggi,
5. Karyawan dikatakan *non-engage* apabila salah satu dari *feeling of engagement* dan *engagement behavior* menunjukkan derajat yang rendah.