

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap negara perlu meningkatkan kekuatan pertahanan negara salah satunya dengan membangun industri pertahanan di dalam negeri. Wakil Menteri Pertahanan Sjafrie Sjamsoeddin menyatakan, Indonesia kini memasuki era industri pertahanan. UU Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan menegaskan, semua peralatan utama sistem persenjataan (alutsista) harus diproduksi di dalam negeri. Impor hanya dilakukan untuk produk yang belum bisa diproduksi di dalam negeri. Itu pun dengan syarat produsen harus memberikan alih teknologi hingga suatu saat Indonesia mampu memproduksi sendiri. (www.beritasatu.com, diunduh pada tanggal 13 Mei 2014)

PT Pindad (Persero) adalah satu-satunya perusahaan di Indonesia yang bergerak di bidang pembuatan alat-alat berat untuk perang. PT Pindad (Persero) bertujuan untuk menyediakan kebutuhan Alat Utama Sistem Persenjataan secara mandiri untuk mendukung penyelenggaraan pertahanan dan keamanan Negara republik Indonesia. Berbagai produk senjata yang diproduksi oleh PT Pindad (Persero), yaitu anti riot, pisau, pistol, senapan, senapan serbu, riot control, *bomb*, *combat vehicle*, panser, *water cannon*, bahan peledak, dll. (www.pindad.com, diunduh pada tanggal 13 Februari 2014)

Sumber daya manusia yang bergabung dengan PT PINDAD memiliki status sebagai TNI (militer), PNS, dan pegawai BUMN. Tahun 1997 merupakan masa peralihan bagi perusahaan untuk memutuskan status karyawan yang akan diteruskan. Kebingungan ini membuat PT Pindad (Persero) tidak melakukan rekrutmen selama tiga belas tahun. Pada tahun 2010 PT Pindad (Persero) memutuskan untuk meneruskan karyawan yang bekerja memiliki status karyawan BUMN. Hal ini memberikan dampak yang cukup besar kepada perusahaan karena ketika karyawan lama pensiun tidak ada karyawan baru yang dipersiapkan untuk menggantikan posisi mereka.

Pada saat ini sumber daya manusia yang bergabung kebanyakan adalah para tenaga profesional yang memiliki kompetensi khusus di bidang teknologi persenjataan, metalurgi, permesinan dan lain-lain. Beberapa diantara mereka kemampuannya ditempa oleh pengalaman dan pelatihan khusus. PT Pindad (Persero) memiliki 2300 orang karyawan tetap dan 800 orang karyawan kontrak. Hampir tidak ada karyawan yang keluar sampai tahun 2010, sehingga *turn over* pada perusahaan ini hampir mendekati nol persen. Menurut Gallup, *turn over* sebuah perusahaan tidak boleh lebih dari sepuluh persen. Akan tetapi *turn over* yang mendekati nol persen dianggap kurang baik bagi pertumbuhan perusahaan karena akan kurang memberikan warna bagi perusahaan sendiri.

Pada empat tahun terakhir sebanyak 112 orang karyawan yang pensiun, sehingga banyak posisi kosong yang perlu diisi oleh karyawan baru. PT Pindad (Persero) memetakan bahwa sampai tahun 2023 akan terus melakukan perekrutan karyawan baru. Perekrutan karyawan dilakukan secara eksternal dan internal.

Perekrutan secara eksternal dilakukan dengan menggunakan media sosial seperti surat kabar dan web. Perusahaan merekrut karyawan dari berbagai tingkat pendidikan yang terdiri dari D3, S1, dan S2 sesuai dengan kebutuhan. Perekrutan secara internal dilakukan dengan mengangkat sumber daya yang sudah bekerja di perusahaan.

Setiap karyawan baru yang akan bekerja di PT Pindad (Persero) harus menjalani tahapan seleksi. Pertama, seleksi administrasi untuk melihat kesesuaian berkas-berkas yang diberikan oleh calon karyawan. Kedua, TPA (Tes Potensi Akademik) yang diselenggarakan oleh perusahaan. Ketiga, *Clearance Test* untuk memastikan calon karyawan bersih secara hukum dan tidak punya motivasi yang berkaitan dengan tindak kejahatan. Keempat, *Medical Check Up* dilakukan di RS Pindad yang merupakan anak perusahaan dari perusahaan ini. Kelima, Psikotest dengan menggunakan salah satu biro jasa di Bandung. Keenam, wawancara dengan HRD dan *User* secara langsung.

Pada tahun 2011 ada sebanyak lima puluh tiga orang karyawan baru di tahun pertama bekerja, sebanyak dua orang karyawan baru mengundurkan diri. Melihat fenomena yang terjadi, perusahaan mengambil kebijakan bahwa karyawan baru harus terikat dalam ikatan dinas. Apabila karyawan keluar ketika masih berstatus dalam ikatan dinas maka karyawan tersebut harus membayar sebanyak dua kali jumlah gaji yang telah diberikan perusahaan kepadanya.

Pada tahun 2012 PT Pindad (Persero) kembali merekrut karyawan baru sebanyak delapan puluh satu orang. Di akhir tahun kedua ini, jumlah karyawan yang mengundurkan diri ada sebanyak sekitar dua orang. Karyawan yang telah

diterima akan terikat secara langsung dengan ikatan dinas selama dua tahun. Artinya, karyawan harus bekerja selama dua tahun pada perusahaan ini dan tidak diperbolehkan meninggalkan perusahaan pada masa ikatan dinas. Meskipun setiap karyawan baru sudah berstatus ikatan dinas, tetap saja ada karyawan yang mengundurkan diri.

Setiap karyawan baru mendapatkan materi atau pembelajaran Pengenalan Industri selama satu setengah bulan. Hal ini dilakukan agar karyawan lebih mengenal visi dan misi perusahaan, barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan, departemen dan divisi yang terdapat di perusahaan, kebijakan yang berlaku di perusahaan, dan hal-hal lainnya. Setelah melewati masa Pengenalan Industri barulah karyawan baru tersebut diorientasikan ke unit-unit. Setelah dua tahun bekerja sebagai karyawan yang terikat dengan ikatan dinas, karyawan akan diangkat menjadi pegawai tetap. Sebagai karyawan tetap, karyawan lulusan S1 berada pada golongan empat sebagai ahli muda dan karyawan lulusan D3 berada pada golongan lima sebagai tenaga terampil.

Setelah karyawan di tempatkan di unit masing-masing dan telah menjadi karyawan tetap, karyawan dapat di pindahkan ke unit lain bahkan yang berbeda departemen. Pemindahan karyawan dari satu unit ke unit atau departemen lain dilakukan sesuai dengan kebutuhan departemen tersebut. Karyawan tidak selalu bekerja sesuai dengan bidangnya. Pemindahan ini dapat memberikan nuansa pekerjaan yang baru bagi karyawan.

Karyawan dalam ikatan dinas cenderung memberikan lebih banyak waktu, tenaga, dan pikiran kepada pekerjaannya. Dengan kata lain karyawan akan bekerja

dengan semangat yang tinggi terhadap perusahaan. Perilaku positif ini diharapkan dimiliki terus oleh karyawan sekalipun mereka tidak lagi terikat dalam ikatan dinas. Perusahaan mengharapkan karyawan secara sadar mengikat dirinya dengan pekerjaannya, dan ketika karyawan sudah terikat maka mereka memperkerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama pelaksanaan pekerjaannya. Sikap yang positif ini dalam dunia organisasi dikenal sebagai *employee engagement* (Perryman & Hayday, 2004).

Sebagai salah satu perusahaan BUMN di Indonesia, PT Pindad (Persero) harus mengikuti segala kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian BUMN. Salah satu kebijakan tersebut adalah menerapkan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU). Adanya KPKU yang diadopsi dari *Criteria for Performance Excellence* (kriteria Baldrige), mendorong PT Pindad (Persero) mencapai hasil Penilaian Kinerja Unggul (PKU) yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Salah satu point dari penilaian KPKU adalah penilaian terhadap *engagement* karyawan terhadap perusahaan.

Employee engagement merupakan kesadaran dan energi yang terpusatkan sebagai bukti dari rasa inisiatif pada individu, proses adaptasi, usaha dan pengarahannya pada tujuan organisasi (William Macey, William H., 2009:7). Sebuah 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 di atas, 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. *Employee engagement* memberi keuntungan bagi perusahaan dalam hal meningkatkan pengembalian aset, nilai saham, dan profitabilitas perusahaan. *Engagement* muncul sebagai hasil dari interaksi yang timbal balik antara perusahaan dan karyawannya. Hal tersebut tercermin dari empat prinsip *engagement* yang harus dipenuhi perusahaan untuk membangun *engagement* karyawan, yaitu *capacity to engage, motivation to engage, freedom to engage*, dan *how to engage*.

Dalam memenuhi *capacity to engage* perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar melalui training selama tiga bulan, perusahaan juga memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan karyawan. Perusahaan memenuhi *motivation to engage* dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengambil tindakan dan keputusan-keputusan pribadi dalam penyelesaian tugasnya. Perusahaan memenuhi *freedom to engage* dengan memberikan rasa aman kepada karyawan untuk terikat dengan perusahaan tanpa merasa terpaksa. Perusahaan memenuhi *how to engage* dengan menunjukkan kepada karyawan kesesuaian antara tujuan perusahaan dengan tugas dan tanggung jawan mereka.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan terhadap enam orang karyawan yang bekerja dua tahun di PT Pindad (Persero) diperoleh bahwa dua orang (33,3%) memberikan lebih banyak waktunya untuk perusahaan dengan masuk dan

memulai pekerjaan lebih awal. Mereka berusaha mencari informasi tambahan dan pulang lebih lama demi menyempurnakan hasil pekerjaan. Tak jarang juga mereka menggunakan waktu liburnya, seperti hari sabtu dan minggu, untuk datang ke kantor menyelesaikan pekerjaan mereka. Sebanyak empat orang (66,7%) masuk, memulai pekerjaan dan pulang sesuai waktu yang ditentukan. Mereka sebatas bekerja dengan informasi yang ada saja. Hal ini menggambarkan aspek *persistance* pada *engagement behavior*.

Ada sebanyak tiga orang (50%) memiliki inisiatif untuk mendapatkan data-data yang diperlukan oleh tim dari unit lain, apabila unit tersebut terlambat memberikan data yang diperlukan. Sebanyak tiga orang (50%) kurang memiliki inisiatif untuk mendapatkan data-data yang diperlukan oleh tim dari unit lain, apabila unit tersebut terlambat memberikan data yang diperlukan. Hal ini menggambarkan aspek dari *proactivity* pada *engagement behavior*.

Bila dihubungkan dengan keluasan peran dalam bekerja, dua orang (33,3%) mengerjakan pekerjaan yang di luar dari tugas sehari-hari mereka. Karena bekerja sebagai tim tidak jarang seorang karyawan membantu rekan kerjanya agar pekerjaan tim lebih cepat selesai. Sebanyak empat orang (66,7%) karyawan mengerjakan apa yang menjadi tanggung jawab mereka dan kurang memiliki keinginan untuk membantu rekan kerjanya agar pekerjaan menjadi lebih cepat selesai. Hal ini menggambarkan aspek dari *role expansion* pada *engagement behavior*.

Karyawan yang bekerja minimal dua tahun berada pada rentang usia 22 tahun sampai 30 tahun. Pada usia ini karyawan lebih mudah beradaptasi dengan

situasi baru. Dari enam karyawan (100%) mengatakan bahwa mereka tidak mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan lingkungan pekerjaan mereka dan menyesuaikan diri dengan kebijakan-kebijakan baru dari perusahaan. Hal ini menggambarkan aspek dari *adaptability* pada *engagement behavior*.

Perusahaan membutuhkan karyawan-karyawan yang *engaged* terhadap perusahaan. Ketika karyawan sudah menjadi seorang yang *engaged* dengan perusahaan, maka karyawan tersebut akan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya bagi perusahaan. *Employee engagement* juga dapat diharapkan dapat meningkatkan *job performance* karyawan. Menurut Saks, A. M, 2006; dalam literatur akademis mendefinisikan *employee engagement* sebagai konstruk yang unik dan berbeda yang mengandung komponen kognitif, emosi, dan perilaku yang berhubungan dengan kinerja individu (*job performance*). Menurut William H. Macey (2009), *engagement* menjadi dasar untuk menghasilkan hasil yang nyata bagi perusahaan, yaitu meningkatnya *performance* karyawan.

Pada bulan Juni 2013 PT Pindad (Persero) melakukan penilaian terhadap *performance* karyawan yang masuk pada tahun 2011 yang menjadi salah satu data dalam laporan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul yang telah ditetapkan oleh Kementerian BUMN. Menurut Spencer and Spencer (1993) penilaian *job performance* dapat dilakukan melalui penilaian kompetensi jabatan. Pengukuran *performance* karyawan di PT Pindad (Persero) dilakukan berdasarkan penilaian *Key Performance Indicator* dan penilaian dan bobot hasil penilaian kompetensi karyawan (*self competency*). Kompetensi merupakan karakteristik dasar untuk

melihat *performace* seseorang di dalam bekerja yang meliputi motif, trait, skill, *self-image* atau peran sosial, serta pengetahuannya (Boyatzis, 1982).

Ada sejumlah delapan kompetensi yang dinilai terhadap karyawan di PT Pindad (Persero). Kedelapan kompetensi tersebut adalah *Achievement Orientation* (ACH), *Organization Commitment* (OC), *Team Work* (TW), *Relation Building* (RB), *Customer Service Orientation* (CSO), *Integrity* (ING), *Concern for Order* (CO), dan *Initiative* (INT).

Melihat hasil wawancara dan survey terhadap karyawan yang bekerja minimal dua tahun di PT Pindad (Persero) diperoleh data dari enam orang karyawan terdapat dua orang (33,3%) karyawan yang *engaged* dengan perusahaan. Keenam karyawan tersebut lima orang diantaranya memiliki *job performance* baik sekali dan satu orang memiliki *job performance* baik. Hal ini membuat peneliti tertarik untuk meneliti keterikatan karyawan dengan pekerjaannya dan *performance* yang dihasilkan karyawan dengan judul penelitian “Studi Korelasional Antara *Employee Engagement Behavior* dan *Job Performance* Pada Karyawan PT Pindad (Persero) di Kota Bandung”.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui apakah terdapat hubungan antara *employee engagement* dan *job performance* pada karyawan di PT Pindad (Persero).

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran *employee engagement* dan *job performance* pada karyawan di PT Pindad (Persero).

1.3.2 Tujuan penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara *employee engagement* dan *job performance* pada karyawan di PT Pindad (Persero).

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritik

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bermanfaat mengenai *employee engagement behavior* dan *job performance* pada bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi.
- b. Memberikan masukan bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan tema *employee engagement behavior* dan *job performance*, mengingat masih banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja dalam mempertimbangkan variabel lain yang belum diteliti.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Memberikan informasi kepada pihak Departemen SDM mengenai *employee engagement* pada karyawan di PT Pindad (Persero) yang dapat

digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan *job performance* yang optimal dan memajukan perusahaan.

- b. Sebagai masukan bagi PT Pindad (Persero) mengenai kondisi yang dialami oleh karyawan di perusahaan sehingga memengaruhi *job performance*, serta menjadi bahan pertimbangan bagi Departemen Personalia untuk meningkatkan keterlibatan karyawan sehingga mampu memaksimalkan *performance*-nya.
- c. Memberikan informasi kepada PT Pindad (Persero) mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement behavior* sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan *employee engagement behavior* dan *job performance* pada karyawan yang bekerja minimal dua tahun di PT Pindad (Persero).

1.5 Kerangka Pikir

PT Pindad (Persero) merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang manufaktur yang menyediakan berbagai produk mesin seperti generator dan senjata untuk militer. Perusahaan ini memiliki visi untuk menjadi perusahaan terkemuka di Asia pada tahun 2023. Oleh karena itu perusahaan membutuhkan karyawan yang *engaged* dengan perusahaan. Karyawan yang *engaged* dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan.

Bila melihat dari masa kerja karyawan pada suatu perusahaan, Endres dan Smoak (2008) mengungkapkan bahwa tingkat *employee engagement behavior* menurun ketika seseorang telah bekerja selama dua tahun di perusahaannya. Selama dua tahun karyawan harus bekerja penuh kepada perusahaan sehingga sangat sulit bagi karyawan untuk meninggalkan perusahaan karena karyawan terikat dengan ikatan dinas. Perusahaan mengharapkan karyawan yang bekerja minimal dua tahun tetap memberikan totalitas dalam bekerja untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Blessing, White (2008); Erickson (2005); Macey dan Schneider (2008), *employee engagement* adalah suatu hasrat, niat, dan komitmen untuk memberikan waktu dan kemampuan disertai dengan kesediaan untuk mengorbankan sebagian kepentingan pribadi individu pada pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan di masa yang akan datang melebihi upaya untuk mewujudkan kepuasan individu dan menunjukkan loyalitas pada perusahaan. Dengan adanya *engagement*, diharapkan karyawan yang bekerja minimal dua tahun tetap antusias dalam melakukan pekerjaannya.

Terdapat empat faktor yang membentuk *employee engagement*, yaitu *capacity to engage*, *motivation to engage*, *freedom to engage*, dan *focus of strategic engagement*. *Capacity to engage* merupakan kapasitas energi yang dimiliki oleh karyawan dalam menghadapi hambatan yang ada dalam pekerjaannya. PT Pindad (Persero) memiliki peranan penting untuk menyediakan fasilitas, informasi, serta sumber daya yang diperlukan karyawan. Sebelum mulai bekerja karyawan mengikuti pengenalan industri selama satu bulan. Kemudian

selama tiga sampai empat bulan karyawan tersebut mengikuti *On The Job Training* (OJT). Setelah mengikuti OJT karyawan mulai diberikan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan divisi atau departemen mereka masing-masing. Bagian Departemen Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) pada PT Pindad (Persero) secara rutin mengadakan *training* bagi seluruh karyawan dan *training* khusus bagi karyawan tertentu sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mereka agar karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan maksimal.

Faktor yang kedua ialah *motivation to engage*. Karyawan yang bekerja minimal dua tahun di PT Pindad (Persero) memiliki dan mengetahui hal apa yang menjadi alasan mereka bekerja pada perusahaan ini. Perusahaan memberikan goal yang spesifik dan sulit untuk dicapai sehingga menantang karyawan sehingga menciptakan kekuatan dalam diri karyawan dalam bekerja sehingga berdampak meningkatkan prestasi kerja. Sebagai karyawan yang bekerja minimal dua tahun, mereka bertanggungjawab langsung pada atasan mereka. Karyawan harus mengetahui dan mengikuti prosedur dalam menjalankan tugas dan pekerjaan mereka setiap hari. Karyawan akan diangkat menjadi karyawan tetap apabila karyawan telah bekerja selama dua tahun. Dengan demikian diharapkan karyawan dapat terus bekerja dengan maksimal.

Faktor yang ketiga ialah *freedom to engage*. Dalam hal ini karyawan yang bekerja selama minimal dua tahun diberi kebebasan dan dipercaya untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa memperoleh sanksi selama tidak menyalahi aturan yang ada. Karyawan diberikan wewenang untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pemerintah secara langsung apabila terdapat Surat Keputusan (SK)

melalui atasannya terlebih dahulu. Karyawan juga memiliki kebebasan untuk mengikuti berbagai kegiatan kepanitiaan selama kegiatan tersebut tidak mengganggu pekerjaan mereka.

Faktor yang keempat adalah *focus of strategic engagement*. *Focus of strategic engagement* adalah kondisi dimana karyawan yang bekerja minimal dua tahun dapat melihat secara langsung hubungan antara apa yang harus mereka lakukan dengan keuntungan yang akan didapat oleh PT Pindad (Persero). Karyawan yang bekerja minimal dua tahun mengetahui apa yang menjadi fokus dan tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan. Sehingga, karyawan dapat bekerja dengan memberikan performa yang maksimal akan memberi kontribusi yang besar kepada perusahaan.

Apabila faktor-faktor tersebut dapat dipenuhi PT Pindad (Persero) maka hal tersebut akan dipandang positif bagi karyawan dan akan berpotensi untuk membentuk *feeling of engagement* mereka bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki *feel of engagement* dengan perusahaan termotivasi melakukan pekerjaannya, terfokus kepada apa yang menjadi pekerjaannya, mencurahkan seluruh perhatian kepada pekerjaannya, serta memiliki semangat yang besar dalam bekerja. *Feel of engagement* adalah suatu keadaan dalam diri seseorang yang membutuhkan waktu dimana dalam waktu-waktu tersebut mungkin terbentuk perasaan ingin terikat atau terikat secara khusus atau selalu terikat. Di dalam *feel of engagement* karyawan memiliki *feeling of urgency, feeling of being focused, feeling of intensity, feeling of enthusiasm*.

Feeling of urgency merupakan dasar dari perilaku *engagement*. *Feeling of urgency* memiliki keterkaitan dengan resiliensi karyawan dan terkait dengan kepercayaan dan keyakinan diri karyawan sehingga mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang memiliki *feeling of urgency* memiliki kebulatan tekad dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki *feeling of urgency* menggunakan kekuatan fisik, energi emosional, dan serta mengaktifkan proses kognitif untuk mencapai tujuan perusahaan. Apabila karyawan diberikan tugas maka karyawan merasa bahwa tugas tersebut penting untuk dikerjakan dan tidak menunda-nunda. Misalnya karyawan disuruh untuk membuat laporan bulanan karyawan menganggap laporan tersebut penting bagi perusahaan sehingga mengerjakan laporan tersebut dengan sebaik-baiknya serta mengumpulkan tepat waktu.

Pada saat karyawan menjalankan pekerjaannya sering kali karyawan menghadapi hambatan berupa distraksi (gangguan), misalnya karyawan lain yang datang kepadanya sehingga dapat memecahkan konsentrasi karyawan tersebut terhadap pekerjaannya. Bagi karyawan yang *engage* maka karyawan tersebut akan tetapa fokus kepada pekerjaannya. Karakteristik karyawan seperti ini memiliki *feeling of being focused*. Dalam hal ini karyawan yang *engage* berusaha memusatkan dan mempertahankan pola perhatian dan kapasitas kognitifnya yang dipusatkan pada pekerjaannya dalam periode atau jangka waktu yang lebih lama. Jadi apabila karyawan sedang mengerjakan laporan bulanan yang mendesak untuk segera diserahkan kepada atasannya, namun kemudian ada karyawan lain yang

meminta pertolongannya, maka karyawan tersebut berusaha untuk menolong temannya akan tetapi ia tetap fokus dengan pekerjaan yang sedang dikerjakannya.

Selain fokus terhadap pekerjaannya karyawan harus memiliki *feel of intensity*. *Intensity* pada karyawan akan membantu karyawan melengkapi aspek fokus yang dimilikinya untuk mencapai konsentrasi yang lebih mendalam yang tidak terlepas pada jenis pekerjaan yang dilakukan serta kemampuan yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri. Pada saat bekerja, karyawan akan memperhatikan “kehadirannya secara psikologis” di mana karyawan membawa keseluruhan aspek fisik, kognitif dan emosionalnya ketika bekerja. Ada kemungkinan karyawan akan datang untuk bekerja namun ia sedang menghadapi masalah dengan keluarganya. Karyawan yang memiliki *feel of intensity* tidak membawa masalah keluarganya kedalam pekerjaan. Sehingga karyawan ini akan hadir dan mengerjakan pekerjaannya.

Aspek emosionalitas karyawan dilihat untuk mengetahui *feel of engagement* karyawan. Komponen positif dari emosionalitas disebut sebagai antusiasme. Karyawan yang memiliki *feeling of enthusiasm* akan terlihat lebih aktif dibandingkan karyawan yang tidak menunjukkan perasaan antusias dan cenderung pasif. Karyawan yang memiliki *feeling of enthusiasm* menunjukkan perasaan antusiasnya ketika menyelesaikan pekerjaannya. Ketika karyawan mendapatkan tugas untuk menyelesaikan laporan keuangan maka karyawan akan mengerjakan dengan antusias yang tinggi. Jika karyawan belum mendapatkan data keuangan dari tiap departemen maka karyawan akan mendatangi langsung

departemen yang bersangkutan untuk segera memberikan data yang dibutuhkannya.

Feeling of engagement yang dimiliki oleh karyawan dapat dilihat dari perilaku yang ditampilkan karyawan yang mendukung pencapaian keberhasilan perusahaan. Perilaku positif ini dikenal dengan sebutan *behavior engagement*. Karyawan yang memiliki *feel of engagement* dan menghasilkan perilaku yang terikat (*behavior of engagement*) akan memberikan dampak positif untuk mencapai keberhasilan perusahaan. *Behavior of engaged* berhubungan dengan apa yang karyawan lakukan ketika mereka bekerja. *Engaged behavior* terdiri dari *persistence, proactivity, role expansion, dan adaptability*.

Karyawan yang memiliki *behavior engagement* akan menunjukkan pola perilaku yang *persistence* dalam mengerjakan tuntutan dari perusahaan, memiliki inisiatif, fleksibel terhadap pekerjaannya dan juga pekerjaan karyawan lain, dan melakukan adaptasi terhadap pekerjaan baru. *Persistence* berarti bahwa karyawan memberikan usaha di setiap waktu. Hal ini terlihat saat karyawan dapat menemukan jalan alternatif untuk mencapai tujuan mereka saat ada hambatan.

Proactivity merupakan kondisi dimana karyawan melakukan tindakan saat dibutuhkan bahkan sebelum atasan mereka memberi perintah. Karyawan yang terikat memiliki kepekaan dan kewaspadaan yang tinggi terhadap hasil kinerja mereka dalam tim. Jika tim membutuhkan sejumlah data dari unit atau departemen lain, karyawan yang proaktif kan langsung mengambil data tersebut ke unit atau departemen yang bersangkutan.

Role expansion merupakan perilaku dimana karyawan mampu bekerja melampaui *job desc* yang ada. Karyawan akan bekerja dan mau berusaha untuk mempelajari pekerjaan mereka agar dapat memberikan hasil yang maksimal. Mereka juga mau untuk mempelajari *job desc* yang ada di *section* yang lain untuk memperluas wawasan mereka melalui training yang diberikan atau pun ikut ke dalam organisasi kepanitiaan untuk *event* tertentu.

Adaptability merupakan kondisi dimana karyawan mampu untuk mengikuti perubahan yang terjadi PT Pindad (Persero) dan mampu mengembangkan kemampuan baru tanpa mengikuti pelatihan formal. Mereka berusaha untuk belajar mengenai sistem-sistem yang baru diterapkan di perusahaan dan mempelajari bidang pekerjaan yang baru bagi mereka untuk menghasilkan laporan yang baik.

Karyawan yang *engaged* akan berfikir dan bekerja secara proaktif. Mengambil tindakan yang tepat yang sejalan dengan tujuan dari perusahaan. Karyawan akan mengembangkan pemikiran mereka atas tuntutan pekerjaan dan mengembangkan peran mereka yang sesuai dengan tuntutan tersebut. Karyawan yang *engaged* tidak diikat oleh *job description* mereka. Karyawan fokus pada tujuan perusahaan, mereka berusaha untuk meraihnya untuk kesuksesan perusahaan. Dengan kata lain seorang karyawan yang *engaged* memiliki kesadaran terhadap pekerjaannya, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan perusahaan.

Kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran,

tujuan, visi dan misi perusahaan yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu perusahaan. Untuk menghasilkan pengukuran *performance* karyawan, PT Pindad (Persero) melakukan penilaian berdasarkan penilaian *Key Performance Indicator* dan penilaian dan bobot hasil penilaian kompetensi karyawan (*self competency*). Kompetensi merupakan karakteristik dasar untuk melihat *performace* seseorang di dalam bekerja yang meliputi motif, trait, skill, *self-image* atau peran sosial, serta pengetahuannya (Boyatzis, 1982)

Menurut (Mathis & Jackson, 2002) *performance* adalah salah satu ukuran dari perilaku yang aktual di tempat kerja yang bersifat multidimensional.

Spencer and Spencer (1993) melihat kompetensi sebagai karakteristik dasar dari seseorang dimana karakteristik tersebut memiliki hubungan dengan *performance*-nya di dalam lingkungan pekerjaan. Dengan kata lain *performance* seseorang dalam bekerja dapat diukur melalui kompetensi. Terdapat delapan kompetensi jabatan yang digunakan oleh PT Pindad (Persero), yaitu *Achievement Orientation* (ACH), *Organization Commitment* (OC), *Team Work* (TW), *Relation Building* (RB), *Customer Service Orientation* (CSO), *Integrity* (ING), *Concern for Order* (CO), dan *Initiative* (INT).

Kompetensi yang pertama adalah *Achievement Orientation* (ACH), yaitu bentuk kepedulian karyawan terhadap pekerjaannya sehingga mendorongnya untuk berusaha lebih baik atau di atas standar. Karyawan yang mencapai ACH tinggi akan fokus terhadap pekerjaannya, menyusun *goals* yang menantang, membuat keputusan dan menyusun prioritas kerja.

Kompetensi kedua adalah *Organization Commitment* (OC), yaitu kemampuan dan keinginan karyawan untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Karyawan yang memenuhi kompetensi OC akan bertindak menunjang tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi, seperti membantu rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya dan juga menyelaraskan tindakan dan kepentingannya agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Kompetensi ketiga adalah *Team Work* (TW), yaitu dorongan atau kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain; dorongan atau kemampuan karyawan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok untuk melaksanakan suatu tugas. Karyawan yang memiliki TW menunjukkan perilaku bekerjasama dengan mendukung setiap keputusan yang diambil oleh tim, mengetahui setiap proses yang dilakukan oleh tim.

Kompetensi keempat adalah *Relation Building* (RB), yaitu kemampuan karyawan untuk membangun hubungan kerja atau membina hubungan sosial yang hangat dan akrab dengan orang lain. Karyawan yang memenuhi RB akan menunjukkan perilaku tidak mengindari kontak dengan orang lain, menerima undangan atau tawaran persahabatan, sesekali membina hubungan informal dengan orang lain dengan melakukan percakapan tentang kehidupan sehari-hari.

Kompetensi kelima adalah *Customer Service Orientation* (CSO), yaitu keinginan karyawan untuk menolong atau melayani orang lain untuk mencari apa yang menjadi kebutuhan mereka. Karyawan yang berfokus pada CSO akan

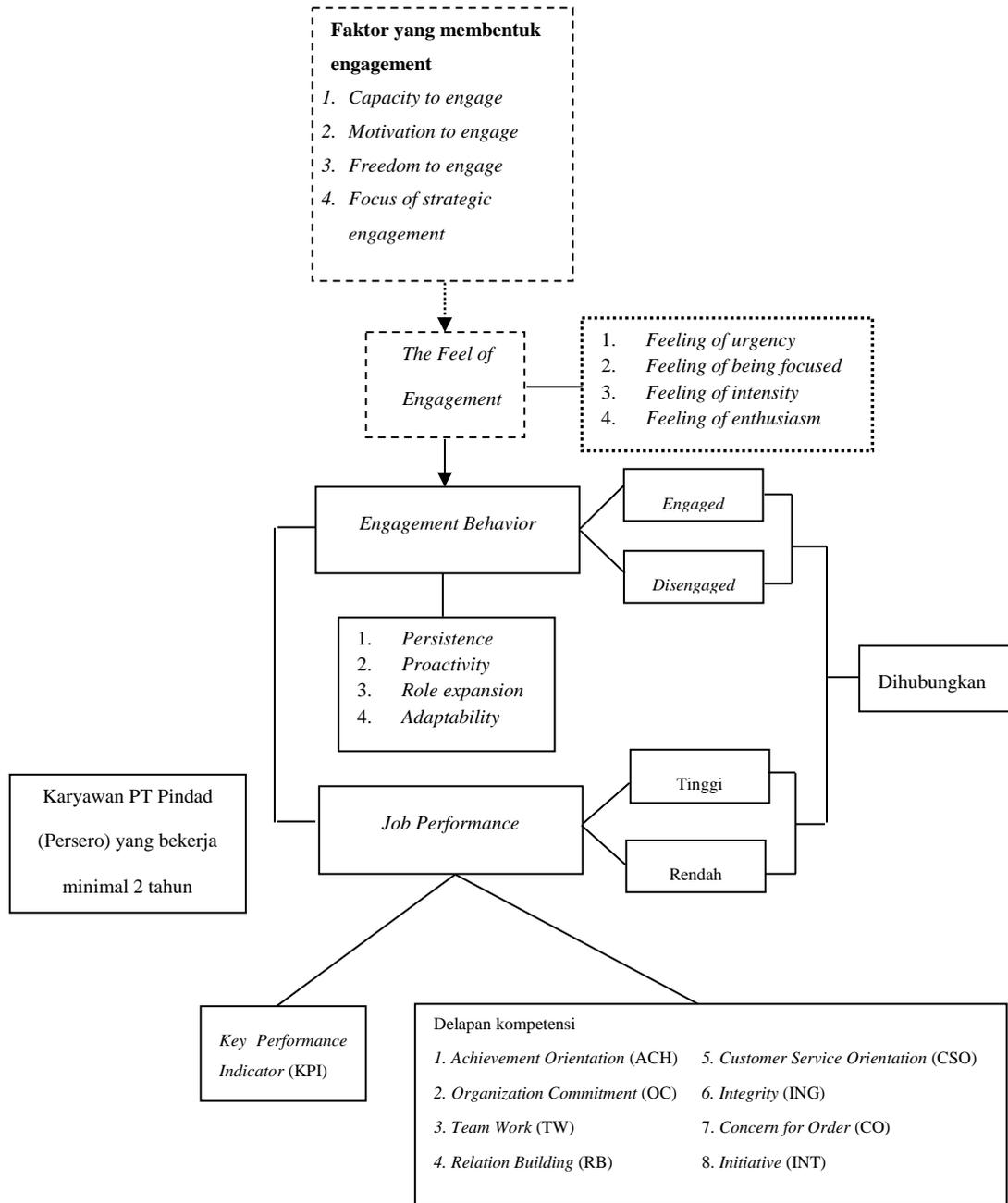
berusaha lebih untuk memenuhi kebutuhan orang lain, mencari informasi dan mengembangkan kemampuan *interpersonal understanding*.

Kompetensi keenam adalah *Integrity* (ING), yaitu *self-concept* yang dimiliki karyawan mengenai nilai-nilai kebenaran dalam bekerja.

Kompetensi ketujuh adalah *Concern for Order* (CO), yaitu dorongan dalam diri karyawan untuk mengurangi ketidakpastian yang berkaitan dengan penugasan dan ketepatan atau ketelitian data yang diperlukan saat bekerja. Karyawan yang memiliki perilaku CO akan memastikan dan melakukan pemeriksaan, memastikan kejelasan tugas dan fungsi, serta mengatur ulang dan mempertahankan sistem informasi sehingga mengurangi kesalahan data.

Kompetensi kedelapan adalah *Initiative* (INT), yaitu kecenderungan karyawan untuk bertindak melebihi tuntutan pekerjaannya tanpa disuruh terlebih dahulu. Karyawan yang memiliki INT akan menunjukkan *persistence* (ketekunan) menyelesaikan tugas, mengambil keputusan dengan yakin pada saat-saat yang dibutuhkan, menghindari dan mudah mengatasi setiap kemungkinan terjadinya masalah.

Menurut William H. Macey (2009), *engagement* yang dimiliki oleh karyawan akan menjadi dasar untuk menghasilkan tangible outcomes. Salah satu hasilnya adalah dengan meningkatnya *performance* karyawan. Semakin karyawan *engaged* kepada perusahaan, maka karyawan tersebut akan memperlihatkan *performance* yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tidak *engaged*. Karyawan yang tidak *engaged* dengan perusahaan tidak meningkatkan *performance*-nya.



Bagan 1.1 Bagan Kerangka Pikir

1.6 Asumsi

1. PT Pindad (Persero) telah memenuhi faktor-faktor yang memunculkan engagement, yaitu *capacity to engage*, *motivation to engage*, *freedom to engage*, dan *focus of strategic engagement*.
2. Derajat *employee engagement* pada karyawan yang bekerja minimal dua tahun pada PT Pindad (Persero) di kota Bandung berbeda-beda.
3. Bentuk dari *feel of engagement* akan terefleksikan dalam perilaku yang dikenal dengan *engaged behavior*.
4. *The feel of engagement* akan mempengaruhi munculnya *engaged behavior*.
5. Karyawan yang *engaged* akan memperlihatkan *performance* yang tinggi, sedangkan karyawan yang *disengaged* akan memperlihatkan *performance* yang rendah.

1.7 Hipotesis

Terdapat hubungan antara *employee engagement* dengan *job performance* pada karyawan PT Pindad (Persero) di Kota Bandung.