

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, industri tekstil di Indonesia menghadapi banyak tekanan terlihat dari adanya pemberlakuan perjanjian perdagangan bebas antara Indonesia dengan negara-negara lain dan munculnya industri-industri tekstil baru dari dalam maupun luar negeri.([www.antaranews.com](http://www.antaranews.com)). Industri tekstil merupakan salah satu sektor industri yang memberi kontribusi cukup besar terhadap perekonomian nasional, diantaranya sebagai penyumbang devisa ekspor non-migas dan penyerap tenaga kerja. Hingga hari ini, baik industri tekstil maupun garmen, tetap memperlihatkan adanya pertumbuhan walaupun tingkatnya tergolong lamban.([www.kemenprin.go.id](http://www.kemenprin.go.id)).

Tekanan lain yang dihadapi oleh pabrik tekstil di Bandung adalah penolakan pembangunan pabrik tekstil (TPT) karena dianggap mencemari lingkungan sekitarnya dengan limbah yang dihasilkan oleh pabrik tekstil tersebut. Beberapa investor tidak diijinkan membangun pabrik tekstil dan pabrik yang sudah ada dikabarkan akan segera menutup pabriknya. Pemerintah Kota Bandung memprediksikan bahwa tahun 2015 akan banyak pabrik tekstil yang tidak akan beroperasi lagi.(<http://www.jabarprov.go.id/>) .

Berbeda halnya dengan salah satu pabrik tekstil di Bandung yang sudah bertahan lebih dari 20 tahun dan sampai saat ini masih berproduksi. Pabrik “X”

yang terletak di Bandung ini termasuk pabrik tekstil yang memerhatikan lingkungannya. Hal ini terlihat dari lingkungan pabrik yang asri, yang masih ditumbuhi banyak pohon di lingkungan sekitar pabrik sebagai usaha untuk mengurangi pencemaran udara. Selain itu juga berdasarkan wawancara dengan *general manager* Pabrik “X”, mereka memiliki pengolahan limbah yang baik dibandingkan dengan pabrik lain di sekitarnya. Dapat dilihat dari tidak adanya asap bekas mesin pabrik yang mencemari lingkungan.

Bertahannya Pabrik “X” sebagai industri tekstil khususnya di kota Bandung, karena Pabrik “X” tetap menjaga kepuasan konsumennya melalui kualitas dan jenis kain tenun yang dihasilkan. Pabrik “X” memproduksi beberapa jenis kain seperti kain *Polyester*, katun, kain arsi (rayon katun), Teteron Rayon, *Carbon Yang* (kain khusus yang diimpor ke Jepang) diolah dari bahan mentah berupa benang dan selanjutnya akan diekspor ke negara-negara seperti Amerika, Jepang, Eropa, dan Cina. Selain itu, Pabrik “X” juga menjual hasil produksinya ke pasar lokal. Berdasarkan hasil wawancara dengan *general manager* Pabrik “X” diperoleh informasi bahwa diantara pabrik-pabrik tekstil yang ada di Bandung hanya Pabrik “X” menghasilkan produksi kain yang berbeda dari kain yang dihasilkan oleh pabrik tekstil lain yaitu kain 2 lapis. Seluruh hasil produksi yang dihasilkan tentu saja tidak lepas dari peran dan kerja sama dari seluruh karyawannya, khususnya karyawan di bagian produksi.

Pabrik “X” memiliki karyawan bagian produksi yang berjumlah sekitar 200 orang dan terbagi ke dalam lima bagian. Kelima bagian produksi tersebut adalah bagian *warping* (bagian yang mempersiapkan benang), *sizing* (memberikan zat kimia/ obat untuk benang), *reaching* (penganjiran/ perapihan benang), *weaving* (pengolahan benang sampai menjadi kain utuh), *inspecting* (pemeriksaan kain sebelum dikirim pada konsumen) dan semua bagian merupakan bagian yang saling berhubungan satu sama lain. Bagian *inspecting* adalah proses terakhir yang merupakan ujung muara dari seluruh kegiatan produksi dari bagian *warping*, *sizing*, *reaching*, dan *weaving*. Berbeda dengan karyawan bagian produksi lainnya yang lebih banyak menggunakan mesin tenun ataupun mesin pemintal benang, karyawan bagian *inspecting* harus mencurahkan seluruh perhatiannya saat memeriksa dan memperbaiki cacat kain karena mesin yang digunakan hanya sebagai alat bantu sehingga dibutuhkan keterlibatan lebih mendalam baik secara psikis dan emosi saat bekerja.

Karyawan bagian *inspecting* di Pabrik “X” ini berjumlah 32 orang, yang memiliki tugas melakukan pemeriksaan kain, memberikan poin/ *grade* jumlah cacat kain/ meter (dalam ukuran meter), dan memutuskan kain akan dikirim lokal atau ekspor berdasarkan hasil pemberian *grade* tersebut. Mereka juga yang akan menentukan apakah kain masih bisa digunakan atau harus dibuang. Jadi, karyawan *inspecting* ini secara langsung bertanggungjawab penuh terhadap hasil kain, termasuk jumlah kain/ meter yang dikirimkan kepada konsumen.

Bagaimana perusahaan memerlakukan karyawan akan berpengaruh terhadap terciptanya *employee engagement* . Menurut Macey, *employee*

*engagement* adalah totalitas karyawan saat bekerja berkaitan dengan keterlibatan secara psikis yang kemudian ditampilkan dalam bentuk perilaku. Terdapat empat faktor yang membangun *employee engagement* yaitu *capacity to engage, motivation to engage, freedom to engage, and know how to engage*. *Employee engagement* yang terbentuk pada karyawan akan turut mewarnai kinerja dan produktivitas karyawan. Kinerja dan produktivitas karyawan akan meningkat bila usaha karyawan untuk terlibat dalam proses manajemen dihargai perusahaan dan perusahaan memperlakukan karyawan dengan layak. (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009).

Berdasarkan penelitian Solomon Markos pada tahun 2010, karyawan yang memiliki keterkatitan secara emosional (*engage*) pada perusahaan akan melekatkan diri pada perusahaan dan akan terlibat dalam pekerjaan dengan antusias yang tinggi, bekerja lebih untuk perusahaan tersebut demi tercapainya kesuksesan perusahaan (Solomon, 2010). Karyawan yang *engage* terhadap perusahaan akan menciptakan perusahaan yang lebih produktif dan akan meningkatkan keuntungan perusahaan (*Corporate Leadership Council, 2004*). Lingkungan kerja pun menjadi faktor untuk membangun keterikatan karyawan (*employee engagement*) yang berdampak pada meningkatnya kinerja dan produktivitas perusahaan. (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009).

Berdasarkan hasil wawancara terhadap *general manager* Pabrik “X”, pabrik tempat mereka bekerja adalah pabrik sudah memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Seperti contoh, pabrik sudah memberikan fasilitas yang memadai bagi karyawan, misalnya peralatan-peralatan kerja yang memadai dan terawat,

fasilitas sosial yang disediakan seperti adanya antar jemput karyawan. Pabrik juga menjamin keselamatan kerja dengan memberikan jaminan kecelakaan kerja, berupa tunjangan pada karyawan yang mengalami kecelakaan kerja.

Dari hasil wawancara tersebut juga diperoleh informasi pabrik sudah memenuhi kewajibannya dalam memberikan upah sesuai dengan UMR dan memberikan Tunjangan Hari Raya. Selain itu, Pabrik “X” memberikan uang lembur, khususnya untuk karyawan bagian produksi karena mereka berkerja 8 jam/ hari. Karyawan bagian *inspecting* juga mendapatkan *feedback* dari kepala bagian mereka masing-masing mengenai cara kerja mereka dan kepala bagian tersebut mengomunikasikan secara langsung pada karyawan bagian produksi yang bersangkutan.

Pihak pabrik memberikan pembekalan berupa pelatihan bagi karyawan bagian produksi yang baru masuk. Peran kepala bagian dirasakan sangat penting oleh karyawan dikarenakan kepala bagian tersebut memberikan pendampingan penuh selama mereka melakukan pelatihan dan selama bekerja. Komunikasi antara atasan dan bawahan pun terjadi dengan lancar. Pihak pabrik mengadakan pertemuan antara karyawan dengan atasan sekali dalam seminggu, dalam pertemuan tersebut karyawan dapat mengutarakan pendapat, keluhan/ masalah pekerjaan dan diadakan diskusi untuk membahas masalah tersebut.

Menurut *general manager* Pabrik “X”, terdapat 70% karyawan bagian *inspecting* sudah bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan pihak pabrik dan memiliki kesadaran pribadi dalam menyelesaikan tanggungjawabnya dalam

bekerja mencapai target produksi yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya peningkatan jumlah kain/ meter yang dihasilkan oleh karyawan bagian *inspecting*. Menurut *general manager* juga karyawan bagian *inspecting* bekerja secara total terlihat dari hasil kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka. Sebagian karyawan bagian *inspecting* sudah bekerja bertahun-tahun dan memberikan kontribusi pada perusahaan yang terlihat dari tercapainya target produksi per orang dengan hasil kain yang rapi. Selain itu tingkat *turn over* di pabrik ini cukup rendah, sekitar 7% per tahunnya. Menurut data yang diperoleh dari *general manager* dan kepala bagian *inspecting*, karyawan bagian *inspecting* tidak bekerja lagi dengan alasan sudah berkeluarga.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 5 orang karyawan bagian *inspecting*, terdapat 40% (2 orang) karyawan yang merasa kurang dapat mengembangkan diri dalam pekerjaan dan bekerja sekedarnya saja. Menurut mereka, pekerjaan di bagian *inspecting* dirasakan monoton, kurang ada variasi yang dapat memberikan tantangan baru sehingga mereka merasa kurang tertarik dengan pekerjaannya. Selain itu, bagi mereka, *reward* yang diberikan oleh pihak pabrik kurang memuaskan, hanya berupa barang seperti mug, payung, kaos, dan topi. Komunikasi dengan pihak pabrik hanya dilakukan kepada kepala bagian dan tidak ada pemberitahuan bahwa target belum tercapai. Dalam menindaklanjuti aspirasi maupun keluhan yang disampaikan, pihak pabrik juga dirasakan lambat dalam memberikan respon. Pihak pabrik melarang pembentukan perserikatan buruh di pabrik ini, yang dapat dijadikan wadah untuk menyalurkan aspirasi maupun keluhan secara resmi terhadap pihak pabrik yang nantinya dapat membuka

peluang agar pihak pabrik lebih memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan para karyawannya, sehingga para karyawan dapat merasa lebih puas dan bekerja dengan lebih produktif.

Terdapat 60% (3 orang) dari karyawan bagian *inspecting* merasa dapat mengembangkan diri dan bekerja secara total di pabrik ini. Menurutnya, pihak pabrik tempatnya bekerja cukup memberikan kesempatan pada karyawan untuk belajar dan mereka pun memiliki kesadaran akan tujuan pekerjaan mereka yaitu menghasilkan kain berkualitas sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh pihak pabrik. Mereka merasa dapat fokus pada saat bekerja, tanpa sering terganggu dengan hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan (misalnya mengobrol dengan rekan kerja di jam kerja, ataupun memikirkan hal-hal lain di luar pekerjaan) saat mereka bekerja. Mereka juga merasa dirinya harus bekerja secara total saat memeriksa kain hasil produksi agar tidak ada bagian cacat yang terlewat untuk diperbaiki. Mereka merasa senang dan merasa tertantang dengan kain yang banyak cacatnya, bahkan terkadang mereka membantu rekan kerja yang lain untuk memperbaiki cacat kain.

Mereka bekerja sampai pekerjaan tuntas walaupun menemukan kain yang banyak cacatnya sehingga membutuhkan waktu lebih lama untuk memperbaikinya. Mereka berinisiatif untuk membersihkan peralatan kerja walaupun tidak diminta oleh kepala bagian. Mereka juga berusaha untuk memperbaiki cacat kain secepat mungkin dan meminimalisir kesalahan yang dapat terjadi. Mereka dapat belajar dengan cukup cepat saat pertama kali mendapatkan pelatihan menggunakan mesin dan sisir benang. Demikian pula

ketika melihat rekan kerjanya mengalami kesulitan mereka berusaha membantu rekan kerjanya tersebut tanpa diminta oleh kepala bagian dan pihak pabrik pun ikut membantu saat karyawannya membutuhkan bantuan dalam mengerjakan pekerjaannya.

Berdasarkan fakta di atas, *employee engagement* merupakan hal yang penting bagi Pabrik “X” berkaitan dengan peningkatan *outcomes* perusahaan dan terdapat 60% karyawan bagian *inspecting* yang menunjukkan adanya kecenderungan memiliki *engagement*. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti *employee engagement* pada karyawan bagian *inspecting* Pabrik “X” di Bandung.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui seperti apakah gambaran *employee engagement* pada karyawan bagian *inspecting* Pabrik “X” di Bandung.

## 1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

### 1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang *employee engagement* pada karyawan bagian *inspecting* Pabrik “X” di Bandung.

### 1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran lebih mendalam mengenai *employee engagement* dilihat dari faktor



yang memengaruhi dan aspek-aspek *employee engagement* pada karyawan *inspecting* Pabrik “X” di Bandung.

#### 1.4. Kegunaan Penelitian

##### 1.4.1. Kegunaan Ilmiah

- a) Memberikan informasi pada pengembangan ilmu Psikologi Industri mengenai *employee engagement* pada karyawan *inspecting* pabrik “X” di Bandung.
- b) Mendorong peneliti lain untuk mengembangkan dan meneliti lebih lanjut mengenai hubungan *employee engagement* dengan variabel lain, seperti kepuasan kerja dan motivasi kerja pada karyawan *inspecting* pabrik “X” di Bandung.

##### 1.4.2. Kegunaan Praktis

- a) Memberikan masukan dan informasi bagi karyawan bagian *inspecting* di pabrik “X” mengenai *employee engagement* agar mereka memiliki perasaan dan keinginan untuk lebih bertanggung jawab dan memajukan perusahaan melalui hasil kerja mereka.
- b) Memberikan masukan dan informasi bagi pihak pabrik, khususnya *general manager* dan kepala bagian *inspecting* di pabrik “X” mengenai *employee engagement*, agar mereka dapat lebih memberikan perhatian terhadap aspirasi maupun keluhan karyawan sehingga karyawan dapat memperoleh

kepuasan dan nyaman saat bekerja yang akan berpengaruh pada pencapaian target produksi di pabrik “X”.

### 1.5. Kerangka Penelitian

Pabrik “X” adalah industri tekstil di Bandung yang bergerak di bidang pertenunan yang memiliki karyawan produksi  $\pm 200$  karyawan produksi yang terbagi ke dalam 5 bagian produksi yaitu bagian *warping*, *sizing*, *reaching*, *weaving*, dan *inspecting*. Kelima bagian produksi ini adalah bagian yang berkesinambungan satu dengan yang lainnya dan bertanggung jawab penuh terhadap kuantitas dan kualitas kain yang dihasilkan. Bagian *inspecting* adalah proses terakhir/ ujung muara dari seluruh kegiatan produksi yang merupakan hasil produksi mulai dari bagian *warping*, *sizing*, *reaching*, dan *weaving*..

Pabrik “X” adalah pabrik bergerak dalam bidang pertenunan dan dengan jumlah karyawan produksi lebih dari 100 orang. Bagian produksi yang menjadi ujung/ muara dari pabrik ini terletak pada bagian *inspecting* karena seluruh proses produksi yang terjadi pada bagian *wrapping*, *sizing*, dan *reaching* akan dilanjutkan oleh bagian *weaving* sebelum diteruskan pada bagian *inspecting* untuk diperiksa dan dikirim pada konsumen.

Karyawan bagian *inspecting* memiliki tugas untuk memeriksa kain yang dihasilkan dari bagian *weaving*, menentukan jumlah cacat kain/ meter, dan memutuskan kain akan dikirim lokal atau ekspor. Hubungan karyawan bagian *inspecting* dengan pihak pabrik adalah hubungan yang saling timbal

balik. Apa yang diberikan perusahaan pada karyawan akan berdampak pada cara kerja karyawan dan produktivitas yang dihasilkan oleh pabrik “X”.

Menurut Macey (2009), terdapat empat faktor yang mempengaruhi terciptanya karyawan yang *engage*, yaitu : *capacity to engage* yaitu organisasi berperan dalam menyediakan fasilitas juga informasi yang mereka butuhkan untuk dapat mengerjakan pekerjaan mereka sesuai dengan prosedur perusahaan, memberikan kesempatan untuk belajar, dan umpan balik sehingga karyawan dapat meningkatkan rasa percaya diri, selain itu perusahaan harus memberi dukungan kepada karyawan untuk memperbaharui tingkat energi personalnya melalui keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya (Macey, William. H., 2009). Dalam hal ini, Pabrik “X” memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, memberi informasi dengan mendatangkan praktisi untuk menjelaskan jika ada mesin baru, dan memberikan *feedback* pada karyawan bagian produksi yang dilakukan oleh kepala bagian produksi.

Faktor kedua adalah motivasi untuk *engage* yaitu pekerjaan yang sangat menarik secara intrinsik akan menstimulasi *engagement*. Pekerjaan yang menarik secara intrinsik adalah ketika pekerjaan tersebut menantang, bermakna, dan memberikan kesempatan untuk melakukan pengambilan keputusan dan otonomi dalam hal yang akan dilakukan dan bagaimana melakukannya. *Goal* yang sulit menciptakan energi bagi karyawan dan dapat meningkatkan untuk penyelesaian pekerjaan. Motivasi untuk *engage* juga muncul dari perlakuan yang memperlihatkan respek, penghargaan, dan

karyawan akan membalas dengan *engagement* (Macey, William. H., 2009). Hal ini terlihat saat pihak pabrik memberikan target yang harus dicapai dan adanya pemberian penghargaan berupa bonus, hadiah kepada karyawan berprestasi. Motivasi untuk *engage* yang diberikan oleh Pabrik “X” akan menimbulkan kepuasan dan perasaan nyaman saat bekerja pada karyawan *inspecting* Pabrik “X” di Bandung.

Faktor selanjutnya yang dibutuhkan untuk menciptakan karyawan yang *engage* adalah *capacity to engage*/ kebebasan untuk *engage*. Kebebasan ini adalah ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki kebebasan untuk bertindak dan mereka tidak akan dihukum atas apa yang mereka lakukan, Perilaku inisiatif dan proaktif akan muncul ketika mereka mengetahui bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasi yang selanjutnya membangun *trust* (rasa saling percaya) (Macey, William. H., 2009). Pabrik “X” memiliki budaya kekeluargaan dengan mempercayai apa yang dikatakan karyawan. Pabrik “X” juga mendengarkan dan menindaklanjuti saat karyawan *inspecting* menghadapi kendala saat memeriksa dan memperbaiki cacat kain. Perlakuan adil dari atasan pun merupakan salah satu bentuk dari kebebasan untuk *engage*, misalnya saat karyawan bagian *inspecting* menemukan cara baru yang lebih efektif untuk memeriksa dan memperbaiki cacat kain atau saat mereka memberikan pendapat, pihak pabrik mau mendengar dan menindaklanjuti.

Faktor terakhir adalah perusahaan tahu bagaimana melakukan *engagement*. Bentuk *engagement* yang dimiliki karyawan sebaiknya adalah spesifik. (Macey, William. H., 2009). Pabrik “X” lebih menekankan pada

kualitas kain hasil produksi yang dihasilkan sehingga karyawan *inspecting* ditekankan untuk lebih memperhatikan kualitas dari kain (tidak ada kecacatan pada kain yang akan dikirim). Hal ini dapat dilihat dari seberapa paham karyawan *inspecting* terhadap pekerjaannya dan dapat terlihat dari hasil kain yang diperiksa dan diperbaiki.

Terdapat 2 energi dalam *engagement* yang dapat meningkatkan *outcomes* perusahaan yaitu energi psikis dan energi behavioral. Energi psikis menggambarkan apa yang dihayati atau dialami oleh karyawan. Energi ini akan membuat karyawan lebih fokus terhadap tugas dan menggunakan energi yang lebih sedikit untuk hal lain di luar pekerjaan. Keempat bentuk energi tersebut psikis tersebut adalah *feeling of urgency*, *feeling of being focus*, *feeling of enthusiasm*, dan *feeling of intensity* (Macey, William. H., 2009).

Karyawan dikatakan memiliki *engagement* akan menunjukkan *feeling of urgency* yaitu saat mereka mampu mengarahkan energi yang dimiliki untuk mengerjakan pekerjaannya. Kemudian muncul *feeling of being focused*, saat mereka fokus dengan pekerjaannya, merasa ‘asyik’ dengan apa yang sedang mereka kerjakan. Selanjutnya, terdapat *feeling of enthusiasm* yang terjadi saat karyawan melibatkan perasaan terhadap pekerjaannya. Mereka merasa ‘hidup’ dan memiliki *passion* saat bekerja sehingga mereka dapat berkonsentrasi pada pekerjaan yang dipengaruhi oleh kemampuan dari karyawan. Jika kemampuannya berada pada level yang setara dengan tuntutan pekerjaan, maka akan ada pencurahan perhatian yang lebih terhadap pekerjaan tersebut (*feeling of intensity*) (Macey, William. H., 2009).

Karyawan *inspecting* yang mengetahui target/ tujuan dari Pabrik “X”, melibatkan perasaannya dengan fokus pada pekerjaan yang sedang dikerjakan kemudian merasa memiliki *passion* saat bekerja menunjukkan *feeling of engage* yang akan terlihat melalui perilaku. Perilaku yang muncul adalah *persistence*, proaktif, *role expansion*, dan *adaptability* (Macey, William. H., 2009).

*Persistence* adalah perilaku memperlihatkan dipertahankannya upaya untuk secara konsisten berjuang dari waktu ke waktu dalam menyelesaikan tugas. (Macey, William. H., 2009). Misalnya, karyawan *inspecting* Pabrik “X” tidak berlama-lama saat makan saian atau menghabiskan waktu untuk istirahat dan mengerjakan pekerjaan mereka sampai tuntas. *Persistence* juga dapat terlihat saat karyawan karyawan produksi bagian *inspecting* bertahan untuk tetap teliti dan memiliki kesabaran untuk memeriksa kecacatan pada kain dan harus memperbaikinya.

Perilaku yang menunjukkan karyawan *engage* adalah proaktif. Proaktif berarti bertindak lebih awal/ cepat sebelum diminta/ diperintahkan oleh atasan (Macey, William. H., 2009). Ketika karyawan *inspecting* Pabrik “X” melakukan perawatan pada mesin yang mereka gunakan untuk memeriksa benang yang dapat memberikan tanda awal penurunan efisiensi terdeteksi tanpa diperintahkan oleh kepala bagian. Mereka mengganti dan memperbaiki sisir benang yang mereka gunakan untuk memperbaiki cacat benang tanpa harus diingatkan atau diminta. Karyawan bagian *inspecting* Pabrik “X” yang proaktif biasanya akan meluangkan waktunya lebih banyak

untuk mengerjakan pekerjaannya dengan menghasilkan kain yang sebanyak-banyaknya.

Karyawan yang *engage* cenderung melihat perannya secara meluas yaitu membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas atau memperbaiki kesalahan yang dibuat orang lain (*role expansion*). (Macey, William. H., 2009). *Role expansion* yang ditunjukkan oleh karyawan bagian *inspecting* Pabrik “X” terlihat dari inisiatifnya untuk membantu rekan kerja yang lain, misalnya membantu memeriksa cacat kain, bahkan tanpa diminta oleh kepala bagian.

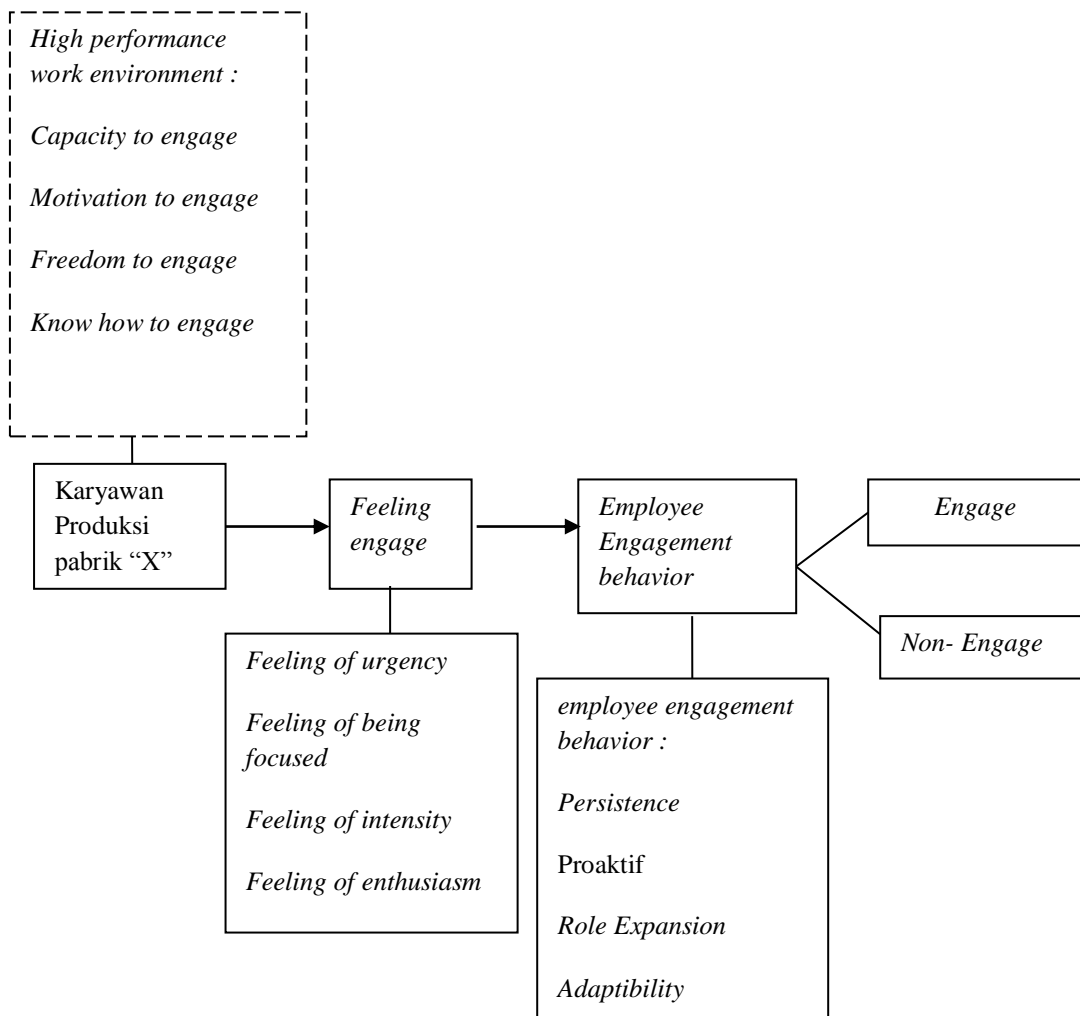
Perilaku selanjutnya adalah *adaptability* yaitu pada saat organisasi melakukan inovasi, seorang karyawan yang adaptif akan membantu perusahaan mengantisipasi dan merespon dengan lebih cepat dengan biaya yang murah, di lingkungan yang kompetitif (Macey, William. H., 2009). Karyawan *inspecting* yang adaptif terlihat saat mereka dengan cepat saat pertama kali dilatih untuk menggunakan mesin pemeriksa kain dan menggunakan sisir benang untuk memeriksa cacat kain. Mereka juga mampu mengerjakan pemeriksaan kain walaupun tingkat kesulitan dari kain tersebut tergolong sulit (banyak cacat)

Menurut Macey, *engagement* bermanfaat jika karyawan melihat keterkaitan langsung antara apa yang harus dilakukan dan manfaat *outcome*-nya bagi organisasi. Lebih singkatnya dapat dikatakan bahwa *engagement* terjadi jika ada keselarasan antara *goal* individu dan *goal* organisasi.

*Employee engagement* turut menentukan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan (Macey, William. H., 2009).

Karyawan bagian *inspecting* Pabrik “X” di Bandung dapat *engage* jika mereka memiliki *feeling of engagement* dan ditampilkan dalam bentuk *employee engagement behavior*. *High performance work environment* yang diberikan pihak pabrik memengaruhi terbentuknya *feeling of engage* dan *employee engagement behavior*.

### 3.1 Kerangka Pemikiran *Employee Engagement*





### 1.6. Asumsi Penelitian

Dari uraian Kerangka Pikir di atas, asumsi yang dapat diajukan adalah :

1. Pabrik “X” memperlengkapi karyawan bagian *inspecting* dengan peralatan kerja yang memadai dan terawat dan hal ini menggambarkan terdapatnya *capacity to engage* di Pabrik “X”.
2. Pabrik “X” memberikan motivasi pada karyawan bagian *inspecting* dengan memberikan *reward* pada karyawan bagian *inspecting* yang berprestasi dan menetapkan target yang jelas untuk dicapai yang menggambarkan *motivation to engage*.
3. Pabrik “X” memberikan kesempatan pada karyawan bagian *inspecting* untuk menyampaikan pendapat yang berkaitan dengan hasil produksi dan menindaklanjuti kendala yang dialami saat memeriksa dan memperbaiki cacat kain. Hal tersebut menggambarkan *freedom to engage*.
4. Pabrik “X” memberikan informasi, visi, dan misi pada karyawan bagian *inspecting* sehingga mereka mampu bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan dan hal ini menggambarkan *know how to engage*.
5. *High performance work environment* ( *capacity to engage*, *motivation to engage*, *freedom to engage*, dan *know how to engage*) akan menimbulkan *feeling of engagement* (*feeling of urgency*, *feeling of being focus*, *feeling of intensity*, dan *enthusiasm*) pada karyawan *inspecting* Pabrik “X”.

6. Karyawan bagian *inspecting* Pabrik “X” dikatakan *engage* apabila mereka memiliki *feeling of engage* yang kemudian menampilkannya dalam bentuk perilaku berupa *persistence*, proaktif, *role expansion*, *adaptability*.