

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam budaya masyarakat Indonesia, usaha percetakan undangan dapat diperhitungkan karena di Indonesia memiliki banyak acara syukuran yang membutuhkan undangan, contohnya adalah kelahiran bayi, pengajian, pernikahan, dan lain-lain. Hal yang dapat menunjang bisnis percetakan ini adalah teknologi dalam percetakan. Teknologi percetakan dengan mudah bisa ditransfer, dibeli, dan dipelajari di Indonesia, namun harga mesin percetakan pun sangat mahal karena di dalamnya terdapat komponen-komponen yang dapat menghasilkan hasil yang memuaskan.

Selain teknologi, sumber daya manusia (SDM) pun dibutuhkan demi berkembangnya bisnis percetakan. SDM memiliki peran dominan terhadap faktor produksi, seperti mesin, modal, material, metode dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengendalikan setiap kegiatan organisasi dalam perusahaan. Oleh karena itu, meningkatkan kualitas SDM yang ada dalam organisasi atau perusahaan merupakan hal yang mutlak dilakukan (bandung.bisnis.com, 16 Desember 2011).

Begitu pula dengan perusahaan percetakan CV. Sam Arista Bandung. Perusahaan percetakan ini termasuk ke dalam jenis perusahaan manufaktur, yaitu perusahaan yang melakukan kegiatan mengolah bahan baku menjadi suatu barang jadi, kemudian menjual bahan jadi tersebut. Perusahaan membeli bahan baku seperti

kertas, pita, beludru, dan sebagainya sesuai kebutuhan, kemudian barang-barang tersebut dibuat cetakannya melalui mesin cetak canggih yang telah dimiliki perusahaan lalu ditempel dan dihias oleh tangan para pegawai.

Dalam hal ini CV. Sam Arista adalah perusahaan percetakan undangan pernikahan. Pimpinan perusahaan menyatakan ia membuat usaha ini karena ia menilai bahwa undangan pernikahan sangat penting dan pasti dibutuhkan oleh orang yang menikah untuk berbagi kebahagiaan mereka. Pimpinan menyadari bahwa saat ini teknologi sudah canggih sehingga orang cenderung untuk mengundang kerabatnya ke pernikahan melalui media sosial, tetapi tetap tidak dapat dipungkiri bahwa seseorang akan merasa dihargai apabila diberikan undangan pernikahan berbentuk fisik. Oleh karena itu, CV. Sam Arista yang telah berdiri sejak 1996 memiliki komitmen untuk memberikan hasil produksi cetakan dan desain kartu undangan yang berkualitas dan unik, mampu memberikan pelayanan terbaik kepada pihak pembeli atau pemesan, serta mitra *supplier*. CV. Sam Arista berdedikasi untuk menjadi spesialis di bidang desain dan percetakan kartu undangan yang berkualitas tinggi yang didukung dengan mesin-mesin canggih yang dimiliki dan pegawai yang memiliki keahlian tinggi di bidangnya.

Pada tahun 2000, CV. Sam Arista mulai dikenal banyak orang. Menurut pemilik, para pelanggan yang datang biasanya karena rekomendasi dari pelanggan sebelumnya atau kerabat dari pelanggan yang menerima undangan hasil CV. Sam Arista serta berasal dari pengunjung pameran-pameran yang sering diikuti oleh perusahaan. Sejak saat itu, CV. Sam Arista pun mulai dipandang sebagai percetakan

undangan yang berkualitas dan mulai mendapat banyak pesanan, sehingga perusahaan membutuhkan cukup banyak pegawai untuk menjalankan perusahaannya. CV. Sam Arista memiliki visi menjadikan perusahaan sebagai sarana ibadah untuk membentuk SDM yang profesional, amanah, dan berkontribusi positif kepada perusahaan guna menuju perusahaan berbasis pelayanan terbaik di bidang cetakan undangan juga cetakan lainnya menuju ke kepuasan pelanggan dan mitra usaha. Misinya adalah membangun usaha pelayanan percetakan dan desain kreatif kartu undangan terpercaya serta berkualitas yang didukung oleh sumber daya manusia berpotensi, profesional disertai pelayanan dan hasil terbaik. Sejauh ini perusahaan memiliki 18 unit mesin percetakan dan 33 orang pegawai.

Hal yang membuat CV. Sam Arista berbeda dengan perusahaan percetakan undangan pernikahan di Bandung lainnya ialah bahwa perusahaan ini memiliki struktur organisasi dan tidak *makloon* ke perusahaan lain. Saat ini pegawai CV. Sam Arista terbagi dalam bagian marketing, pra produksi, produksi, penyelesaian, administrasi keuangan, dan umum. Pada bagian marketing, tugas-tugas pokok yang harus dikerjakan adalah menerima tamu dengan tersenyum dan ramah, mengonfirmasi klien, memberikan laporan bertahap berkaitan dengan pemesanan ke semua divisi terkait, menata ruangan dengan indah, nyaman dan bersih, membuat jadwal aktivitas tim dan mengkoordinasikannya, serta bekerja sesuai dengan target yang diberikan pimpinan.

Bagian pra produksi bertugas untuk menyiapkan, mengontrol, serta mengoreksi bahan-bahan yang diperlukan dan membuat desain-desain baru. Sedangkan pada

bagian produksi, tugas-tugasnya adalah mengecek serta menyesuaikan bahan dan desain yang akan digunakan, mengendalikan mesin agar lancar, serta mengontrol hasil cetak yang sedang berjalan. Setelah itu hasil produksi akan ditindaklanjuti bagian penyelesaian, tugas dari bagian penyelesaian adalah menerima, mengecek, meneliti kembali hasil dari bagian produksi serta menyelesaikannya. Kemudian untuk bagian administrasi dan keuangan tugas-tugasnya adalah menginput data, menghitung kas masuk dan keluar, memberikan laporan harian, mingguan, serta akhir tahun kepada pimpinan, serta menerima dan mengangkat telepon konsumen. Sementara untuk bagian umum terdapat bagian ekspedisi, supir dan *cleaning service*. Bagian ekspedisi bertugas untuk membantu membeli perlengkapan ATK dan membantu mengantarkan barang kepada klien jika jumlahnya sedikit. Supir memiliki tugas mengantar barang ke klien, membantu pra-produksi membeli kertas, mengantar karyawan perempuan yang lembur, membantu penyelesaian jika tugas utama selesai (Lampiran *Jobdesc CV.Sam Arista*).

CV. Sam Arista menyediakan desain-desain yang telah dibuat pegawainya, walaupun begitu, para pelanggan terkadang ingin memodifikasi sesuai dengan keinginannya atau bahkan murni desain dari para pelanggan. Para pelanggan yang datang biasanya masing-masing memiliki keinginan yang berbeda-beda, sehingga perusahaan harus mampu memenuhi keinginan dan memuaskan para pelanggannya tersebut dengan cara mengerti dan membuat undangan sesuai dengan yang pelanggan inginkan. Selain itu, para pelanggan pun memesan undangan dengan jumlah yang berbeda-beda tergantung kebutuhannya dan memesan dengan waktu yang mendekati

hari pernikahan mereka, sehingga apabila jumlah undangan yang dipesan dalam jumlah besar ataupun sedang banyak pesanan, para pegawai dituntut untuk bekerja melebihi jam kerja seharusnya agar selesai tepat waktu.

Para pegawai CV. Sam Arista dalam hal ini diharapkan memiliki kesiapan untuk melaksanakan tantangan-tantangan dan perubahan-perubahan yang ada dalam perusahaan. Oleh karena itu, pegawai CV. Sam Arista hendaknya memiliki *engagement* terhadap perusahaan. *Employee engagement* adalah kesadaran dan energi yang terpusatkan, sebagai bukti dari rasa inisiatif pada individu, proses adaptasi, usaha, dan pengarahan pada tujuan organisasi. (Macey, 2009).

Apabila pegawai sudah terikat (*engaged*) dengan suatu perusahaan maka pegawai memiliki suatu kesadaran terhadap usaha, sehingga pegawai akan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya terhadap perusahaan. Riset menunjukan bahwa karyawan yang terikat merupakan karyawan yang lebih produktif (Gallup, 2010). Karyawan yang memberikan kemampuan terbaik akan berakibat pada performa perusahaan. Saks (2006) menyatakan banyak yang mengklaim bahwa *employee engagement* memprediksi *employee outcomes*, kesuksesan organisasi, dan kinerja keuangan.

Perusahaan memberikan kebijakan agar pegawai merasa terikat yaitu dengan memberikan kesempatan bagi para pegawainya untuk belajar karena pegawai yang diterima tidak harus langsung memiliki keahlian tinggi. Para pegawai baru yang belum memiliki keahlian biasanya diajarkan oleh pegawai-pegawai yang memang sudah memiliki keahlian yang tinggi dan jam terbang yang tinggi pula. Tingkat

pendidikan pun tidak menjadi kriteria yang pokok dalam perekrutan pegawai. Alasannya adalah karena perusahaan ini ingin membantu masyarakat untuk mendapatkan pekerjaan dan perusahaan pun percaya bahwa mereka mampu untuk belajar dan berkembang. Meskipun begitu, perekrutan pegawai tetap melalui prosedur dan kesungguhan para calon pegawai pun turut diperhatikan dan dihubungkan dengan nilai-nilai perusahaan.

Sejauh ini, CV. Sam Arista telah memberikan beberapa fasilitas terhadap pegawainya dengan harapan para pegawai termotivasi untuk bekerja. Fasilitas yang diberikan antara lain pegawai *gathering* satu tahun sekali dan boleh mengikutsertakan keluarga inti mereka, pimpinan memberikan uang pribadi ketika pegawai sakit dengan harapan pegawai bisa segera berobat dan bisa bekerja kembali, serta para pegawai diperkenankan untuk memutar musik kegemaran mereka dengan volume yang keras saat mereka bekerja.

Sebelum bekerja, pimpinan dan para pegawai CV. Sam Arista rutin mengadakan *briefing*. Dalam *briefing* tersebut, para pegawai diberikan kebebasan mengeluarkan pendapatnya mengenai kinerja perusahaan baik dari sisi positif maupun negatif, sehingga diharapkan para pegawai dapat mengevaluasi hal negatif agar tidak terjadi kembali dan mempertahankan atau bahkan meningkatkan hal-hal positif. Pimpinan perusahaan pun merasa senang apabila para pegawai dapat memberikan pendapatnya agar perusahaan dapat berkembang lebih baik dan pimpinan tidak akan memberikan hukuman terhadap pendapat yang diberikan jika

pendapatnya negatif. Selain itu, dalam *briefing* pun para pegawai selalu melakukan yel-yel yang dimaksudkan agar mereka dapat bersemangat dalam bekerja.

Pimpinan CV. Sam Arista juga selalu memberitahukan pada para calon pegawainya sebelum bekerja di perusahaan mengenai visi dan misi dari perusahaan yang dimaksudkan agar para calon bersedia bekerja untuk mencapai visi dan misi dari perusahaan. Para pegawai CV. Sam Arista memiliki target masing-masing yang diberikan langsung oleh pimpinan sesuai dengan bidang pekerjaannya. Dalam hal ini, para pegawai mengetahui target, visi, serta misi perusahaan agar dapat bekerja sesuai dengan visi, misi, dan mencapai target.

Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada 10 orang pegawai (100%) CV. Sam Arista didapatkan data bahwa mereka merasa yakin untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *jobdesc* yang diberikan oleh pimpinan (*feeling of urgency*). Apabila dilihat dari pegawai yang merasakan *urgency*, sebanyak 90% pegawai bersedia ketika diberikan tugas tambahan oleh atasan sehingga mereka harus bekerja lebih lama dari jam kerja seharusnya (*persistence* tinggi) dan sebanyak 10% tidak bersedia untuk mengerjakan pekerjaan melebihi jam kerjanya dengan mencari alasan untuk tidak dapat bekerja (*persistence* rendah).

Sebanyak 100% pegawai yang merasa *urgency* berinisiatif untuk menyelesaikan masalah sebelum atasan mengetahuinya (*proactive* tinggi). Terdapat 20% pegawai yang merasa *urgency* bersedia untuk membantu rekan kerja satu tim yang belum selesai mengerjakan pekerjaannya ketika sedang dikejar *deadline* tanpa harus diminta atasan (*role expansion* rendah), sementara yang lainnya kurang

bersedia membantu pekerjaan rekannya. Kemudian sebanyak 70% pegawai yang merasa *urgency* bersedia menawarkan diri untuk lembur ketika perusahaan sedang mendapatkan banyak pesanan (*adaptability* tinggi), dan sebanyak 30% menunggu diminta oleh atasan untuk lembur (*adaptability* rendah).

Sebanyak 4 dari 10 orang (40%) pegawai merasa saat bekerja mereka fokus tidak memikirkan hal lain di luar pekerjaan dan menganggap waktu berjalan dengan cepat (*feeling of being focused*). Apabila dilihat dari pegawai yang menghayati *feeling of being focused*, sebanyak 75% dapat bekerja lebih keras dengan waktu yang lebih panjang (*persistence* tinggi) dan sebanyak 25% bekerja sesuai jam kerja (*persistence* rendah).

Terdapat 100% pegawai yang menghayati *feeling of being focused* dapat mengantisipasi terjadinya kerusakan pekerjaannya dengan berhati-hati dalam bekerja (*proactive* tinggi) dan kurang bisa membantu temannya karena mereka sangat fokus dengan pekerjaannya sendiri (*role expansion* rendah).

Sebanyak 25% pegawai yang menghayati dirinya fokus kurang bisa menghadapi bahwa dirinya harus bekerja ketika hari libur (*adaptability* rendah), sedangkan sisanya bersedia bekerja di hari libur karena mendapatkan bonus tambahan (*adaptability* tinggi).

Sebanyak 10 orang pegawai (100%) merasa bahwa pekerjaan saat ini sudah sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki dan sudah memberikan seluruh kemampuannya dalam bekerja (*feeling of intensity*). Walaupun terkadang merasa jenuh, mereka menyadari bahwa mereka harus tetap semangat bekerja.

Terdapat 100% pegawai yang merasa sudah memberikan seluruh kemampuannya dalam bekerja (*feeling of intensity*) dapat bertahan bekerja di CV. Sam Arista dengan segala kebijakan dan kondisi yang ada (*persistence* tinggi) serta mampu mengantisipasi untuk meminimalisir kesalahan (*proactive* tinggi). Kemudian sebanyak 60% pegawai yang mencurahkan seluruh kemampuannya bersedia mengerjakan tugas selain *jobdesc* utamanya dengan kemauan sendiri (*role expansion* tinggi) sementara sisanya bersedia namun apabila diminta oleh atasan. Sebanyak 90% pegawai yang mencurahkan seluruh kemampuannya bersedia untuk menggunakan waktu liburnya untuk bekerja apabila memang target dan tenggat waktu hanya sedikit (*adaptability* tinggi), sementara 10% lainnya lebih memilih menghabiskan waktu libur bersama keluarga (*adaptability* rendah).

Dari 10 orang pegawai CV. Sam Arista, sebanyak 7 orang (70%) pegawai merasa antusias ketika bekerja, karena dalam pekerjaannya terdapat hal-hal yang menarik untuk dipelajari lebih lanjut. Sedangkan 3 orang (30%) pegawai merasa tidak antusias ketika bekerja, dengan alasan terkadang pekerjaan yang diberikan terlalu sulit atau teman satu tim yang terlambat memberikan kemajuan kerja mereka sehingga penyelesaian pekerjaan membutuhkan waktu yang lebih lama. Apabila dilihat dari pegawai yang merasa dirinya antusias dalam bekerja, sebanyak (7 orang) 100% merasa senang melakukan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih keras dengan durasi yang lebih panjang tanpa istirahat (*persistence* tinggi).

Terdapat 100% (7 orang) pegawai yang merasa antusias dapat mengenali masalah dan tidak menunggu diarahkan (*proactive* tinggi). Kemudian terdapat 100%

pegawai merasa antusias dengan tugasnya sendiri daripada tugas rekan kerjanya (*role expansion* rendah).

Pegawai yang merasa antusias dengan jumlah sebanyak (6 orang) 85% menawarkan diri untuk bekerja lembur agar target cepat tercapai (*adaptability* tinggi) dan sebanyak (1 orang) 14% hanya akan lembur ketika diminta oleh pimpinan (*adaptability* rendah).

Selain itu *turnover* pada perusahaan ini cenderung rendah, yaitu penurunan jumlah pegawai dari 35 orang menjadi 33 orang dari tahun 2011 sampai 2014. Hasil survey awal menunjukkan bahwa para pegawai CV. Sam Arista menghayati *engagement* yang berbeda-beda. Setiap penghayatan *engagement* tersebut dapat memengaruhi perilaku *engagement* dalam derajat yang berbeda pula. Kemudian tidak semua pegawai yang menghayati *engagement* yang sama memiliki derajat perilaku *engagement* yang sama pula. Selain itu, berdasarkan penelitian Fanny Yoelanda (2014) menunjukkan bahwa *engagement behavior* dapat muncul meskipun *feeling engagement* tersebut tidak muncul. Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai kontribusi *feeling of engagement* terhadap *employee engagement behavior* pada CV. Sam Arista Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui seberapa besar kontribusi komponen-komponen *feeling of engagement* terhadap komponen-komponen *engagement behavior* pada pegawai CV. Sam Arista Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai *feeling of urgency*, *feeling of being focused*, *feeling of intensity*, dan *feeling of enthusiasm*, serta gambaran mengenai *persistence*, *proactive*, *role expansion*, dan *adaptability* pada pegawai CV. Sam Arista Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran mengenai seberapa besar kontribusi *feeling of urgency*, *feeling of being focused*, *feeling of intensity*, dan *feeling of enthusiasm* terhadap *persistence*, *proactive*, *role expansion*, serta *adaptability* pada pegawai CV. Sam Arista Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

1. Memberikan informasi dan pemahaman di bidang Psikologi Industri dan Organisasi terutama yang berkaitan dengan *employee engagement*.
2. Memberikan informasi bagi mahasiswa dan peneliti lain yang berminat melakukan penelitian serupa dan mengembangkan lebih lanjut mengenai kontribusi *feeling of engagement* terhadap *engagement behavior*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada pegawai CV. Sam Arista mengenai *employee engagement behavior* dan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan

perusahaan sebagai evaluasi bagi para pegawai agar dapat bekerja dengan optimal.

2. Memberikan masukan kepada pimpinan CV. Sam Arista mengenai dampak *feeling of engagement* terhadap *engagement behavior* yang ditampilkan para pegawainya untuk dapat memberikan fasilitas-fasilitas yang belum terpenuhi.

1.5 Kerangka Pikir

Employee engagement behavior adalah energi yang ditampilkan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Kemunculan *engagement behavior* pada CV. Sam Arista dipengaruhi oleh *high performance work environment* dan *feeling of engagement*.

High performance work environment merupakan lingkungan yang dapat menciptakan kondisi *engaged*. *High performance work environment* ini dibangun oleh empat faktor kunci, yaitu *capacity to engage*, *motivation to engage*, *freedom to engage*, dan *know how to engaged*. *Capacity to engaged* tercermin dari perusahaan yang memberikan kontribusi dan fasilitas dengan memberikan informasi yang pegawai butuhkan serta memberikan kesempatan belajar. *Capacity to engaged* ini dapat dilihat dari pegawai yang diterima bekerja di CV. Sam Arista dan belum memiliki keahlian yang diharapkan diberikan kesempatan belajar pada pegawai yang lebih senior.

Faktor kedua yang dapat membangun *high performance work environment* adalah *motivation to engaged*, yaitu pegawai merasa pekerjaannya menarik dan diperlakukan dengan cara yang memperkuat timbulnya perilaku membalas kebaikan

pada perusahaan. *Motivation to engaged* terlihat dari pimpinan CV. Sam Arista yang memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai untuk liburan yang dapat mengikutsertakan keluarganya setiap satu tahun sekali bersama perusahaan, serta apabila ada pegawai yang sakit, pimpinan biasanya memberikan dana pribadi untuk pegawai yang sakit tersebut.

Ketiga, *freedom to engaged*, yaitu para pegawai merasa aman untuk menunjukkan perilaku insiatif dan proaktif. *Freedom to engaged* terlihat dari para pegawai yang diberikan kesempatan oleh perusahaan untuk mengeluarkan pendapat dan memberikan ide mengenai pembuatan pesanan pelanggan sehingga para pegawai merasa aman saat melakukan sesuatu atas inisiatif sendiri. Para pegawai juga dapat bebas mengemukakan pendapatnya pada saat *briefing* untuk mengevaluasi hal yang perlu dipertahankan dan hal yang harus diubah.

Berikutnya adalah *know how to engaged*, yaitu pegawai mengetahui prioritas strategi organisasi serta mengapa dan kapan organisasi selaras dalam proses dan praktiknya. *Know how to engaged* terlihat dari pimpinan CV. Sam Arista yang selalu memberitahukan pada para calon pegawainya sebelum bekerja di perusahaan mengenai visi dan misi dari perusahaan yang dimaksudkan agar para calon bersedia bekerja secara optimal untuk mencapai visi dan misi dari perusahaan. Apabila para pegawai CV. Sam Arista memenuhi keempat prinsip di atas, para pegawai akan memunculkan pengahayatan yang berbeda-beda mengenai *high work performance enviornment* tersebut, yaitu dapat dilihat dari *feeling of engagement*.

Menurut Macey (2009), *feeling of engagement* terdiri dari 4 komponen. Komponen yang pertama adalah *feeling of urgency*. Komponen yang pertama adalah *feeling of urgency*, yaitu pegawai mengarahkan energinya untuk mencapai goal tertentu. Pegawai CV. Sam Arista yang merasa mampu resilien dan memiliki keyakinan diri dalam mencapai setiap target yang ditetapkan perusahaan merupakan pegawai dengan *feeling of urgency* yang tinggi. Sedangkan pegawai yang memiliki *feeling of urgency* yang rendah adalah ketika pegawai tidak merasa mampu dan tidak yakin dalam mencapai target perusahaan. Dalam membentuk *engagement*, pegawai juga dipengaruhi *feeling of being focused*, yaitu ketika para pegawai CV. Sam Arista dapat konsentrasi terhadap pekerjaannya, baik yang sesuai dengan *jobdesc* maupun *job* tambahan dan memanfaatkan waktu yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan. Pegawai dengan *feeling of being focused* yang rendah ialah pegawai yang sulit berkonsentrasi dan mudah terganggu dalam mengerjakan pekerjaannya serta ingin cepat pulang dari tempat kerja.

Komponen ketiga adalah *feeling of intensity*, yaitu ketika pegawai CV. Sam Arista mencurahkan perhatian terhadap pekerjaannya dengan memberdayakan fisik, pengetahuan, keahlian, dan emosi untuk menyelesaikan undangan yang diinginkan pelanggan. Sedangkan pegawai dengan *feeling of intensity* yang rendah ialah pegawai yang tidak memberdayakan fisik, pengetahuan, keahlian, dan emosi mereka. Komponen yang terakhir adalah *feeling of enthusiasm*. *Feeling of enthusiasm* ini terjadi apabila para pegawai CV. Sam Arista antusias terhadap pekerjaannya, merasa keinginan para pelanggan menantang, senang dengan pekerjaannya, dan berenergi

ketika bekerja. Sedangkan pegawai yang memiliki *feeling of enthusiasm* yang rendah terjadi apabila pegawai tidak antusias terhadap pekerjaannya dan merasa pekerjaannya sebagai beban. Dengan adanya *feeling of engagement* maka akan mendorong terjadinya *engagement behavior* pada para pegawai CV. Sam Arista, yaitu perilaku *persistence*, *proactive*, *role expansion*, dan *adaptability*.

Perilaku *persistence* terlihat apabila para pegawai CV. Sam Arista bekerja keras mencapai target dan memenuhi berbagai tugas tambahan yang diberikan oleh atasan dengan tekun, tidak berputus asa, dan bertanggung jawab dengan pekerjaan yang telah diberikan padanya, serta tetap berusaha meskipun permintaan pelanggan sulit dan banyak. Sementara para pegawai yang tidak dapat mencapai target dan tidak bersedia melakukan berbagai tugas tambahan dapat dikatakan sebagai pegawai dengan perilaku *persistence* yang rendah. Perilaku *proactive* pada pegawai terlihat apabila pegawai CV. Sam Arista memberikan solusi pada permasalahan yang dihadapi dan mencegah terjadinya permasalahan tanpa harus diperintahkan oleh atasan. Sedangkan pegawai dengan perilaku *proactive* yang rendah ialah apabila pegawai tidak mencoba mencegah terjadinya permasalahan.

Pegawai yang menunjukkan perilaku *role expansion* akan membantu rekan kerjanya untuk menyelesaikan tugas demi mencapai target bersama, atau bersedia mengerjakan tugas tambahan untuk mencapai target. Sementara pegawai yang memiliki perilaku *role expansion* yang rendah ialah ketika pegawai bekerja hanya berdasarkan perannya atau *job description* saja dan tidak bersedia membantu rekan kerja maupun melakukan tugas tambahan. Kemudian perilaku *adaptability* terjadi

ketika para pegawai mudah menyesuaikan diri dalam berbagai tuntutan maupun perubahan dalam pencapaian target yang berbeda-beda jumlah dan bentuknya. Pegawai dengan perilaku *adaptability* yang rendah akan memperlihatkan penyesuaian diri yang lambat terhadap berbagai tuntutan maupun perubahan.

Pegawai yang menghayati pekerjaannya sebagai sesuatu yang *urgent* atau mendesak akan bekerja keras menyelesaikan pekerjaan demi mencapai target yang telah ditentukan (*persistence*). Pekerjaan yang mendesak ini pun akan membuat pegawai mengantisipasi masalah yang sekiranya dapat menghalangi untuk mencapai target, misalnya ialah mesin yang rusak atau bahan-bahan yang cacat (*proactive*). *Feeling of urgency* ini pun dapat membuat pegawai saling bekerja sama dengan pegawai lainnya sehingga tujuan perusahaan dalam memberikan undangan yang dapat memuaskan pelanggan dapat segera tercapai (*role expansion*). Selain itu, keadaan yang mendesak akan menimbulkan pegawai yang lebih responsif terhadap adanya perubahan jam kerja secara mendadak apabila tenggat waktu sedikit demi mencapai tujuan (*adaptability*).

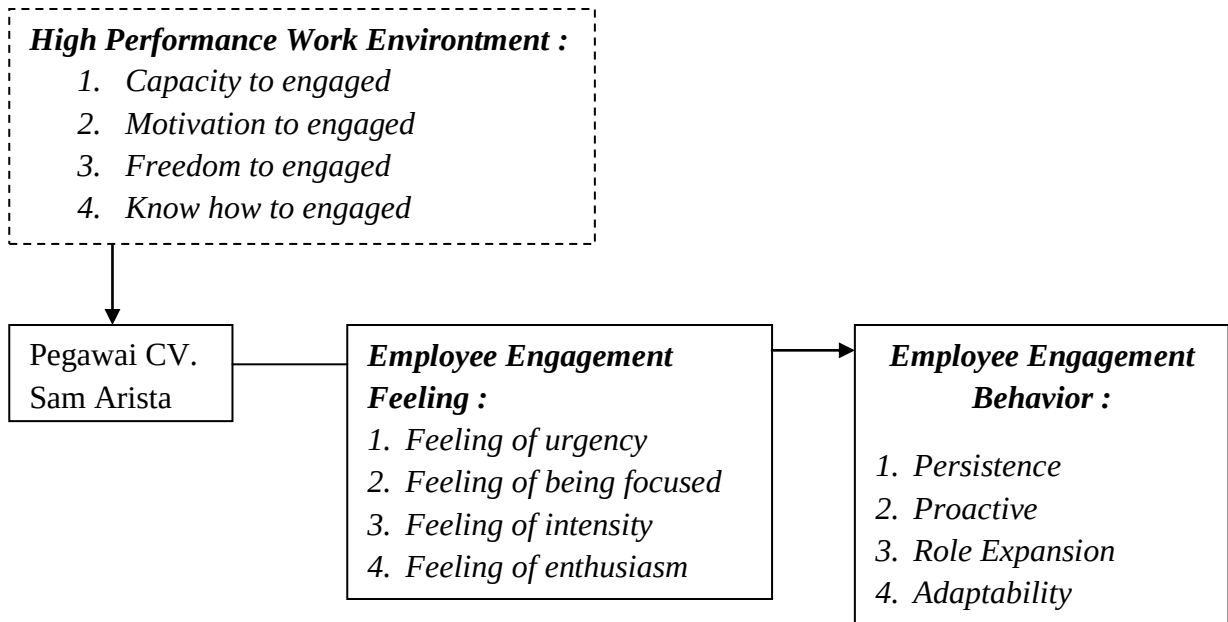
Pegawai yang menghayati dirinya fokus dalam bekerja cenderung akan menimbulkan ketekunan pegawai dalam bekerja (*persistence*). Fokusnya pegawai dalam bekerja juga cenderung akan bertindak secara efektif dan bertanggung jawab dengan pekerjaan yang dilakukannya untuk menghindari terjadinya masalah (*proactive*). Kemudian pegawai yang fokus akan memanfaatkan waktu yang ada untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga pekerjaannya cepat selesai dan bisa membantu pekerjaan pegawai lainnya (*role expansion*). Fokusnya pegawai dalam

bekerja membuat pegawai pun fokus dengan pencapaian tujuan ataupun targetnya, sehingga ketika ada perubahan yang terjadi di perusahaan, pegawai mampu menyesuaikan diri karena perubahan tersebut sejalan dengan pencapaian tujuannya (*adaptability*).

Penghayatan pegawai dalam mencurahkan seluruh kemampuannya dalam bekerja dapat memberikan dampak pegawai yang tidak mudah menyerah akibat dari seluruh energi yang dimiliki dicurahkan sepenuhnya terhadap pekerjaannya (*persistence*). Tercurahkannya seluruh kemampuan pegawai juga akan membantu pegawai dalam bertindak mengantisipasi terjadinya masalah (*proactive*). Selain itu, pegawai yang merasa mampu menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan keahliannya cenderung akan mau menerima pekerjaan tambahan meskipun pekerjaan tersebut tidak biasa ia lakukan (*role expansion*). Adanya *feeling of intensity* pada pegawai juga cenderung akan mendorong pegawai untuk mampu memahami bahwa perubahan yang dilakukan perusahaan ialah semata-mata untuk perubahan yang lebih positif bagi perusahaan (*adaptability*).

Rasa antusias pegawai dalam bekerja dapat mendorong pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tekun (*persistence*) dan bertindak secara efektif maupun bertanggung jawab (*proactive*). Selain itu, antusiasme dari pegawai juga mampu mendorong pegawai untuk bekerja melebihi perannya (*role expansion*) dan dapat merespon perubahan yang ada di perusahaan dengan cepat sehingga pekerjaan pun menjadi cepat terselesaikan (*adaptability*).

Berikut adalah bagan dari penjelasan di atas :



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

1.6 Asumsi

1. *Engagement behavior* pada pegawai CV. Sam Arista dapat terlihat dari perilaku *persistence, proactive, role expansion, dan adaptability*.
2. *Engagement behavior* pada pegawai CV. Sam Arista dipengaruhi oleh *feeling of engagement* yang terdiri dari *feeling of urgency, feeling of being focused, feeling of intensity*, serta *feeling of enthusiasm*, dan masing-masing dihayati secara berbeda-beda oleh para pegawai.
3. Masing-masing *feeling of engagement* yang dihayati para pegawai CV. Sam Arista mempengaruhi *engagement behavior* mereka dalam derajat yang berbeda-beda.

1.7 Hipotesis Penelitian

1. *Feeling of urgency* memiliki kontribusi terhadap munculnya *persistence* pada CV. Sam Arista Bandung.
2. *Feeling of urgency* memiliki kontribusi terhadap munculnya *proactive* pada CV. Sam Arista Bandung.
3. *Feeling of urgency* memiliki kontribusi terhadap munculnya *role expansion* pada CV. Sam Arista Bandung.
4. *Feeling of urgency* memiliki kontribusi terhadap munculnya *adaptability* pada CV. Sam Arista Bandung.
5. *Feeling of being focused* memiliki kontribusi terhadap munculnya *persistence* pada CV. Sam Arista Bandung.
6. *Feeling of being focused* memiliki kontribusi terhadap munculnya *proactive* pada CV. Sam Arista Bandung.
7. *Feeling of being focused* memiliki kontribusi terhadap munculnya *role expansion* pada CV. Sam Arista Bandung.
8. *Feeling of being focused* memiliki kontribusi terhadap munculnya *adaptability* pada CV. Sam Arista Bandung.
9. *Feeling of being intensity* memiliki kontribusi terhadap munculnya *persistence* pada CV. Sam Arista Bandung.
10. *Feeling of being intensity* memiliki kontribusi terhadap munculnya *proactive* pada CV. Sam Arista Bandung.

11. *Feeling of being intensity* memiliki kontribusi terhadap munculnya *role expansion* pada CV. Sam Arista Bandung.
12. *Feeling of being intensity* memiliki kontribusi terhadap munculnya *adaptability* pada CV. Sam Arista Bandung.
13. *Feeling of enthusiasm* memiliki kontribusi terhadap munculnya *persistence* pada CV. Sam Arista Bandung.
14. *Feeling of enthusiasm* memiliki kontribusi terhadap munculnya *proactive* pada CV. Sam Arista Bandung.
15. *Feeling of enthusiasm* memiliki kontribusi terhadap munculnya *role expansion* pada CV. Sam Arista Bandung.
16. *Feeling of enthusiasm* memiliki kontribusi terhadap munculnya *adaptability* pada CV. Sam Arista Bandung.