

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kualitas sumber daya manusia di perusahaan sangatlah penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengatur sumber daya manusianya atau pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Secara sederhana dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan atau kebutuhan dan suplai tenaga kerja (karyawan) perusahaan di waktu yang akan datang dan evaluasi terhadap hasil kerja karyawan yang telah lalu oleh karena itu manusia perlu dikelola secara tepat agar sumber daya manusia yang ada dapat memberikan manfaat bagi perusahaan.

Setiap perusahaan tentunya mengharapkan karyawan dapat menjalankan kewajiban agar mencapai tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan pendekatan dimana diharapkan secara bersama-sama dapat terwujud keseimbangan antara tujuan perusahaan dan karyawan. Pengelolaan sumber daya tersebut tentu perlu adanya dukungan dari semua aspek sumber daya manusia namun dipihak lain perusahaan tidak boleh melupakan hak-hak karyawan sehingga karyawan nyaman dalam perusahaan tersebut (<http://library.um.ac.id/free-contents/printjournal.php/40755.html>). Bagi negara-negara berkembang persoalan yang sering dihadapi adalah rendahnya kualitas

sumber daya manusia. Rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia merupakan penghalang pembangunan ekonomi suatu bangsa. Persoalan ini semakin rumit dirasakan sehubungan dengan masuknya era globalisasi dimana masyarakat di dunia saling terhubung dalam berbagai aspek kehidupan yang juga menimbulkan dampak tingkat persaingan yang semakin tinggi.

Apapun bentuk dan bidang kegiatan perusahaan di era ini membutuhkan sumber daya yang handal yang memiliki motivasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya dalam menghadapi masalah perusahaan dan bagaimana pimpinan dapat menggerakkan karyawan sehingga tercapai apa yang menjadi tujuan perusahaan (Tracy, Brian, 2011). Kunci dari hal ini adalah kemampuan para pengelola perusahaan (manager) berusaha dalam menggerakkan orang-orangnya agar mampu berkontribusi secara maksimal melalui kesadaran yang dibangun dari proses *engagement management*. Karyawan secara sadar dan rela memberikan yang terbaik dari yang dimilikinya untuk mendukung keberhasilan perusahaan merupakan kunci dari *engagement* yang berhasil (<http://habahate.blogspot.com/2010/11/employee-engagement.html>).

Begitu pula dengan PT.PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Barat dan Banten, perusahaan umum listrik negara pertama di Indonesia yang bergerak pada penyediaan energi listrik yang mempunyai berbagai Bagian meliputi Bagian Perencanaan, Bagian Niaga, Bagian Distribusi, Bagian Keuangan, Bagian SDM dan Organisasi dan Bagian Komunikasi, Bagian Hukum. PT.PLN (PERSERO) memiliki Visi “Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang Tumbuh Berkembang, Unggul dan Terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani” dan

Misi yaitu pertama, menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi kepada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan, dan pemegang saham. Kedua, menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat. Ketiga, mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi. Keempat, menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

Demi mewujudkan visi dan misi perusahaan, maka landasan filosofi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, APJ (Area Pelayanan Jaringan), UPJ (Unit Pelayanan dan Jaringan) Bandung Timur adalah mewujudkan sumber daya manusia sebagai sumber daya yang penting dalam perusahaan untuk mengutamakan kepentingan pelanggan.

PT.PLN (PERSERO) memiliki beberapa bagian atau bidang salah satunya bagian SDM dan Organisasi. Penanganan pelbagai masalah pada ruang lingkup karyawan di PT.PLN (PERSERO) sangat bergantung pada kinerja dari bagian SDMO atau singkatan dari Sumber Daya Manusia dan Organisasi. SDMO ini terbagi dua bagian yaitu pengembangan dan administrasi. Bagian pengembangan memiliki tugas menganalisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusia untuk memastikan kesesuaian antara kompetensi jabatan dengan kebutuhan kompetensi jabatan, membuat laporan berkala sesuai bidang tugasnya untuk pengendalian manajemen dalam pengambilan keputusan, menganalisis kebutuhan diklat yang diperlukan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi pegawai, mengagendakan kegiatan Deputy Manajer Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) untuk kelancaran tugas, membuat

laporan berkala sesuai bidang tugasnya untuk pengendalian manajemen dalam pengambilan keputusan.

Bagian administrasi mempunyai tugas mengelola *file* administratif SDM (Sumber Daya Manusia) yang meliputi, Surat Perintah Perjalanan Dinas (SPPD), absensi pegawai, penilaian kinerja pegawai, pembayaran gaji dan tunjangan lainnya, biaya perawatan kesehatan, *update* biodata pegawai, kesejahteraan, hak-hak pegawai & pensiunan untuk kinerja pegawai.

Menurut manajer SDM (Sumber Daya Manusia) PT.PLN (PERSERO) indikator-indikator untuk menilai kinerja karyawan adalah menyangkut aspek-aspek kerajinan bekerja, kedisiplinan, memelihara alat-alat kantor dengan baik, kooperatif, memiliki rencana kerja berdasarkan petunjuk atasan tentang pelaksanaan di lapangan hingga pembuatan laporan dan karenanya bagian SDM dan Organisasi ini menerapkan program Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) agar perusahaan dapat melakukan pendekatan yang lebih sistematis dan modern dalam mengelola sumber daya manusia perlu didasari oleh dua hal yaitu, informasi tentang kebutuhan kompetensi perusahaan dan informasi tentang kompetensi yang dimiliki oleh pegawai.

Implementasi MSDM-BK di lingkungan PT.PLN (PERSERO) dan anak perusahaan merupakan salah satu inisiatif strategis yang disiapkan untuk menransformasikan sumber daya manusia (*Human Capital*) sehingga kesuksesan perusahaan dapat diraih dengan cara menyiptakan organisasi dan budaya yang mampu menumbuhkan kreativitas dan kolaborasi. Pertumbuhan perusahaan berkaitan dengan kemampuan pengelolaan sumber daya dan peningkatan daya

saing, yang dapat ditempuh dengan memerhatikan jenis-jenis kompetensi yang wajib dikembangkan dalam organisasi. Untuk itu, pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi merupakan kata kunci agar perusahaan yang sukses memiliki *life cycle* yang panjang.

Pengembangan sumber daya pegawai merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan atau potensi yang terdapat pada diri setiap pegawai guna mewujudkan hasil yang optimal dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dibebankannya. Salah satu upaya pengembangan yang dilakukan PT.PLN (PERSERO) adalah melalui kegiatan dan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan kerja atau disebut dengan Diklat (Program pendidikan dan pelatihan pegawai) .

Perusahaan ini sangat memperhatikan sistem pendidikan dan pelatihan kerja para pegawai dalam membangun, meningkatkan, dan memelihara kompetensi pegawai serta internalisasi nilai-nilai perseroan dalam penyelenggaraan diklat sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan diselenggarakannya diklat tersebut, diharapkan, perusahaan akan mendapatkan pegawai yang berkompeten dan mampu mengoptimalkan potensi diri dalam berkarier di perseroan, sehingga setiap pegawai memiliki kesempatan untuk mengikuti diklat profesi yang sesuai dengan bidang kompetensi yang dimiliki.

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para karyawan PT.PLN (PERSERO) yang dapat memengaruhi dirinya dalam mengembangkan kemampuan dan menjalankan tugas-tugas yang diembannya. Lingkungan kerja yang telah kondusif pada PT.PLN (PERSERO) akan

memberikan rasa aman dan memungkinkan para karyawan untuk dapat bekerja lebih optimal. Jika seorang karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah berada di tempat kerjanya untuk melakukan segala aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan prestasi kerja karyawan tersebut juga akan meningkat (<http://aplikasiergonomi.wordpress.com/2011/12/27/>).

PT.PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Barat dan Banten mempunyai 300 karyawan, sebanyak 80% dari seluruh karyawan di PT.PLN (PERSERO) DJBB yang merasa aman dan nyaman berada di perusahaan. Kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *employee engagement*. Pertama, lingkungan kerja yang dimiliki keadilan distributif dan prosedural. Hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki persepsi bahwa ia mendapat keadilan *distributive* dan *procedural* akan berlaku adil pada organisasi dengan cara membangun ikatan emosi yang lebih dalam pada organisasi. Kedua, lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini memengaruhi karyawan secara psikologis, karyawan menganggap bahwa mereka berharga bagi organisasi. Hal ini membuat karyawan akan semakin terikat dengan organisasi (<http://artikelpoppy.blogspot.com>). *Engagement Behavior* muncul dari kesadaran dan energi yang terpusatkan, sebagai bukti dari antusiasme karyawan dalam bekerja dengan memperlihatkan perilaku *persistence*, *role expansion*, *adaptive*, *proactivity* yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi (William H. Macey, 2009).

Hasil wawancara kepada manager SDM (Sumber Daya Manusia) dan audit terhadap SDM (Sumber Daya Manusia) 6 bulan terakhir, menunjukkan sebaliknya adanya penurunan kinerja karyawan pada karyawan SDM dan Organisasi bagian administrasi. Fenomena itu berupa pengumpulan laporan administrasi bulanan berkala yang tidak tepat waktu membuat belum terpenuhinya target kinerja yang telah ditetapkan sehingga mempengaruhi keterlambatan penerbitan surat keputusan kenaikan pangkat dan kenaikan gaji karena kurangnya komunikasi yang baik antar rekan kerja dan kurang menunjukkan inisiatif apabila dihadapkan dengan masalah atau kendala yang dihadapi, hanya menunggu keputusan atau petunjuk yang diberikan oleh pimpinannya. Terjadi peningkatan keterlambatan karyawan masuk kerja yang hingga saat ini mencapai 20% setiap bulannya, sebanyak 25% sering meninggalkan kantor untuk kegiatan di luar kantor karena kurangnya antusiasme dalam bekerja.

Faktor kepuasan karyawan (*employee satisfaction*) saja, pada saat ini sudah dianggap kurang memadai bagi organisasi untuk menunjang kinerja karyawan. Bisa saja terjadi karyawan yang memiliki kepuasan tinggi, justru tidak menunjukkan kinerja yang terbaik. Lebih dari sekedar kepuasan, karyawan diharapkan memunyai *engagement*, suatu keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi dan rasa memiliki (*ownership*) terhadap pekerjaan dan perusahaan (<http://www.scribd.com/doc/54710755/Peranan-Employee-Engagement-Dalam-Peningkatan-Kinerja-an>).

Berdasarkan fenomena yang terjadi muncul aspek-aspek *Engagement Behavior* maka peneliti ingin membahas dengan teori *Employee Engagement*.

Karyawan yang *engaged* tidak hanya merasakan bahwa dirinya merasa terikat atau terlibat namun akan mewujudkannya dalam bentuk tingkah laku. Terlihat dari sikap karyawan yang antusias menyelesaikan laporan administrasi berkala sesuai dengan waktu yang telah ditargetkan atau memiliki komunikasi yang baik mempunyai rasa inisiatif dalam mengantisipasi suatu masalah baik dalam pengelolaan file administratif dan hambatan dalam perijinan atau persetujuan surat-surat administrasi. Karyawan mampu melampaui peran kerjanya atau melakukan pekerjaan yang melampaui *job description* dan mampu membantu rekan kerja sehingga terjalin kerjasama antara karyawan.

Peneliti melakukan survei awal dengan menggunakan metode wawancara dan metode kuesioner dengan 10 orang karyawan (100%) PT.PLN (PERSERO). Dari 8 orang karyawan (90%) merasa senang bekerja di PT.PLN, mendapatkan perlengkapan kerja dan kesempatan untuk mengembangkan potensinya sedangkan 2 karyawan (10%) menyatakan jenuh karena banyaknya tugas yang diberikan, hal ini mengarah pada prinsip *engagement* yaitu *capacity to engage*.

Dari 4 karyawan (40%) PT.PLN (PERSERO) melakukan dengan inisiatif pekerjaannya dan memiliki kesempatan untuk mengungkapkan pendapatnya sedangkan 6 orang karyawan (60%) kurang mendapatkan bimbingan atau perhatian yang sama dari atasan, hal ini mengarah pada memiliki kebebasan untuk bertindak dalam melakukan pekerjaannya (*freedom to engage*).

Dari 7 karyawan (70%) merasa termotivasi dan tertantang, dan yakin untuk mencapai target yang diberikan perusahaan sedangkan 3 karyawan (30%) merasa mudah teralihkan cenderung menunda pekerjaannya, menunjukkan

motivation to engage. Sebanyak 8 karyawan (80%) karyawan mengetahui prioritas strategis dan kontribusi dari PT. PLN (PERSERO) dan 2 orang karyawan (20%) kurang mengetahui kontribusi karyawan untuk bisnis PT.PLN, hal ini mengarah pada *focus of strategic management*.

Berdasarkan fenomena diatas terlihat bahwa karyawan SDM dan Organisasi bagian administrasi mempunyai kondisi untuk membentuk *engagement* oleh itu peneliti tertarik untuk meneliti ke lebih mendalam dengan mengadakan penelitian untuk mengetahui *engagement behavior* pada karyawan SDM dan Organisasi bagian administrasi di PT.PLN (PERSERO) DJBB.

1.2 Identifikasi Masalah

Ingin mengetahui bagaimana *engagement behavior* pada karyawan SDM dan Organisasi bagian administrasi di PT.PLN (PERSERO) DJBB.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai *engagement behavior* pada karyawan SDM dan Organisasi bagian administrasi di PT.PLN (PERSERO) DJBB.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran *engagement behavior* pada karyawan SDM dan Organisasi bagian administrasi di PT.PLN (PERSERO) DJBB berdasarkan pada aspek yang dimunculkan yaitu *persistence*,

proactive, *role expansion* dan *adaptability* serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan ilmu pengetahuan, terutama dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi serta dapat digunakan untuk memberikan sumbangan kajian yang mendalam tentang *engagement behavior* terhadap karyawan.
- 2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi tambahan bagi peneliti lain yang berminat untuk meneliti topik yang serupa dan mendukung pengembangan penelitian yang berkaitan dengan *engagement behavior*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan gambaran bagi karyawan SDM dan Organisasi bagian administrasi di PT.PLN (PERSERO) DJBB mengenai *engagement behavior*, sebagai pertimbangan agar lebih memahami mengenai kondisi para karyawannya dan memberi masukan mengenai hal-hal yang dapat dilakukan untuk proses peningkatan kinerja yang optimal untuk kemajuan perusahaan.
- 2) Memberikan informasi bagi karyawan mengenai gambaran perilaku *engagement* dan faktor-faktor yang berkaitan dengan *engagement behavior*

sehingga informasi ini diharapkan dapat membantu karyawan untuk melakukan evaluasi dalam rangka meningkatkan kualitas kerja SDM dan Organisasi bagian administrasi di PT.PLN (PERSERO) DJBB.

1.5 Kerangka Pikir

Karyawan PT.PLN (PERSERO) pada bagian Sumber Daya Manusia mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan karena memiliki tugas dan tanggung jawab seperti melakukan seleksi tenaga kerja, pelatihan, pengembangan, penilaian prestasi dan kinerja karyawan.

Dalam bekerja, karyawan PT.PLN (PERSERO) tidak bisa terlepas pada faktor eksternal dari diri karyawan yakni *job description*, gaya kepemimpinan serta budaya pekerjaan pada perusahaan atau kondisi lingkungan kerjanya. PT.PLN (PERSERO) mempunyai tuntutan pekerjaan yang tinggi, karyawan diharapkan mencapai kinerja serta memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif seperti karyawan dapat melakukan apa yang terbaik, apa yang mereka senangi serta kuatnya faktor psikologis dalam melaksanakan dan memberikan hasil pada pekerjaan mereka.

Perusahaan harus dapat menciptakan suatu lingkungan kerja psikologis sehingga mendorong untuk memunculkan rasa aman, rasa diterima dan rasa dihargai. Karyawan yang mempunyai penilaian positif terhadap perusahaannya, akan merasa aman dan dihargai sehingga memunculkan perilaku kerja yang tinggi. Hal tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh William H. Macey (2009) yaitu *employee engagement*, engagement muncul sebagai hasil dari interaksi timbal balik antara perusahaan dan karyawannya. PT. PLN (PERSERO)

pun memberikan fasilitas dan kesempatan belajar pada karyawan dengan memperhatikan sistem pendidikan dan pelatihan kerja para pegawai guna membangun, meningkatkan, dan memelihara kompetensi pegawai dan menginternalisasikan nilai-nilai perseroan.

Menurut William H. Macey (2009), perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki totalitas saat bekerja yaitu karyawan yang memperlihatkan perilaku *engage* sehingga dapat membantu untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut tercermin dari empat prinsip yang harus dipenuhi untuk membangun *engagement*, yaitu *capacity to engage*, *motivation to engage*, *freedom to engage* dan *how to engage*.

Karyawan yang *engage* dapat terjadi ketika karyawan tersebut memiliki kapasitas untuk *engage*. Kapasitas ini diawali dengan lingkungan kerja yang tidak hanya menuntut "lebih" namun yang memfasilitasi karyawan dengan memberikan berbagai informasi, menyediakan kesempatan belajar, dan menciptakan keseimbangan sehingga karyawan dapat membangun energinya secara terus-menerus untuk bekerja maksimal. Karyawan disertai inisiatif, memiliki autonomi dan juga kompetensi dalam pekerjaannya. Adanya tuntutan pekerjaan yang tinggi yang dimiliki PT.PLN (PERSERO). Dengan demikian pada diri karyawan muncul motivasi untuk *engage*. Karyawan merasa pekerjaannya menarik, tertantang dan sejalan dengan nilai-nilai mereka serta diperkuat dengan kecenderungan untuk saling memberi pada rekan lainnya.

Karyawan diberikan kebebasan untuk *engage* karena *engagement* dapat terjadi apabila dengan adanya kepercayaan dari perusahaan kepada karyawan

begitupun sebaliknya. Karyawan tahu bagaimana cara untuk *engage*, hal ini terjadi ketika karyawan mengetahui alasan melakukan pekerjaan dalam pencapaian tujuannya.

Setelah mendapatkan empat prinsip engagement tersebut, karyawan akan mulai merasa *engage (feeling engage)*. Dalam *feel of engagement* empat komponen penting antara lain *feeling of urgency* yaitu dimana karyawan merasakan adanya kekuatan dalam dirinya yang mendorong tindakan dan tekad untuk mencapai tujuan, kemudian *feelings of being focused* yaitu dimana karyawan fokus pada pekerjaannya tidak mudah terdistraksi dengan keadaan sekitar ketika bekerja, *feelings of intensity* yaitu karyawan yang memanfaatkan seluruh kapasitas sumber daya yang dimiliki misalnya seperti keterampilan dan pengetahuan, dan faktor yang terakhir yaitu *feelings of enthusiasm* yaitu dimana karyawan merasa antusias dalam melakukan pekerjaannya sehingga tidak mudah mengeluh atau terbebani. Ketika *feeling of engagement* ini diinternalisasikan pada diri karyawan, maka *engagement* dapat tercermin melalui perilaku atau disebut dengan *engagement behavior* (Perilaku engagement).

Aspek-aspek yang mencirikan perilaku engagement yaitu *persistence, proactivity, role expansion, adaptability* (William H. Macey ,2009). Karyawan yang *engaged* tidak hanya merasakan bahwa dirinya merasa terikat atau terlibat namun akan mewujudkannya dalam bentuk tingkah laku, seperti: *Persistence* ialah karyawan yang dapat menyelesaikan tugas hingga tuntas walau menghadapi kesulitan serta mampu bertahan ketika menghadapi hambatan. Seperti halnya pada karyawan pada PT.PLN (PERSERO) harus bekerja keras untuk membuat laporan

file administratif SDM (Sumber Daya Manusia) yang meliputi, SPPD, absensi, penilaian kinerja, pembayaran gaji dan tunjangan seluruh karyawan secara berkala dengan *deadline* yang cukup padat.

Proactive berarti karyawan dapat mengambil tindakan efektif dan *preventif* secara bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Contohnya, karyawan PT.PLN (PERSERO) mencari cara untuk mempersingkat waktu pelaksanaan laporan namun tidak terlepas pada aturan dan ketentuan yang berlaku seperti membuat laporan berkala sesuai bidang tugasnya untuk pengendalian manajemen dalam pengambilan keputusan. Aspek *Role Expansion* ialah karyawan mampu melampaui peran (*job description*) didasari keterbukaan dalam menerima perubahan peran. Karyawan mampu untuk bersedia mengerjakan tugas tambahan di luar *job description* atau bersedia ditugaskan di bagian lain jika diperlukan.

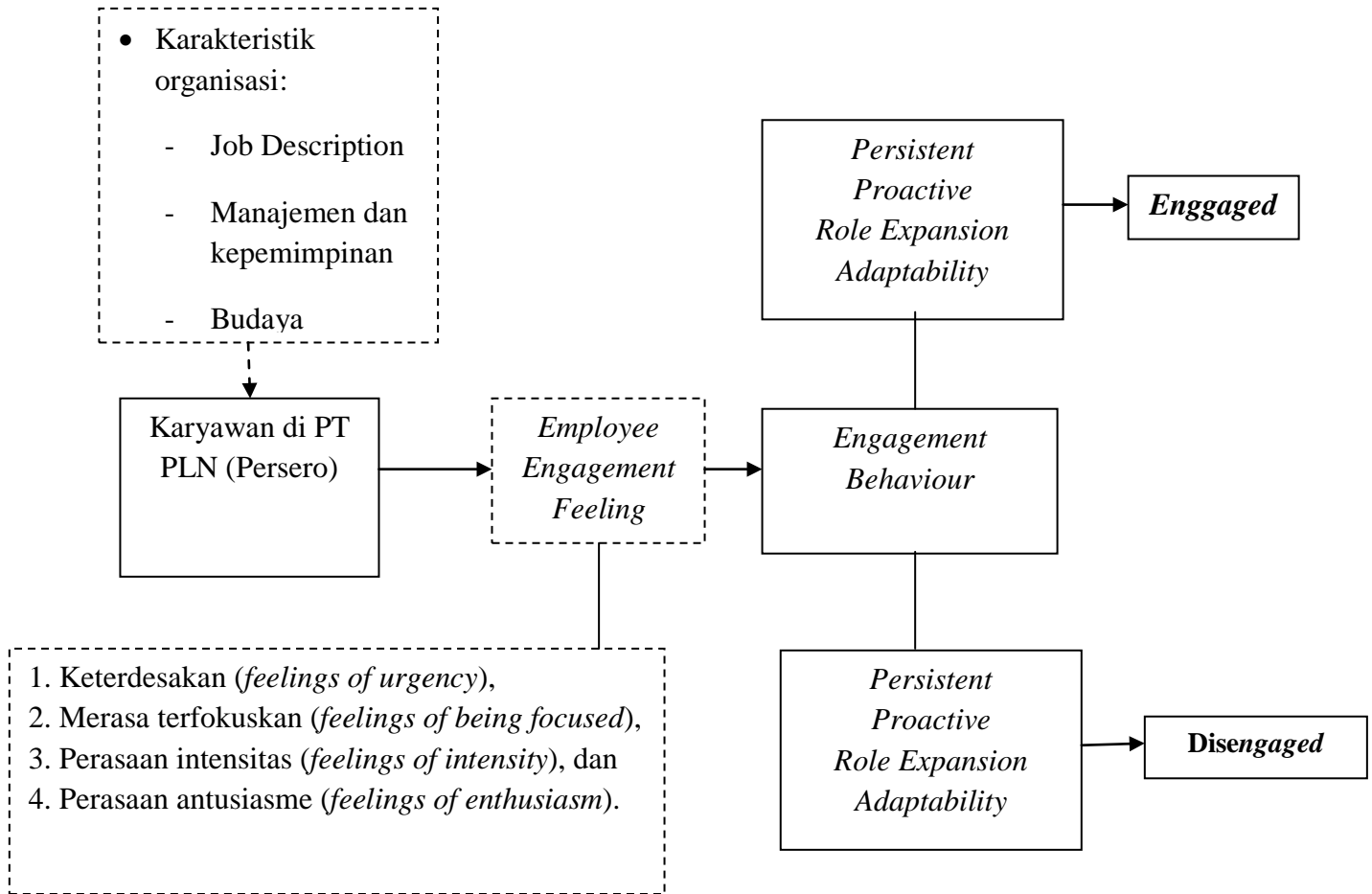
Aspek terakhir yaitu *Adaptability*, berarti karyawan dapat membantu PT.PLN (PERSERO) mengantisipasi dan merespon perubahan, selalu mengembangkan keterampilan baru dan dapat penyesuaian apabila terjadi perubahan tuntutan pekerjaan pada PT.PLN (PERSERO) seperti mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis dan tuntutan strategi bisnis serta menyusun rencana usulan perubahan struktur organisasi berdasarkan kebutuhan manajemen.

Empat aspek tersebut dapat memotivasi karyawan melakukan pekerjaannya secara efektif dan lebih dari sekedar tuntutan pekerjaan tersebut dan usahanya ini memberikan kepuasan didalam mencapai kesuksesan organisasi. Karyawan yang *engaged* akan lebih sering memiliki rasa dan keinginan untuk memajukan perusahaannya karena mereka merasa bahwa mereka sebagai bagian

dari perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan yang *engaged* ialah seorang yang produktif dan hal tersebut tentunya menguntungkan organisasi.

Sementara karyawan yang *disengaged* adalah karyawan yang jarang bahkan tidak menampilkan perilaku yang persisten dalam mengerjakan tugas seperti menunda pekerjaan sehingga *deadline* melebihi batas waktu, tidak proaktif bahkan tampil pasif dalam bekerja, melanggar peraturan atau datang terlambat. Karyawan belum mampu melampaui peran dalam pekerjaannya (*role expansion*) seperti, kurang berkerja sama dengan rekan kerja dan tidak berusaha mengikuti perubahan yang terjadi dalam perusahaan. Menurut survei yang dilakukan Gallup, karyawan yang tidak *engage* tidak punya rasa memiliki di dalam perusahaan tempat dirinya bekerja, mencari celah demi keuntungannya sendiri (<http://qileadership.wordpress.com/>).

Ketika keseluruhan dari aspek-aspek perilaku *engagement* dimiliki oleh karyawan, maka dapat terlihat *employee engagement* tersebut dalam bentuk derajat. Semakin tinggi derajat yang terlihat dengan seringnya *engagement* behavior muncul maka karyawan tersebut akan masuk kedalam kategori *engage*. Semakin rendah derajat *engagement behavior* maka karyawan tersebut dapat dikatakan masuk kedalam kategori *disengaged*. Berdasarkan uraian di atas maka dapat digambarkan dalam skema berikut ini:



Skema 1.1 Bagan Kerangka Pikir

1.6 Asumsi Penelitian

- 1) Karyawan bagian administrasi PT.PLN (PERSERO) dipengaruhi oleh Karakteristik Organisasi.
- 2) Kebijakan dan perlakuan oleh perusahaan terhadap karyawan memunculkan *capacity to engage, motivation to engage, freedom to engage* dan *how to engage* dalam diri karyawan.
- 3) *Feeling of engagement* yaitu *feeling of urgency, feelings of being focused, feelings of intensity* dan *feelings of enthusiasm* akan memunculkan *engagement behavior* dalam diri karyawan bagian administrasi PT.PLN (PERSERO).
- 4) *Engagement behavior* terlihat dari aspek perilaku *persistance, proactive, role expansion* dan *adaptability*.
- 5) Ketika semua aspek dari *engagement behavior* tersebut dimiliki oleh karyawan, dapat terlihat perilaku *engagement* pada karyawan dalam bentuk derajat yang akan masuk kedalam kategori *engage* dan kategori *disengage*.