

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

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 melamban (www.kememprin.go.id). Perkembangan industri tekstil di Indonesia selama 10 tahun terakhir mencapai titik tertinggi pada tahun 2011, yaitu sebesar 6,2%. Saat itu tekstil mampu bertumbuh 6,7%. Kenaikan ini memberikan kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi domestik. Pada tahun 2009, industri tekstil berkontribusi sebesar 12,72 persen dalam perolehan devisa terhadap ekspor hasil industri (www.kememprin.go.id).

Kenaikan itu ternyata tidak bertahan lama, karena kemudian mengalami penurunan pada tahun 2014 yang merupakan dampak buruk dari menurunnya perekonomian global dan dalam negeri. Akibat dari penurunan ini pula sejumlah pabrik mengurangi produksi, sehingga berimbas pada karyawan yang tidak bisa mendulang pendapatan lebih, seperti ketika mendekati hari raya, yang dimana para karyawan bisa mengambil lembur serta mendapat upah tambahan. Selain itu, jam kerja karyawan pada sejumlah pabrik pun menjadi lebih pendek karena banyaknya produk yang tidak bisa terjual. Tersendatnya produk yang tidak terjual, disebabkan oleh daya beli yang lemah serta tingginya ongkos produksi (www.bbc.com). Tingginya ongkos produksi terdiri atas sejumlah faktor, seperti tarif listrik, asuransi, serta upah minimum kota/ kabupaten (UMK), sehingga sejumlah perusahaan tekstil melakukan pengurangan jumlah karyawan. Pengurangan ini terpaksa dilakukan untuk menekan biaya operasional perusahaan akibat kenaikan UMK (economy.okezone.com).

Berdasarkan catatan dari Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API), pada Oktober 2014 sudah ada 8 pabrik tekstil yang memutuskan untuk menghentikan produksi, yaitu satu pabrik Tangerang (Banten), dua pabrik di Bandung (Jawa Barat), dua Pabrik di Surabaya (Jawa Timur), dua pabrik di Jawa Tengah mencakup Sragen dan Pekalongan, dan satu pabrik di Pandaan (Jawa Timur). API juga mencatat pada Mei 2015, di Majalaya, Kabupaten Bandung, Jawa Barat terdapat 60 industri tekstil yang merumahkan ribuan karyawannya selama tiga bulan pertama di 2015, langkah ini dilakukan akibat turunnya penjualan. Permasalahan ini juga turut dirasakan oleh PT “X” yang merupakan perusahaan tekstil di Kota Bandung, Jawa Barat.

PT “X” yang didirikan pada tahun 1975 ini merupakan salah satu perusahaan tekstil terbesar di Kota Bandung. PT “X” memiliki 1123 karyawan yang tersebar dalam beberapa bagian besar yang meliputi bagian seperti marketing, bagian produksi serta bagian administrasi. Meskipun kondisi produksi sedang menurun karena jumlah pesanan dari konsumen kian berkurang, PT “X” tetap memertahankan kualitas produk kain yang dihasilkan, dan tetap memiliki target yang harus dicapai terutama pada bagian produksi. Karyawan pada bagian produksi adalah salah satu bagian penting dalam perusahaan, untuk mencapai hasil produksi yang sesuai jadwal, target, serta kualitas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Bagian produksi pada PT “X” terbagi kedalam beberapa departemen, yaitu departemen *twisting*, departemen *spinning*, departemen *dyeing finishing*, dan departemen *knitting*. Masing-masing departemen ini pun saling berkaitan, untuk menghasilkan produk kain yang berkualitas.

Pada tahun 2014 demi menekan biaya operasional perusahaan, terjadi pemutusan hubungan kerja yang terpaksa dilakukan oleh perusahaan kepada 100 orang karyawan departemen *spinning*, sehingga kini departemen *spinning* sudah tidak beroperasi lagi. Hal ini dilakukan karena biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan lebih besar, yaitu untuk memperoleh

bahan mentah berupa kapas dan diolah menjadi benang, tenaga operasional, dan perawatan mesin. Oleh karena itu, bahan mentah yang semula di produksi pada departemen *spinning*, kini diimpor dari luar dan sudah berupa benang.

Tanpa adanya departemen *spinning*, PT “X” ternyata masih mampu menghasilkan produk yang berkualitas. Hasil produksi yang berkualitas itu pun tidak lepas dari peran penting departemen *twisting*. Departemen ini bertugas untuk membuat kualitas benang menjadi lebih kuat. Kualitas benang yang dihasilkan ini akan menentukan kualitas kain yang akan diproses selanjutnya. Selain itu, departemen ini paling cepat menghasilkan uang bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan dengan benang yang telah diproses pun dapat langsung dijual, berbeda dengan departemen lain yang harus mengelolanya menjadi kain terlebih dahulu untuk dijual.

Departemen *twisting* ini memiliki 139 karyawan, yang terbagi menjadi 109 karyawan lapangan (seperti operator yaitu karyawan yang bekerja di lapangan langsung, dengan jam kerja terdiri atas tiga *shift* yaitu *shift A* pukul 06.00 – 14.00, *shift B* pukul 14.00 – 22.00, *shift C* pukul 22.00 – 06.00) dan, 30 karyawan administrasi (karyawan yang bekerja di dalam ruangan dan mengerjakan tugas-tugas administrasi). Tugas karyawan produksi departemen *twisting* ini adalah menyiapkan bahan baku yang akan di *twist*, mengoperasikan mesin, dan *quality control*. Karyawan pada departemen *twisting* ini memiliki target harian yaitu dalam waktu operasional 4 jam harus menghasilkan 1,5 kg benang.

Dilihat berdasarkan masa kerjanya, karyawan bagian produksi departemen *twisting* pada PT “X” umumnya telah bekerja cukup lama, yaitu lebih dari 5 tahun hingga 28 tahun. Akan tetapi terdapat *turnover* karyawan yang sangat rendah. Adapun karyawan yang mengundurkan diri umumnya disebabkan oleh pemutusan hubungan kerja (PHK) atau pension.

Berdasarkan wawancara dengan *manager* produksi departemen *twisting*, diketahui bahwa para karyawan disini sudah memiliki keterikatan dengan perusahaan, hal ini karena perusahaan juga mengusahakan untuk memerhatikan kesejahteraan karyawannya. Contohnya, fasilitas kerja yang memadai bagi karyawan, berupa peralatan untuk keselamatan kerja, dan tersedianya fasilitas kendaraan antar-jemput karyawan. Perusahaan pun menjamin keselamatan kerja dengan memberikan jaminan kecelakaan kerja, apabila adanya karyawan yang mengalami kecelakaan kerja. Diperoleh pula informasi, bahwa perusahaan telah memenuhi kewajibannya dalam memberikan upah sesuai dengan UMR, berikut memberikan Tunjangan Hari Raya (THR). Dalam hal kinerja, karyawan mendapatkan *feedback* dari kepala bagian dari masing-masing *shift*, kemudian kepala *shift* mengomunikasikan secara langsung kepada karyawan lapangan.

Perusahaan pun tetap memberikan pelatihan singkat bagi karyawan perusahaan, meskipun mereka telah memiliki masa kerja panjang. *Manager* produksi departemen *twisting* menyampaikan bahwa pelatihan tetap perlu diadakan dalam waktu enam bulan sekali demi mengkomunikasikan perkembangan perusahaan, serta meminimalisir kesalahan kerja yang akan terjadi. Saat dilakukan pelatihan ini pun, karyawan diperbolehkan untuk mengutarakan pendapat atau masukan untuk perusahaan, atau untuk mendiskusikan tentang permasalahan yang terjadi ketika di lapangan. Selain itu, Beliau pun menyampaikan ketika perusahaan dalam masa jaya, karyawan pun turut disejahterakan dengan memberikan rekreasi per tahun, pemberian bahan pokok (susu, beras, minyak) per bulan, dan ada pula pemberian penghargaan bagi karyawan teladan.

Namun dengan keadaan perusahaan yang sedang mengalami penurunan ini, maka acara rekreasi, serta pemberian penghargaan telah ditiadakan, sehingga karyawan hanya mendapatkan jatah susu per bulan. *Manager* produksi departemen *twisting* mengharapkan disaat keadaan perusahaan seperti ini, tidak mematahkan semangat para karyawan, terutama

di bagian produksi departemen *twisting* ini. Beliau pun selalu memberikan motivasi kepada karyawan lainnya, untuk terus semangat dan memberikan yang terbaik pada perusahaan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan rasa kepedulian serta adanya keterikatan pada perusahaan demi meningkatkan kembali produktifitas perusahaan.

Dengan keadaan perusahaan yang sedang mengalami penurunan ini, tentunya setiap karyawan memiliki penghayatan yang berbeda-beda mengenai pekerjaannya. Di PT “X” khususnya pada kualitas produksi serta tetap terjaga produktivitas yang tetap dipertahankan. Menurut William H. Macey (2009), perusahaan dapat mencapai kinerja yang diharapkan dan memiliki keunggulan yang kompetitif bila memiliki karyawan yang dapat melakukan yang terbaik, melakukan pekerjaan yang disenangi serta memiliki faktor psikologis yang kuat dalam melaksanakan dan memberikan hasil dalam pekerjaannya. Berkaitan dengan hal tersebut, William H. Macey (2009) mengemukakan suatu konsep yang disebut *employee engagement behavior* yang merupakan totalitas karyawan dalam bekerja yang memperlihatkan perilaku yang *persistence, proactive, role expansion, dan adaptive* yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan. *Engagement* muncul sebagai hasil dari interaksi yang timbal balik antara perusahaan dan karyawan. Hal tersebut tercemin dari empat prinsip *engagement* yang harus dipenuhi untuk membangun *feeling of engagement* yang kemudian akan memunculkan perilaku *engage*.

Berdasarkan hasil wawancara kepada 15 orang karyawan, terdapat 40% (6 orang) karyawan yang memilih untuk bekerja sekedarnya saja karena pekerjaan di bagian produksi ini dirasakan monoton, serta kurang memiliki tantangan yang dapat memberikan keantusiasan dalam bekerja. Mereka merasa bahwa pemberian penghargaan terhadap karyawan teladan yang diberikan oleh pihak pabrik kurang memuaskan, karena hanya berupa barang seperti piagam. Selain itu, penilaian dalam pemberian penghargaanpun dirasakan kurang adil oleh para karyawan. Perusahaan pun dirasa lambat dalam memberikan respon dari keluhan yang

disampaikan karyawan, seperti keterlambatan dalam pemberian seragam atau kelengkapan alat kerja. Hal ini mengakibatkan, karyawan menjadi kurang bersemangat dalam bekerja.

Kurangnya motivasi yang diberikan perusahaan pada karyawan dalam bekerja ini, membuat karyawan menjadi kurang memedulikan keadaan peralatan yang hendak digunakan dalam bekerja. Karyawan merasa tidak perlu memeriksa mesin yang akan digunakan sebelum bekerja, sehingga memperbesar kemungkinan terjadinya kendala saat bekerja seperti mesin kusut benang atau benang yang putus saat diproses. Ketika kendala tersebut terjadi, maka akan memakan waktu untuk mengurai kekusutan benang dan membuat benang masuk dalam kategori *grade B* atau *grade C* sehingga harga jualnya pun menjadi turun.

Sementara itu sebanyak 60% (9 orang) dari karyawan merasakan bahwa mereka tidak terlalu memedulikan tentang penghargaan dan penilaian perusahaan yang kurang objektif. Mereka tetap mengerahkan energi dan pikiran mereka dalam bekerja agar mampu menghasilkan produksi yang terbaik, sehingga benang yang dihasilkan pun mampu masuk dalam kategori *grade A*.

Mereka pun memiliki kesadaran akan tujuan pekerjaan yang dilakukan untuk menghasilkan produk berkualitas sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh pihak perusahaan, oleh karena itu mereka meminimalisir kesalahan dalam bekerja agar produktifitas perusahaan pun dapat meningkat kembali. Para karyawan pun merasa bahwa waktu berjalan dengan cepat ketika berada di tempat kerja, merasa seperti baru mengerjakan pekerjaan itu selama dua jam, namun bel untuk pergantian *shift* sudah berbunyi.

Ketika mereka datang lebih awal, mereka pun berinisiatif untuk membersihkan mesin serta lorong sebelum mulai bekerja tanpa diminta oleh kepala *shift*, hal ini dilakukan karena lingkungan kerja yang bersih, membuat mereka menjadi lebih nyaman dalam bekerja. Mereka pun merasa terbantu dengan diadakannya *training* setiap bulannya, karena ketika training itu dilakukan untuk mengetahui perkembangan perusahaan saat ini, evaluasi kerja selama sebulan

mereka, mereka juga diberikan kesempatan untuk menyampaikan masukan pada perusahaan seperti pembaharuan untuk seragam dan keselamatan kerja. Para karyawan pun merasa perusahaan menerima masukan yang diberikan, meskipun pembaharuan seragam untuk tahun ini terlambat, namun mereka memakluminya karena perusahaan sedang mengalami penurunan produksi.

Berdasarkan fenomena dan masalah yang telah diuraikan diatas, peneliti tertarik untuk mengetahui gambaran *employee engagement behavior* pada karyawan bagian produksi departemen *twisting* di PT “X” Kota Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Ingin mengetahui bagaimana *employee engagement behavior* pada karyawan bagian produksi departemen *twisting* di PT “X” Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran *employee engagement behavior* pada karyawan bagian produksi departemen *twising* di PT “X” Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penlitian ini adalah untuk mengetahui gambaran tentang karyawan *engaged* dan *not engaged* dilihat dari aspek-aspek *employee engagement behavior* yaitu *pesistance*, *proactive*, *role expansion*, serta *adaptive* pada karyawan di PT “X” di Kota Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memberikan informasi tambahan kepada bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi mengenai gambaran *employee engagement behavior* pada karyawan di PT “X” di Kota Bandung.
2. Memberikan informasi kepada peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjut mengenai gambaran *employee engagement behavior* pada karyawan di PT “X” di Kota Bandung.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada pihak HRD PT “X” di Kota Bandung mengenai gambaran *employee engagement behavior* karyawan di PT “X” di Kota Bandung.
2. Informasi ini dapat digunakan untuk memberi masukan pada karyawan PT “X” di Kota Bandung mengenai gambaran *employee engagement behavior* agar mereka dapat melakukan evaluasi diri dengan mengikuti program pengembangan untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

1.5 Kerangka Pikir

Sebuah perusahaan memiliki elemen penting dalam menjalankan usahanya yaitu sumber daya manusia. Sumber Daya Manusia (SDM) atau karyawan, merupakan salah satu faktor yang cukup penting dalam perusahaan, maka SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan (M.T.E Hariandja, 2002). Oleh karena itu, agar suatu perusahaan dapat mencapai kinerja yang diharapkan serta memiliki keunggulan kompetitif, apabila memiliki faktor psikologis yang kuat dalam melaksanakan dan memberikan hasil pekerjaannya (William H. Macey, 2009). Berkaitan dengan hal tersebut, Macey (2009) menggunakan sebuah konsep yaitu *employee engagement* yang merupakan

totalitas karyawan dalam bekerja yang memperlihatkan perilaku yang *persistence, proactive, role expansion*, dan *adaptive*. *Employee engagement* juga merupakan proses dimana karyawan memusatkan perhatian dan upaya, baik yang bersifat fisik maupun emosional, untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Macey, et al, 2009). *Employee engagement* memiliki dua komponen penting, yaitu *the feel of engagement* yang berkaitan dengan apa yang karyawan rasakan dan *engagement behavior* yang berkaitan dengan apa yang karyawan tampilkan dalam perilaku. *Employee engagement behavior* merupakan energi fisik dan psikis dalam diri karyawan yang diarahkan dalam usahanya untuk beradaptasi dengan lingkungan dan tuntutan pekerjaan, memberikan inisiatif, dan energi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Untuk membentuk *employee engagement*, terdapat empat prinsip yang harus dipenuhi oleh perusahaan, yaitu *capacity to engage, motivation to engage, freedom to engage*, dan *know how to engage*. *Capacity to engage* merupakan kondisi dimana perusahaan memberikan fasilitas pada karyawan dalam pencapaian tujuan serta membuat karyawan memiliki resiliensi untuk mempertahankan energi tersebut saat menghadapi hambatan. Pihak perusahaan PT “X” berkontribusi dalam bentuk memberikan berbagai informasi serta pelatihan setiap enam bulan sekali pada karyawannya. Hal ini dilakukan untuk mengkomunikasikan tentang kendala yang dirasakan oleh karyawan, serta mengurangi terjadinya kesalahan dalam penerimaan informasi antara atasan pada karyawan produksi. Sebagai contoh, ketika sebelum mulai bekerja para karyawan diberikan arahan oleh perusahaan, atau ketika karyawan mampu melakukan pekerjaan di luar tugasnya, maka atasan memberikan umpan balik, sehingga membuat karyawan lebih percaya diri dalam bekerja dan mengambil keputusan. *Capacity to engage* yang rendah terlihat ketika lingkungan kerja tidak memfasilitasi karyawan dengan informasi yang berguna bagi pekerjaannya sehingga karyawan tidak memiliki inisiatif dan kompetensi yang dibutuhkan pekerjaannya dan kurang mampu dalam menghadapi hambatan dalam bekerja.

Kedua, *engagement* terjadi apabila perusahaan mampu memberikan *motivation to engage*. *Motivation to engage* adalah keadaan dimana perusahaan mampu memberikan karyawan merasa pekerjaan yang dilakukannya menarik, menantang, sejalan dengan nilai-nilai mereka dan diperkuat dengan kecenderungan untuk saling memberi dengan karyawan lainnya. Selain itu *motivation to engage* dapat terbentuk dari perlakuan yang diberikan oleh pihak perusahaan, yaitu berupa *reward* untuk karyawan teladan apabila mereka menunjukkan performa kerja yang baik. Sebagai contoh, perusahaan yang mampu membangun *motivation to engage* akan memberikan pujian atau penghargaan ketika karyawan melakukan pekerjaan diluar tugasnya. Sehingga karyawan pun akan menganggap pekerjaan yang dilakukan sebagai hal yang menarik dan dihargai oleh perusahaan.

Berikutnya untuk membentuk *engagement* perusahaan harus mampu membangun *freedom to engage* yang merupakan kondisi dimana perusahaan memberikan kebebasan pada karyawan dan dipercaya untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa memperoleh sanksi selama tidak menyalahi aturan yang ada. Dalam hal ini, karyawan diberikan wewenang untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi di lapangan seperti ketika mengalami kusut atau putus benang, dan mesin yang bermasalah ketika penggintiran benang. Selain itu, karyawan juga diberikan kesempatan untuk memberikan kritik dan saran kepada pihak perusahaan tanpa perlu merasa takut ide atau pendapat mereka akan ditolak oleh pihak perusahaan.

Terakhir, dalam membentuk *engagement* perusahaan harus memiliki *how to engage*. *How to engage* merupakan kondisi dimana *value* yang ditawarkan dapat memenuhi kebutuhan karyawan, maka ini menjadi landasan bagi karyawan dalam meningkatkan *performance* yang tinggi sesuai dengan interpretasi perusahaan. sehingga karyawan mengetahui alasan melakukan pekerjaan dalam pencapaian tujuannya. Sebagai contoh, ketika perusahaan tetap memberikan hak-hak yang harus diterima oleh karyawannya, maka karyawan akan bersedia bekerja secara maksimal, seperti menjaga kualitas dan bobot benang yang dihasilkan untuk

terus sesuai dengan target perusahaan, karena mereka memiliki kesadaran bahwa hal tersebut akan membantu meningkatkan pendapatan perusahaan.

Oleh karena itu, ketika perusahaan mampu memberikan fasilitas yang memadai bagi, maka mereka pun lebih siap untuk bekerja dengan baik dan resilien terhadap tantangan atau tekanan yang ada (*capacity to engage*). Selanjutnya, ketika perusahaan telah memberikan fasilitas yang menunjang, hal ini juga harus disertai dengan adanya pemberian *reward* pada karyawan teladan dan karyawan yang telah melakukan pekerjaan diluar tugasnya sehingga karyawan merasa adanya ketertarikan pada pekerjaannya dan semangat dalam bekerja (*motivation to engage*).

Ketika para karyawan memiliki ketertarikan terhadap pekerjaannya, perusahaan juga harus memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk menyampaikan aspirasinya serta memberikan kepercayaan pada karyawan dalam mengambil keputusan ketika menghadapi kendala. Misalnya, perusahaan memberikan kesempatan ketika karyawan menyampaikan keluhannya terhadap peralatan kerja yang perlu diperbaharui, dan saat karyawan mengalami kendala saat memintal benang, mereka dengan percaya diri mampu mengambil tindakan dalam menyelesaikannya (*freedom to engage*).

Selain itu, perusahaan pun harus mampu membangun engagement sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah dipilih, serta mampu melihat keterikatan antara apa yang harus mereka lakukan dengan keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan Contohnya ketika perusahaan sedang mengalami penurunan seperti sekarang, karyawan tetap memiliki kesadaran untuk memberikan performa kerja yang baik, sehingga mampu maningkatkan kembali produktifitas perusahaan (*know how to engage*).

Menurut Macey (2009) ketika perusahaan mampu memenuhi keempat prinsip tersebut, maka akan terbentuk *feeling of engagement* yaitu *feeling of engagement* yang terdiri

dari *feeling of urgency*, *feeling of being focused*, *feeling of intensity*, dan *feeling of enthusiasm*. *Feeling of engagement* yang dirasakan karyawan akan mengerahkan lebih banyak energi dan usaha dalam pekerjaan mereka. Semakin seorang karyawan merasa *engaged* (*engagement feeling*), semakin besar kemungkinan karyawan untuk menunjukkan perilaku *engaged* (*engagement behavior*). Dengan kata lain, *feeling of engagement* mempengaruhi munculnya *engagement behavior*.

Feeling of urgency diartikan sebagai “*goal directed*” dan determinasi yang terarah. resiliensi dan kegigihan karyawan saat menghadapi masalah di pekerjaan. Dengan adanya *feeling of urgency*, karyawan akan merasa percaya diri pada kemampuan yang dimiliki dalam menghadapi masalah, merasa adanya kekuatan yang mendorong tindakan dan tekad dalam mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan, serta tetap bersemangat menjalankan tugas tambahan yang diberikan. Karyawan yang memiliki *feeling of urgency* akan merasa pekerjaan yang dilakukannya selama ini menambah pengalamannya dalam bekerja, dan karena telah terbiasa melakukan pekerjaan tersebut karyawan menjadi lebih percaya diri saat menghadapi kendala dalam bekerja. Sedangkan karyawan dengan *feeling of urgency* yang rendah akan merasa tidak percaya diri terhadap kemampuannya, tidak memiliki tekad yang kuat dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga merasa bahwa pekerjaan yang dilakukannya adalah hal yang membosankan kemudian bekerja seadanya saja.

Feeling of being focused terbentuk ketika karyawan dapat berkonsentrasi dengan pekerjaannya, baik yang sesuai dengan *job description* maupun tugas tambahan. Karyawan yang memiliki *feeling of being focused* akan merasa waktu berjalan dengan cepat ketika mereka bekerja karena menikmati pekerjaannya. Sedangkan karyawan dengan *feeling of being focused* yang rendah adalah karyawan yang sulit berkonsentrasi dan mudah terganggu dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga karyawan tersebut akan merasa waktu berjalan begitu lama ketika bekerja.. *Feeling of intensity* terjadi ketika karyawan memanfaatkan

kapasitas sumber daya yang dimilikinya, baik keterampilan, pengetahuan maupun energi dalam bekerja. Karyawan dengan *feeling of intencity* yang rendah adalah ketika karyawan tidak memanfaatkan keterampilan dan energi yang dimilikinya dalam bekerja.

Feeling of enthusiasm terlihat ketika karyawan merasa antusias dengan pekerjaannya, karyawan merasa pekerjaannya menantang, merasa senang atas pekerjaannya dan berenergi ketika bekerja. Karyawan dengan *feeling of enthusiasm* yang rendah adalah karyawan yang tidak melibatkan diri secara emosional kedalam pekerjaannya.

Karyawan yang telah merasa percaya diri pada kemampuan yang dimilikinya, akan memiliki tekad yang kuat dalam mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan, serta tetap bersemangat menjalankan tugas tambahan yang diberikan (*feeling of urgency*). Ketika karyawan sudah memiliki tekad dalam mencapai target yang telah ditentukan, maka karyawan akan memberikan konsentrasi penuh dan tidak mudah terganggu dalam menjalankan pekerjaannya (*feeling of being focused*).

Selain tekad yang kuat dan konsentrasi dalam bekerja, karyawan pun akan mengerahkan segala kemampuan, keterampilan, pengetahuan, serta energinya dalam bekerja untuk memberikan yang terbaik dan mencapai target perusahaan (*feeling of intencity*). Ketika karyawan sudah merasa memiliki tekad yang kuat, dengan mengerahkan segala energi dan kemampuannya tanpa mudah terganggu ketika bekerja, maka karyawan akan merasa pekerjaan yang dilakukannya sebagai hal yang menarik dan merasa senang dalam mengerjakannya (*feeling of enthusiasm*).

Sebaliknya, ketika karyawan merasakan apa yang mereka dapatkan dari perusahaan tidak sesuai dengan yang mereka inginkan, mereka akan merasa apa yang telah mereka lakukan pada perusahaan merupakan hal yang sia-sia (*feeling of urgency* rendah). Maka karyawan kurang mencurahkan segala pikiran mereka terhadap pekerjaannya, sehingga mereka menggunakannya untuk memikirkan hal-hal di luar pekerjaannya (*feeling of being*

focused rendah). Ketika karyawan kurang memfokuskan pemikiran mereka pada pekerjaannya, maka karyawan pun kurang mengerahkan kemampuan, keterampilan serta energinya dalam bekerja (*feeling of intensity* rendah). Saat karyawan merasa pekerjaan yang dilakukannya sia-sia, karyawan pun menjadi kurang fokus terhadap pekerjaannya, maka karyawan akan menjadi kurang tertarik terhadap pekerjaan yang dikerjakannya (*feeling of enthusiasm* rendah).

Engagement adalah kumpulan energi yang dirasakan oleh seseorang mengenai pekerjaannya yang muncul sebagai bentuk dari urgensi, fokus, intensitas dan antusiasme. Selanjutnya karyawan yang terlibat tidak hanya merasa berenergi namun memiliki kompetensi, dan kompetensi ini muncul dari pengalaman dan kondisi kerja yang diberikan kepadanya. Apabila *feeling of engagement* telah terbentuk dalam diri karyawan, maka hal tersebut akan dimunculkan dalam bentuk *engagement behavior*. *Engagement behavior* berhubungan dengan apa yang karyawan produksi *twisting* lakukan dalam bekerja. Menurut Macey (2009), *engagement behavior* terdiri dari *persistance*, *proactivity*, *role expansion*, dan *adaptability*.

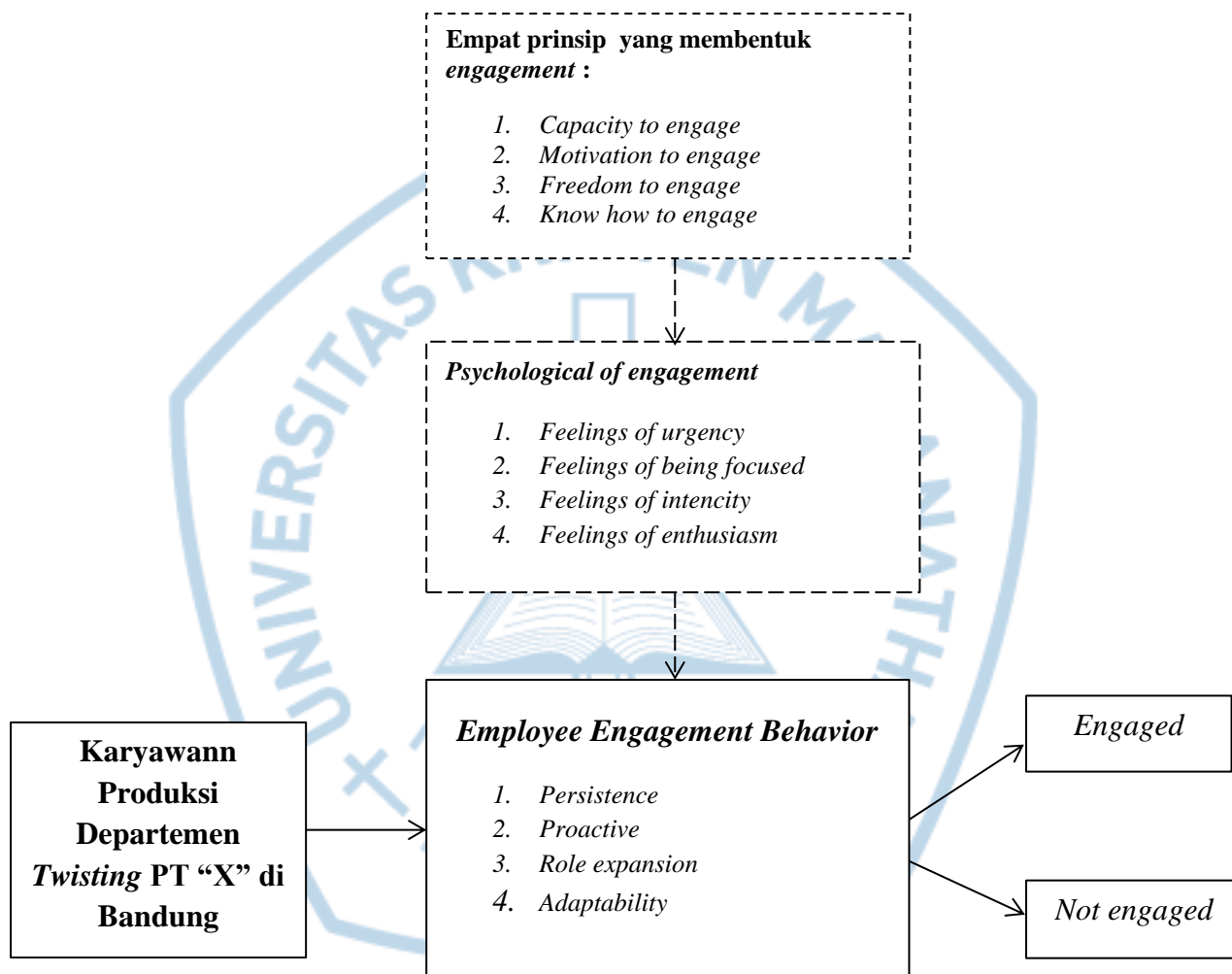
Perilaku *persistance* adalah perilaku dimana karyawan mampu menyelesaikan tugasnya hingga tuntas dan mampu bertahan apabila menghadapi hambatan yang dilihat dari proses penyelesaian tugas dan kewajiban yang diberikan oleh atasan. Sebagai contoh, ketika karyawan bekerja keras untuk mencapai target yang ditetapkan oleh PT "X" serta tetap bersedia untuk mengerjakan tugas tambahan yang diberikan meskipun diluar dari *job description* dengan tekun. Karyawan dengan perilaku *persistance* yang rendah adalah ketika karyawan tidak menyelesaikan tugas dan tidak bersedia untuk mengerjakan tugas tambahan yang diberikan oleh atasan.

Perilaku *proactive* terjadi ketika karyawan aktif memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi dan berinisiatif dalam bekerja. Sedangkan perilaku *proactive* yang rendah

terlihat ketika dalam bekerja, karyawan tidak menunjukkan inisiatif dan hanya bertindak ketika diminta oleh atasan. Selain itu karyawan juga dapat menunjukkan perilaku *role expansion*. *Role expansion* adalah perilaku dimana karyawan dapat melakukan pekerjaan melampaui perannya. Sebagai contoh, karyawan membantu rekan dalam menyelesaikan tugas demi mencapai target, membantu memperbaiki kesalahan yang dibuat rekan kerja, atau bersedia mengerjakan tugas tambahan. Karyawan dengan *role expansion* yang rendah terlihat ketika karyawan bekerja hanya berdasarkan peran yang diberikan kepadanya atau hanya sesuai dengan *job description* dan tidak bersedia melakukan tugas tambahan.

Perilaku *adaptability* merupakan perilaku dimana karyawan menunjukkan perilaku yang memperlihatkan kesediaan untuk mengantisipasi dan merespon dengan cepat dan berhasil dalam rangka membantu perusahaan ketika perusahaan melakukan perubahan dan inovasi di tengah lingkungan yang kompetitif. Sedangkan karyawan dengan perilaku *adaptability* yang rendah adalah ketika karyawan tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di perusahaan.

Maka apabila karyawan memiliki perasaan (*feeling of engagement*) yang kuat terhadap pekerjaannya, maka akan muncul perilaku tekun dan berusaha keras dalam bekerja untuk meningkatkan produktifitas perusahaan, memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan secara efektif untuk memenuhi target yang ditentukan oleh perusahaan, bersedia dalam mengambil tanggung jawab yang bukan miliknya, dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di perusahaan, maka karyawan dikatakan *engaged*. Namun apabila karyawan tidak memiliki atau melibatkan perasaan terhadap pekerjaannya sehingga tidak memunculkan keempat perilaku dalam *engagement behavior* seperti mudah menyerah dalam menghadapi kendala, kurang bersedia untuk mengerjakan pekerjaan rekan yang tidak masuk, dan kurang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi saat ini maka karyawan dikatakan *not engaged*.



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

1.6 Asumsi

Berdasarkan kerangka pikir di atas, maka asumsi yang dapat ditarik sebagai berikut :

1. *Engagement* akan terbentuk apabila empat prinsip dalam *high performance work environment* dapat dipenuhi. Keempat prinsip tersebut adalah *capacity to engaged*, *motivation to engaged*, *freedom to engaged*, dan *know how to engaged*.
2. Ketika *engagement* telah terbentuk, maka akan mendorong terbentuknya *feeling of engagement* pada karyawan yaitu *feeling of urgency*, *feeling of being focused*, *feeling of intensity*, dan *feeling of enthusiasm*.
3. *Feeling of engagement* akan dimunculkan dalam bentuk perilaku atau *employee engagement behavior* yang terdiri dari empat aspek yaitu *persistence*, *proactivity*, *role expansion*, dan *adaptability*.
4. Karyawan bagian produksi departemen *twisting* di PT “X” menunjukkan *engaged* dan *not engaged*.