

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

CV. “X” di kota Bandung merupakan perusahaan baru yang bergerak dibidang teknologi informasi (IT) khususnya dibidang Multimedia yakni penjualan *Template Website* (yang umum disebut sebagai *Theme*) bagi pengguna Wordpress sejak tahun 2012. *Template Website (Theme)* merupakan sebuah desain tampilan halaman *Website* yang terdiri dari dokumen, model-model tambahan, dan aplikasi-aplikasi tertentu. Hal-hal tersebut dirancang sedemikian rupa menggunakan bahasa pemrograman agar siap digunakan untuk suatu tujuan tertentu. Wordpress merupakan sebuah aplikasi *website* yang sangat populer bagi pengguna blog hingga perusahaan skala menengah. CV. “X” terdiri dari empat divisi yakni; R&D, Produksi, Desain dan *Marketing & Communication* dengan sembilan orang karyawan yang mengisi posisi yang ada. CV. “X” menjual produknya pada sebuah *Market Online Theme wordpress* terbesar di dunia yaitu *Theme Forrest*. Pada tahun 2013, salah satu produk yang diluncurkan CV. “X” mendapat sambutan baik dan mencapai angka penjualan yang tinggi diluar ekspektasi mereka. Terlebih lagi, diawal tahun 2014 CV. “X” mendapat peringkat 379 bersaing dengan 5000 penjual yang sama dengan lebih dari 6 juta produk yang dijual.

Meskipun demikian, CEO CV. “X” mengatakan bahwa tujuan perusahaan untuk menjadi lima besar perusahaan pembuat *template website*

terbaik dunia masih jauh dari harapannya. Keinginannya untuk mulai memiliki manajemen yang lebih baik kemudian muncul karena banyak kekhawatiran dalam diri CEO mengingat situasi yang terjadi dalam perusahaan. Banyak hal yang ia nilai akan mengancam eksistensi perusahaan mengingat banyaknya pesaing dari berbagai negara serta begitu cepatnya perubahan *trend* pasar dan teknologi *website* yang terus berkembang.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada CEO diketahui bahwa kekhawatirannya akan situasi perusahaan meliputi munculnya banyak keluhan-keluhan pelanggan yang menurunkan *rating* produk yang dijual, lamanya proses pembuatan produk baru dengan hasil penjualan jauh dibawah ekspektasi serta angka penjualan yang selalu menurun dibulan kedua produk dijual. Menurut CEO, terdapat \pm 10% keluhan dan komentar-komentar buruk untuk setiap produk hingga mempengaruhi *rating* produk. Keluhan dan komentar tersebut tertulis dihalaman ulasan produk yang dapat dibaca oleh umum termasuk calon pembeli. Hal ini menurutnya banyak mempengaruhi tingkat kepercayaan dan keinginan membeli mereka. Hal lain yang terjadi yakni sebanyak enam produk yang sudah dihasilkan, tidak satupun yang diselesaikan tepat waktu. Bahkan, salah satu produk yang terlambat diluncurkan hingga tujuh bulan dari tenggat waktu yang sudah ditentukan. Keterlambatan-keterlambatan tersebut pun tidak terbayarkan dengan hasil dan angka penjualan yang diharapkan bahkan terdapat dua produk yang gagal jual. Menurutnya, angka penjualan dari produk-produk yang terlambat tidak sesuai harapan dan jauh dari angka penjualan terbaik pada tahun 2013 yakni produk kedua. Angka penjualan justru terus menurun hingga tahun 2015. Selain

itu, dua produk yang terlambat pun gagal jual dengan satu produk ditolak oleh *Market online* dan produk lainnya ditarik dari peredaran karena masalah pelanggaran hak cipta.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, CEO menjelaskan bahwa kendala-kendala diatas muncul terutama karena kurang optimalnya perilaku para karyawannya. Perilaku kerja seperti kurangnya kedisiplinan kerja, tidak fokus pada penyelesaian tugas, kinerja yang dinilai terlalu santai, serta kurangnya inisiatif dalam menyusun rencana kerja dan menyelesaikan kendala yang dihadapi secara mandiri jika tanpa pengawasan CEO. Hal seperti ini seringkali terjadi dan menyebabkan produk dibuat tidak pernah memiliki rencana yang matang. Selain itu, promosi yang tidak optimal dan kurang baiknya kualitas produk. Hal ini pada akhirnya menyebabkan pembuatan produk selalu terlambat, produk yang tidak sesuai harapan dan penjualan selalu menurun.

Berdasarkan wawancara dan pengamatan yang dilakukan selama berada di perusahaan, peneliti melihat beberapa perilaku kerja yang menyebabkan permasalahan tersebut terjadi. Peneliti melihat adanya usaha yang kurang dikerahkan oleh seluruh karyawan dalam bekerja. Berdasarkan hal tersebut, tujuh dari sembilan karyawan kurang menunjukkan adanya usaha untuk bekerja dan kurang tahan menghadapi kesulitan menjadi faktor lain yang menyebabkan kendala di perusahaan ini. Misalnya, pada Divisi Produksi ketika mengalami kendala dalam teknologi yang belum dipahaminya, ia menolak membuatnya atau menunda mengerjakannya dengan berbagai alasan. Manager Produksi kemudian bersedia mengerjakannya ketika sudah didesak oleh CEO dengan data masalah

yang sudah dicarikan olehnya dan divisi lain. berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pula, Manajer Produksi kurang terlihat berusaha menyelesaikan tugas dengan baik terutama dalam hal memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi. Ia mengungkapkan bahwa ia baru menyadari adanya kesalahan ketika adanya keluhan. ia mengakui bahwa kesalahan tersebut karena ia tidak pernah memeriksa ulang dan kurangnya ilmu yang dimilikinya.

Selain itu, dalam observasi yang dilakukan selama rapat pembuatan produk, tidak ada satu pun karyawan yang berusaha mengumpulkan informasi dan data yang akan berguna sebagai bahan rapat. Informasi dan data baru dicari selama rapat berlangsung sehingga rapat seringkali memakan waktu hingga satu hari penuh. Karyawan pun terlihat pasif dalam mengungkapkan ide dan terkesan menunggu arahan CEO saja. Dalam wawancara yang dilakukan terhadap seluruh karyawan mengenai rapat tersebut, mereka serempak mengatakan bahwa ide kemudian muncul ketika pelaksanaan kerja. Hal seperti di ataslah menyebabkan keterlambatan penyelesaian produk yang pernah dibuat karena munculnya ide-ide baru yang harus diujicoba dan melebar dari yang direncanakan. Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan oleh CEO mengenai sikap karyawan yang pasif memberikan ide-ide mereka dalam mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan hingga mencari solusi masalah secara mandiri. Contoh lain adalah pada Divisi *Marketing & Communication* dinilai hanya menjalankan peran menjawab pertanyaan dan komentar customer terkait produk namun ketika CEO bertanya mengenai penyebab penjualan menurun, Manager *Marketing & Communication* baru menyadarinya saat itu dan mencari penyebabnya ketika diminta. Hal serupa

juga terjadi untuk tugas promosi dimana CEO menilai ia tidak berusaha untuk mencari tahu dan mengembangkan strategi promosi namun selalu menunggu arahnya saja. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara, Karyawan CV “X” nampak kurang memiliki daya tahan dalam menghadapi kendala. Dalam beberapa kali pengamatan, ketika Para Manager terlihat kebingungan harus mengerjakan apa ketika tugas mereka sudah selesai bekerja saat itu, mereka memilih bersantai untuk mengobrol, menonton *youtube* atau bermain *game online* dibanding menyelesaikan pekerjaan lain atau melaksanakan kewajibannya membantu dan mengawasi bawahan. Terkait dengan strategi promosi yang belum maksimal seperti ungkapan CEO, Manajer *Marketing & Communication* mengakui merasa bingung harus mencari informasi seperti apa dan bagaimana, namun demikian ia akan cenderung mengerjakan hal lain bahkan memilih menonton *youtube* atau berbincang-bincang dengan yang lain jika CEO tidak mengarahkannya langsung. Begitu juga dengan para manajer lain yang mengungkapkan kebingungan mereka melakukan pekerjaan tanpa arahan CEO dan memilih menunggu arahan CEO ketika masalah terjadi. Di sisi lain, CEO merasa tidak pernah mengetahui kendala yang mereka alami jika ia tidak bertanya secara mendetil. Hal ini menyebabkan masalah seringkali berlarut-larut bahkan terlambat diselesaikan. Contoh lain yakni ketika Project Manager memutuskan membuat produk baru. Ia mempertimbangkan bahwa produk-produk lama memiliki banyaknya masalah teknis yang tidak kunjung dapat diselesaikan dan keluhan serta komentar buruk membuatnya harus membuat produk baru. Hal ini dilakukan dengan harapan bahwa kesalahan yang lama tidak akan terjadi lagi

namun pada kenyataannya hal tersebut terus berulang. Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan CV. “X” menunjukkan perilaku kerja yang cenderung kurang tahan terhadap kesulitan dan kurang berusaha mencari informasi untuk meningkatkan hasil kerja dan memilih bersantai atau bermain *game online*. Perilaku-perilaku tersebut bertentangan dengan ciri-ciri *Vigor* yang merupakan aspek dari *work engagement*.

Selain perilaku kerja diatas, perilaku kerja yang kurang antusias dan mau terlibat lebih dalam pekerjaannya nampak terlihat selama pengamatan dan wawancara yang dilakukan. Antusiasme tujuh dari sembilan karyawan lebih terlihat ketika berbincang-bincang dan bersenda gurau atau ketika bermain *game online* dibandingkan mengerjakan tugasnya. Mereka cenderung kurang antusias dan cenderung mengeluhkan jika mendiskusikan pekerjaan terutama jika diminta kesediaannya untuk lembur. Selain itu, nampak terlihat dalam pengamatan dan wawancara yang dilakukan bahwa sebagian besar karyawan CV “X” tidak memiliki keinginan untuk terlibat dalam pekerjaan dan merasa tertantang untuk menyelesaikan tugasnya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada CEO, ia memaparkan pula bahwa tujuh dari sembilan karyawan tidak menunjukkan sikap mau mengembangkan diri mengenai ilmu dan keterampilannya dalam bekerja kendati masalah selalu berulang. Ia memaparkan misalnya dari Divisi Desain dinilai belum berani membuat desain yang berbeda dari produk-produk sebelumnya, Divisi Produksi yang dinilai tidak berkembang dalam hal penggunaan *coding*, Divisi R&D bahkan tidak pernah sekalipun menghasilkan informasi terbaru mengenai teknologi terkini yang dapat digunakan perusahaan,

serta Divisi Marketing & Communication yang selalu tidak mengetahui apa yang harus dilakukan jika CEO tidak membantunya.

Keempat manajer divisi mengutarakan mengenai kurangnya waktu dalam mempelajari ilmu dan keterampilan yang mendukung pekerjaannya meski mereka akui bahwa ilmu dan keterampilan yang dimilikinya masih kurang mendukung. Hal ini bertolak belakang dengan data wawancara terhadap CEO dan hasil pengamatan peneliti sendiri. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, CV “X” kemudian mencoba memberikan kesempatan untuk mempelajari melalui buku, kursus atau *workshop* yang dapat membantu mereka. CEO mengatakan bahwa ia sempat memberikan waktu, kesempatan serta biaya untuk kursus diluar jam kerja. namun tidak ada yang ingin melakukannya kecuali dari Divisi desain. Ia bahkan pernah membantu menyusun jadwal kegiatan sehingga mereka memiliki waktu luang untuk belajar baik dalam jam kerja maupun luar jam kerja. Kesempatan ini tidak serta merta dilaksanakan karena menurut penjelasan tiga dari empat manager yang ada, kebingungan mereka mencari sumber dan mengatur jadwal kerja membuat mereka terhambat dalam belajar. Hal ini tidak diiringi dengan usaha mereka mencari tahu atau mencoba melakukannya lebih dulu. Lima dari sembilan karyawan mengatakan selalu merasa lelah untuk belajar setelah kerja, sulit belajar di jam kerja, dan memilih untuk bermain *game online* atau bermain bersama teman diluar kantor dibanding menambah ilmu pengetahuan. Adapun sisanya merasa sudah pernah mempelajari namun tetap tidak mengerti atau memilih menunda karena banyak pekerjaan. Banyaknya pekerjaan tidak sesuai dengan pengamatan Peneliti yang menilai mereka lebih banyak

menghabiskan waktu dikamar kantor bermain *game online* atau tidur. Perilaku ini tidak sesuai dengan *Dedication* yang merupakan seberapa jauh keterlibatan karyawan dalam suatu pekerjaan dan seberapa sering memiliki perasaan berarti, antusias, terinspirasi, bangga dan merasa tertantang ketika mengerjakan tugas (Schaufeli & Bakker, 2008).

Aspek lain yang tidak tergambar dalam hasil wawancara dan observasi yakni *Absorption* yakni perilaku untuk sepenuhnya fokus pada pekerjaan, merasa senang menyelesaikan tugasnya dimana waktu terasa cepat berlalu dan merasa kesulitan harus terpisah dari pekerjaannya (Schaufeli & Bakker, 2008). Sikap kerja karyawan yang dinilai kurang fokus oleh CEO sebelumnya juga Peneliti temukan dari pengamatan yang dilakukan selama berada diperusahaan. Delapan dari sembilan karyawan terlihat tidak fokus dalam menyelesaikan tugas. Di awal jam kerja, mereka membuka situs-situs yang tidak berhubungan dengan pekerjaan (musik, video, game, hobi dsb) cukup lama kemudian dilanjutkan kembali dipertengahan jam kerja dengan bermain *game online* dan mengobrol satu sama lain membahas *video*, *game* atau hal lainnya. Hal ini serupa dengan pemaparan CEO bahwa mereka selalu terlihat bermain *game online* dan menonton *youtube*. Karyawan yang bersangkutan seringkali ditegur hingga dimatikan oleh CEO namun ketika dicek kembali, mereka tengah melakukannya lagi. Menurut CEO, teguran ringan hingga teguran keras sudah dilakukan namun demikian belum ada konsekuensi jelas yang diterapkan perusahaan mengenai masalah ini.

Keterlambatan kerja, penggunaan waktu istirahat yang berlebihan dan banyaknya waktu kerja yang digunakan untuk melakukan hal lain diluar pekerjaan

menunjukkan adanya kesulitan mereka dalam memfokuskan diri pada pekerjaannya. Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang dilakukan oleh Peneliti, dapat disimpulkan bahwa seluruh karyawan selalu datang terlambat bahkan empat dari sembilan karyawan terlambat hingga 1-4 jam dan tiga dari mereka adalah manager divisi. Empat dari lima staf yang lain mengatakan bahwa mereka melakukannya karena atasan mereka melakukan hal demikian. Hal ini menyebabkan banyak sekali pekerjaan yang tertunda dan terlebih lagi, enam dari sembilan orang baik staf maupun manajer merasa sulit melakukan koordinasi dan penyelesaian pekerjaan mereka. Penggunaan waktu istirahat yang digunakan pun seringkali melebihi dari waktu yang telah ditetapkan oleh hampir seluruh karyawan. Sebagian besar karyawan lebih banyak mengobrol hal-hal diluar pekerjaan dan bersenda gurau meskipun mereka terlambat datang atau ketika jam istirahat sehingga seringkali melebihi waktu. Peneliti kemudian bertanya mengenai aturan-aturan absensi dan jam kerja yang diterapkan, CEO kemudian menjelaskan bahwa penerapan absensi baru dilakukan pada awal 2015 namun belum sepenuhnya diberikan tindak lanjut kepada mereka yang melanggar.

Jika menelaah data wawancara dan pengamatan yang terkait dengan aspek-aspek *work engagement*, dapat dikatakan bahwa karyawan-karyawan CV. "X" menunjukkan ciri-ciri karyawan yang belum memiliki keterikatan terhadap pekerjaan (*work engagement*). Perilaku yang menggambarkan kurangnya derajat *work engagement* ini menyebabkan produk yang dihasilkan selalu mengalami kendala yang kurang lebih sama, belum menyesuaikan diri dengan teknologi terkini, adanya keterbatasan produk yang dibuat karena pengetahuan teknologi

yang mereka pahami desain yang kurang lebih sama tidak adanya peningkatan penjualan dan bahkan cenderung menurun jika CEO tidak ikut mengawasi. Hal demikian menyebabkan banyaknya kerugian yang dialami oleh CV “X” baik dalam segi waktu maupun biaya yang dikeluarkan

Perilaku kerja seperti yang dilakukan para karyawan CV “X” tidak menggambarkan tingginya derajat *work engagement* yang dimiliki mereka. *Work Engagement* merupakan derajat motivasi pada level afek positif yang terpenuhi oleh kesejahteraan kerja yang ditandai dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption* (Bakker, Schaufeli, Leiter, Taris 2008). Banyak penelitian yang mengungkapkan penyebab *Work engagement* paling efektif adalah sumber-sumber kerja (*Job Resources*). *Job Resource* didefinisikan sebagai aspek-aspek fisik, sosial, organisasional yang dapat (a) mereduksi tuntutan pekerjaan terkait beban fisiologikal dan psikologikal (b) secara fungsional membantu pencapaian target kerja (c) menstimulasi pengembangan diri karyawan. Terkait aspek fisik, Perusahaan telah mengupayakan penyediaan berbagai fasilitas seperti fasilitas komputer, server, penyimpanan data dan fasilitas kantor lainnya. Sedangkan terkait dengan aspek sosial, CEO sebagai pemilik berupaya memberikan masukan dan *feedback* pada setiap karyawan satu per satu mengenai pekerjaan bahkan hingga masalah pribadi. CEO pun mengungkapkan bahwa sering pula ia memberikan keringanan beban dan waktu kerja kepada karyawan yang tengah mengalami masalah pribadi. Selain itu, CEO berupaya menyediakan waktu dan anggaran tersendiri agar para karyawan dapat berekreasi baik keluar kota atau hanya sekedar makan.

Aspek terakhir dalam *Job resources* yakni Aspek Organisasional. Pada Aspek ini, CV. “X” belum memfasilitasi sepenuhnya terutama dalam hal regulasi kerja serta pembagian tugas yang jelas baik antar divisi maupun antara atasan-bawahan, penilaian kerja dsb. Kejelasan peran (*Role Clarity*) merupakan bagian dari *job resources* level organisasi dimana *job resources* dinilai sebagai sumber dalam lingkungan kerja yang paling efektif mempredikasi *work engagement* seseorang dalam bekerja (Bakker & Demmerouti, 2008). Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, CEO mengakui bahwa belum ada *job description* yang dibuat untuk membedakan peran dan tugas masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan. Ia menyatakan bahwa tidak ada peran yang spesifik yang sengaja dibentuk untuk masing-masing karyawan. Peran ini ia harapkan dapat dimiliki oleh setiap orang sehingga akan muncul inisiatif dari masing-masing individu namun pada kenyataannya mereka hanya menunggu arahan CEO. Di sisi lain, tidak adanya kejelasan peran (*role clarity*) pada masing-masing jabatan menyebabkan kendala-kendala yang menyebabkan banyaknya kerugian yang terjadi. Dari hasil wawancara dan observasi kepada seluruh karyawan, hal ini juga dihayati oleh mereka sebagai kendala utama dalam pelaksanaan tugas terutama dalam koordinasi pelaksanaan proyek pembuatan produk baru. Ketidaktepatan peran dan pekerjaan yang saling tumpang tindih juga menyebabkan terkendalanya mekanisme koordinasi kerja, dikerjakan ganda atau dua orang yang berbeda, dan pekerjaan yang tidak seimbang hingga banyaknya keterlambatan kerja yang terjadi.

Mengenai kendala mekanisme koordinasi dirasakan oleh seluruh karyawan. Seluruh karyawan secara bebas tanpa melihat jabatan dimana bawahan dapat langsung menghubungi Divisi lain bahkan level yang lebih tinggi tanpa sepengetahuan atasan langsung. Hal ini di satu sisi dapat membantu menyelesaikan permasalahan secara langsung dan cepat namun seringkali terjadi koordinasi ganda yang dinilai tidak efisien atau bahkan atasan langsung tidak mengetahuinya. tiga dari empat atasan mengungkapkan kekesalannya ketika mengetahui bawahan menunda pekerjaan karena harus membantu Divisi lain tanpa sepengetahuannya. Ia berharap jika dikoordinasikan lebih dulu, ia dapat mengatur pekerjaan bawahannya.

Ketidajelasan tugas juga menyebabkan adanya pekerjaan yang diselesaikan secara ganda, berbeda-beda hingga tidak ada yang mengerjakan. membuat satu pekerjaan dikerjakan oleh dua orang yang berbeda atau terkadang dikerjakan si A, terkadang dikerjakan si B, keduanya mengerjakan atau tidak dikerjakan siapapun. Hal ini menyebabkan kesulitan untuk meminta pertanggungjawaban ketika masalah teknis terjadi dan membutuhkan waktu mengingat siapa yang mengerjakan karena tidak adanya pendokumentasian tugas atau hasil koordinasi kerja. Hal ini menimbulkan terlupakannya tugas yang sudah dikoordinasikan atau munculnya perdebatan mengenai apakah hal tersebut sudah didiskusikan atau belum serta isi diskusi yang harus diulang kembali dan membuat pekerjaan semakin tertunda.

Ketidajelasan peran juga menyebabkan adanya pekerjaan yang tidak merata dan sesuai antara Manager dan Staf. Dalam observasi yang dilakukan oleh

peneliti selama berada di CV. “X”, hampir seluruh manager terlihat sangat sibuk sedangkan bawahan terlihat bingung harus melakukan apa. Berdasarkan wawancara kepada Para Manager, mereka mengakui banyak melakukan pekerjaan operasional dibandingkan staf. Seluruh Manager menyatakan bahwa pemberian tugas kepada bawahan lebih banyak memperhatikan kemampuan dan kesibukan mereka saat itu atau ketika para Manager merasa kewalahan dalam menyelesaikannya sendiri. Hal ini senada dengan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan dimana seluruh staf diberikan porsi kerja sebagai pendukung ketika atasan kewalahan dengan pekerjaannya.

Ketidajelasan peran juga menyebabkan adanya kecenderungan saling melemparkan kesalahan pada divisi atau jabatan yang lain. Dalam wawancara yang dilakukan kepada seluruh karyawan, seluruh karyawan mengeluhkan peran Manager R&D sekaligus Project Manager yang justru tidak mengarahkan sama sekali. Hal ini pada akhirnya, membuat mereka mengandalkan CEO dan Manager Divisi Desain. Disisi lain, Manager R&D yang merangkap Project Manager tersebut mengeluhkan banyaknya teknologi yang harus ia teliti dan kurangnya waktu mengawasi pekerjaan mereka secara intensif. Kecenderungan untuk melemparkan kesalahan juga terjadi pada Manajer R&D/Project Manajer kepada Divisi Produksi. Ia merasa baik manager maupun staf produksi tidak banyak membantunya mengerjakan tugas. Disisi lain Divisi produksi merasa pekerjaannya hanya membuat produk bukan meneliti. Ia juga menyalahkan divisi R&D yang tidak kunjung menghasilkan apapun dan mempersulit pekerjaannya. Hal yang serupa juga dilakukan oleh Divisi Marketing & Communication

terhadap Manager R&D dan Manager Produksi. Ia merasa kedua manager tersebut sangat sulit diajak bekerjasama dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan Customer Support dalam hal teknis yang kurang mereka pahami. Hal ini membuat customer seringkali marah. Disisi lain, Manager R&D dan Manager produksi merasa kesal karena pertanyaan seringkali muncul secara mendadak dan terus menerus sedangkan pekerjaan pokok mereka masih banyak yang harus diselesaikan.

Terkait ketidakjelasan tugas, berdasarkan penjelasan CEO, tugas utama dan target pekerjaan masing-masing pekerjaan belum sepenuhnya dibuat dan disampaikan kepada mereka. Pembagian tugas yang belum efektif menyebabkan munculnya banyak hambatan dalam pencapaian tujuan organisasi seperti menentukan strategi kerja yang belum terpikirkan oleh masing-masing Manager Divisi. Seluruh Divisi cenderung akan berdiam diri jika tidak ada lagi pekerjaan. Belum adanya pengetahuan mengenai pentingnya peran masing-masing karyawan dalam melaksanakan tugas menjadi penyebab lain karyawan melaksanakan tugas hanya jika ada perintah. Tugas masing-masing Divisi maupun perbedaan tugas antar Atasan-Bawahan diakui perusahaan belum disusun. Lebih lanjut, Masing-masing Managr masih merasa bingung mengenai apa saja yang harus mereka lakukan baik sebagai Atasan maupun tugas Divisi secara keseluruhan membuat pekerjaan dilakukan secara reaktif dan mencoba-coba.

Kendala-kendala diatas yang disebabkan oleh ketidakjelasan peran dalam perusahaan menyebabkan penghayatan berbeda pada setiap karyawan CV "X". Berdasarkan wawancara yang dilakukan, sebanyak empat dari lima staf yang merasa tidak dipercaya oleh atasan dalam mengerjakan tugas yang lebih besar.

Dua orang diantaranya merasa hal tersebut terjadi karena ketidakmampuan mereka sedangkan dua yang lain merasa sangat kesal dan berharap mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Hal ini pada akhirnya membuat mereka hanya menerima dan mengerjakan tugas sesuai instruksi tanpa memunculkan inovasi dan kreativitas yang diharapkan perusahaan. Seluruh staf mengatakan tugas mereka hanya sebatas membantu atasan menyelesaikan tugas.

Berdasarkan pemaparan diatas mengenai *work engagement* dan fenomena dilapangan mengenai kejelasan peran (*Role Clarity*) yang belum dimiliki CV. "X", Peneliti memutuskan untuk merumuskan *job description* yang belum dimiliki CV. "X" fungsi dan peran masing-masing. *Job description* yang dibuat kemudian akan disosialisasikan kepada seluruh karyawan untuk membantu mereka mengetahui, memahami hingga mampu menerapkannya. Dengan dibuatnya *Job description* baru dan melaksanakan sosialisasinya diharapkan dapat membantu perusahaan meningkatkan ketersediaan *job resources* dalam level organisasi terkait tugas yakni *Role Clarity*.

Pembentukan *job description* sebagai *job resources* aspek organisasi sebagai upaya memperjelas peran (*Role clarity*) perlu dilakukan sebagai upaya membantu para karyawan CV "X" untuk bekerja mencapai tujuan kerja. Pembentukan *job description* baru juga dimaksudkan untuk melihat apakah sosialisasi *job description* baru dapat membantu karyawan merasa memiliki peran yang berarti, memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab yang jelas yang pada akhirnya menimbulkan perilaku-perilaku yang menggambarkan perasaan terikat pada pekerjaan (*work engagement*) yang dimiliki karyawan CV. "X".

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan diatas, Peneliti melihat bahwa banyaknya perilaku kerja yang tidak menggambarkan *work engagement* menjadi kendala yang menyebabkan banyaknya kerugian yang menjadi beban perusahaan baik dari segi biaya maupun waktu. Sebagian besar karyawan CV. "X" cenderung kurang tahan terhadap kesulitan dan cenderung menghindar, kurangnya usaha untuk mencari informasi yang menunjang pekerjaan. Hal lain seperti kurang mampunya Karyawan CV "X" untuk fokus pada pekerjaan seringkali mudah terdistraksi dengan hal-hal lain diluar pekerjaan. Sikap pasif karyawan CV "X" dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab serta dinilai kurangnya antusiasme dalam mencari informasi, ide, maupun solusi masalah secara mandiri juga menjadi kendala yang terjadi dalam perusahaan. Mereka juga nampak lebih antusias ketika bersenda gurau dibandingkan bekerja menyelesaikan persoalan bersama. Hal ini menggambarkan sikap kerja yang sama sekali bertentangan dengan *work engagement* yang terdiri dari karakteristik *Vigor*, *Absorption* dan *Dedication*.

Perilaku kerja Karyawan CV "X" menggambarkan kurangnya derajat *Work engagement* ini dipengaruhi berbagai aspek salah satunya dalam *Job resources* (Bakker & Demmerouti, 2008) yakni aspek organisasional. Peneliti melihat bahwa *Job resources* dalam aspek organisasional berupa kejelasan peran (*Role Clarity*) dalam tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan merupakan hal yang perlu dibenahi dalam CV. "X".

Menelaah situasi yang terjadi di dalam perusahaan, perumusan tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan masing-masing pekerjaan dinilai perlu dilakukan

sebelum melaksanakan pengembangan organisasi dalam aspek yang lain. hal ini mengingat tidak adanya *job description* yang ditetapkan sebelumnya sehingga terjadi masalah-masalah terkait kejelasan peran dalam CV “X”. Dengan dibuatnya dan disosialisasikannya *Job description* baru mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawab diharapkan akan mampu membantu organisasi membenahi pola kerja yang ada dan meningkatkan *work engagement* pada masing-masing karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Menurut Bakker & Demmerouti (,2008), Kejelasan peran (*Role Clarity*) merupakan bagian dari *job resources* level organisasi dimana *job resources* dinilai sebagai sumber dalam lingkungan kerja yang paling efektif mempredikasi *work engagement* seseorang dalam bekerja. berdasarkan hal tersebut, Peneliti membuat dan mensosialisasikan *job description* baru sebagai sebuah kejelasan peran (*Role Clarity*) yang diharapkan dapat memberikan perasaan berarti, perasaan memiliki kewenangan tertentu dalam menjalankan perannya. Hal ini diasumsikan dapat memberikan perasaan positif pada karyawan CV “X” dan meningkatkan *work engagement*-nya.

Dengan adanya *Job Description* yang memperjelas peran-peran jabatan yang ada, Peneliti juga bermaksud melihat apakah sosialisasi *job description* baru yang merupakan *Job resources* aspek organisasional sebagai *role clarity* dapat mempengaruhi peningkatan *work engagement* pada karyawan CV.”X”

1.3. Maksud, Tujuan dan Kegunaan Penelitian.

1.3.1 Maksud

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang pengaruh sosialisasi *job description* baru terhadap peningkatan *work engagement* karyawan CV “X” sebelum dengan setelah Sosialisasi

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah sosialisasi *job description* baru dapat mempengaruhi peningkatan *work engagement* karyawan CV “X” dikota Bandung

1.3.3 Kegunaan Penelitian

1.3.3.1 Kegunaan Ilmiah

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai upaya pengembangan ilmu psikologi pada umumnya dan Psikologi Industri dan Organisasi khususnya. Melalui penelitian ini akan diperoleh pendalaman pengetahuan mengenai *Work Engagement* yang dimiliki para karyawan CV “X” dalam rangka mencapai tujuan perusahaan

Melalui penelitian ini juga akan diperoleh pendalaman mengenai pengaruh sosialisasi *job description* sebagai sumber kerja *Work engagement* dalam industri kecil (*small enterprise*) bidang Informasi Teknologi (IT).

1.3.3.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis penelitian ini dapat bermanfaat bagi:

I. Organisasi/ Perusahaan

- Melalui hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada CV “X” mengenai *Work Engagement* karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

II. Individu

- Bagi Para Karyawan CV “X”, melalui penelitian ini akan dapat memberikan pemahaman mengenai tugas dan tanggung jawab pada *job description* masing-masing jabatan serta kegunaan perannya didalam organisasi.
- Meningkatkan *work engagement* karyawan CV “X” dalam menjalankan peran masing-masing melalui pemahaman, penerapan dan penghayatan terhadap *job description*-nya

1.4 Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan *One Group Pre-Post Test Design*. *Pre-Post Test Design* menjelaskan perbedaan dua kondisi sebelum dan sesudah intervensi berupa sosialisasi Job description dilakukan (Graziano & Laurin, 2000). Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi karyawan CV. “X”.

Pengukuran *work engagement* dilakukan menggunakan kuesioner *The Utrecht Work Engagement Scale (UWES) Theory* oleh Schaufeli & Bakker

(2003). Hasil pengukuran sebelum dan sesudah diberikan Sosialisasi akan dibandingkan dengan menggunakan uji beda nonparametrik *Wilcoxon* dengan jumlah sampel kecil untuk melihat apakah terjadi peningkatan *work engagement* sebelum dan sesudah sosialisasi.

Berikut adalah gambaran rancangan penelitian yang akan dilakukan

Bagan 1.1 Metodologi Penelitian

