

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

PT. "X" merupakan salah satu perusahaan garmen besar di Indonesia yang berkontribusi pada perekonomian nasional. PT. "X" yang berdiri sejak tahun 1989 merupakan *subsidiary company* dari Triputra Group dalam *Strategic Business Units (SBU)* dan bisnisnya termasuk ke dalam suatu *group* yang terdiri dari 4 perusahaan yang tersebar di Jakarta, Semarang dan Bogor. Bisnis utama PT. "X" yaitu *Global Manufacturing and Retail of Apparel*. Saat ini PT. "X" sebagai suatu grup telah berhasil menjangkau Malaysia, Inggris, Portugal, Australia, Jerman, Swedia, Taiwan dan Jepang terutama untuk seragam, *industrial wear* dan *fashion*. PT. "X" memproduksi pakaian pria, wanita, dan seragam untuk diekspor ke luar negeri dengan jumlah produksi mencapai 1.700.000 buah per tahunnya. Sedangkan untuk domestik, PT. "X" memproduksi pakaian kantor pria dan wanita sebanyak 720.000 buah per tahunnya untuk dipasarkan di Indonesia. Merek sendiri yang diproduksi oleh PT. "X" diantaranya adalah Valino, Christian Kent, Harry Martin, Sierra Morena, dan Valino Donna. Sedangkan merek yang memiliki lisensi dari luar yaitu Van Heusen, Geoffrey Beene dan Arnold Palmer. Visi PT. "X" yaitu untuk menjadi perusahaan *apparel* terdepan yang memberikan produk pilihan utama untuk *customer* di Asia Tenggara. Misinya yaitu untuk

mengembangkan bisnis melalui keunikan *brand* dibawah orang-orang yang sangat kompeten, berkomitmen untuk menyediakan *branded apparel* berdasarkan kebutuhan pelanggan, untuk menciptakan tempat kerja yang terbuka dan saling menghormati yang didasarkan pada CHIC. CHIC merupakan kepanjangan dari *Customer driven, Harmony, Integrity, Courage*, yaitu nilai yang ditanamkan oleh PT. "X" pada karyawannya.

Saat ini PT. "X" memiliki 240 orang karyawan pada bagian *office* dan 2570 orang karyawan pada bagian operator. Setiap harinya PT. "X" mampu memproduksi sekitar 3500 pcs. Hasil produksi PT. "X" didistribusikan di 12 *show room* dan 480 *counter department store* seperti Matahari, Centro, Star dan Sogo yang tersebar di seluruh Indonesia.

Persaingan dalam industri garmen baik dalam negeri maupun secara global semakin meningkat. Para *buyer* dari luar negeri telah mulai bersaing ketat dan menilai kualitas produk garmen Indonesia masih lebih kompetitif dibandingkan dengan negara lain seperti Bangladesh dan mulai menandingi Tiongkok. Dari sisi harga, industri garmen Indonesia masih lebih bersaing dibandingkan dengan Vietnam, Filipina, Tiongkok dan Kamboja (Harian Media Indonesia, 21/08/2008). Terlebih lagi pada tahun 2015 ini, pasar bebas ASEAN akan diberlakukan sehingga setiap masyarakat yang berada di negara ASEAN dapat dengan bebas melakukan usaha dan bekerja di semua negara yang tergabung dalam negara ASEAN. Hal ini tentunya memberikan tantangan yang tidak mudah bagi dunia bisnis untuk dapat terus berkembang dan menjadi lebih kompetitif (Majalah TREN/Edisi 24/ Juni2015).

Dengan adanya tantangan dari pasar garmen Indonesia dan dunia, PT. "X" harus mampu bertahan dan meningkatkan produktivitas perusahaan untuk tetap bersaing. Perusahaan menyadari bahwa untuk meningkatkan kualitas produknya harus dengan meningkatkan kualitas karyawannya (Majalah TREN/Edisi I/Oktober 2008). Pada akhir tahun 2014 lalu, seluruh perusahaan di bawah Triputra Group sedang membudayakan *improvement*. Dikatakan bahwa diperlukan usaha yang keras, kesabaran dan konsistensi untuk terus mengingatkan dan mendorong partisipasi aktif seluruh karyawan untuk dapat terus menggulirkan roda aktivitas *improvement*. Untuk membudayakan *improvement* maka harus dimulai dari pimpinan tertinggi di perusahaan hingga karyawan operasional (Majalah TREN/Edisi 22/September2014).

Dalam rangka merealisasikan budaya *improvement* ini maka terlebih dahulu perlu ditinjau lebih lanjut masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan yang dapat menghambat efektivitas dan efisiensi perusahaan secara keseluruhan. Dari hasil wawancara dengan HRD PT. "X" terdapat beberapa masalah yang berpotensi menghambat kinerja perusahaan. Salah satu masalah PT. "X" yaitu adanya kesenjangan antara potensi karyawan dengan posisi yang tersedia terutama pada posisi yang membutuhkan spesifikasi khusus. Hal ini biasa terjadi pada posisi-posisi atas. Oleh karena keterbatasan sumber daya manusia maka biasanya karyawan tetap ditempatkan di posisi tertentu walau kurang sesuai. Penempatan posisi yang tidak sesuai dengan kompetensi karyawan dapat menghambat efektivitas perusahaan. Masalah yang berpotensi menghambat kinerja perusahaan lainnya

yaitu ketidaksesuaian perencanaan budget dengan penerapannya. Perencanaan budget di awal biasanya tidak bermasalah, namun terkadang jumlah yang diminta pada saat perencanaan berbeda dengan yang diperlukan oleh bagian marketing pada saat melakukan kegiatannya sehingga akhirnya menurunkan efisiensi perusahaan. Lalu ada pula masalah koordinasi dari satu bagian dengan bagian lainnya sehingga koordinasi bagian-bagian menjadi kurang optimal dan berakibat pada keterlambatan membuat koleksi.

Masalah-masalah ini berpotensi menghambat efektivitas dan efisiensi perusahaan. Mike Woodcock dan Dave Francis (1990) dalam bukunya “*Unblocking Your Organization*” menyebut masalah-masalah dalam perusahaan ini sebagai “*blockages*” yang secara harafiah dapat diartikan sebagai penyumbat atau penghambat. Masalah-masalah dalam suatu organisasi akan menghambat alur dari suatu bagian ke bagian lain sehingga berdampak pada berkurangnya efisiensi dari sistem organisasi secara keseluruhan. *Blockages* menghambat sumber daya manusia menggunakan kecerdasan, energi dan usaha mereka untuk meningkatkan produktivitas kerja. Mike Woodcock dan Dave Francis mengemukakan bahwa terdapat 14 area *blockages* yang umum terjadi pada suatu organisasi. Ke 14 area *blockages* tersebut adalah *Unclear aims, Unclear values, Inappropriate management philosophy, Lack of management development, Confused organizational structure, Inadequate control, Inadequate recruitment and selection, Unfair rewards, Poor training, Lack of personal development, Inadequate communication, Poor teamwork, Low motivation* dan *Low creativity*.

Peneliti melakukan survei awal terhadap 14 orang karyawan PT. "X". 57.1% (8 orang) mempersepsi bahwa terdapat *Unfair Rewards* yaitu karyawan bagian *office* tidak diberikan uang lembur sedangkan untuk operator ada hitungan lembur. 42.8% (6 orang) mempersepsi bahwa terdapat *Inadequate Control* yaitu atasan langsung jarang ada di tempat sehingga kesulitan dalam menjalankan pekerjaan yang memerlukan konfirmasi atasan. 35.7% (5 orang) mempersepsi bahwa terdapat *Lack of personal development* yaitu banyak karyawan yang sudah bekerja bertahun-tahun tidak naik jabatan dan tidak mendapatkan keahlian baru. 35.7% (5 orang) mempersepsi bahwa terdapat *Inadequate Recruitment and Selection* yaitu beberapa karyawan merasa bahwa ada orang-orang yang ditempatkan pada jabatan tertentu tidak sesuai dengan kompetensinya. 28.6% (4 orang) mempersepsi bahwa terdapat *Confused Organizational Structure* yaitu dikarenakan struktur organisasi yang berubah sampai tiga kali dalam setahun sehingga jika tidak memperhatikan perubahan struktur karyawan tidak mengetahui jalur birokrasi yang baru. 28.6% (4 orang) mempersepsi bahwa terdapat *Low Motivation* yaitu para karyawannya hanya bekerja monoton dan tidak bersemangat dalam bekerja. 28.6% (4 orang) mempersepsi bahwa terdapat *Poor Teamwork* yaitu antar *department* terkadang saling menyalahkan melemparkan tanggung jawab atas suatu pekerjaan. 21.4% (3 orang) mempersepsi bahwa terdapat *Lack of Management Development* yaitu bawahan tidak dipersiapkan untuk menggantikan atasannya. 14.3% (2 orang) mempersepsi bahwa terdapat *Poor Training* yaitu sangat jarang diadakan *training* pengembangan kompetensi

hanya bagian SFA saja yang mendapatkan *training* secara rutin. 7.14% (1 orang) mempersepsi bahwa terdapat *Unclear Aims* yaitu para pekerja hanya bekerja tanpa mengetahui apa tujuan dari yang dikerjakannya.

Melihat adanya gejala-gejala masalah yang berpotensi menghambat kinerja PT. "X" untuk berfungsi secara optimal, maka peneliti tertarik meneliti lebih jauh untuk mengetahui area *blockages* mana yang paling bermasalah. Dengan diketahuinya 3 area *blockages* utama yang paling bermasalah maka akan memudahkan perusahaan untuk memfokuskan penyelesaian masalah di area-area tersebut terlebih dahulu dalam rangka meningkatkan efektivitas kontribusi sumber daya manusia dalam perusahaan.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui area apakah yang menjadi tiga *blockages* utama di PT. "X"

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai area *blockages* yang terjadi di PT. "X"

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran mengenai tiga area *blockages* utama yang terjadi di PT. "X" berdasarkan kuesioner *Unblocking Your Organization*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

- 1 Menambah pemahaman teoretis tentang *blockages*, sehingga menambah pengetahuan khususnya di bidang Psikologi Industri dan Organisasi
- 2 Memberikan informasi mengenai landasan teori bagi peneliti lain yang tertarik untuk melakukan penelitian lain mengenai *blockages* yang terdapat di organisasi

1.4.2 Kegunaan Praktis

- 1 Memberikan informasi kepada PT. "X" mengenai tiga area *blockages* utama yang terjadi di PT. "X" sebagai landasan bagi pihak perusahaan dalam mengelola kebijakan dan menangani sumber daya manusia.
- 2 Memberikan informasi kepada karyawan PT. "X" mengenai hal-hal apa saja yang dapat menjadi hambatan bagi efektivitas dan efisiensi perusahaan.

1.5 Kerangka Pikir

Sumber daya manusia merupakan inti dari berjalannya suatu perusahaan. PT. "X" membutuhkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan begitu pula karyawan PT. "X" membutuhkan PT. "X" untuk mencapai tujuan pribadi dan memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Beberapa karyawan PT.

“X” menyatakan bahwa mereka bekerja untuk memenuhi kebutuhan finansial baik untuk diri sendiri maupun untuk keluarga, memenuhi kebutuhan untuk karir, mengasah kompetensi, menambah pengalaman, bersosialisasi dan mengisi waktu. Karyawan mengharapkan PT. “X” dapat memenuhi sebagian besar dari kebutuhan-kebutuhannya tersebut.

PT. “X” memiliki sistem dan kebijakan yang diperuntukkan mengatur jalannya perusahaan agar sistematis dan efisien untuk mencapai tujuannya yang disebut sebagai *management system*. Selain itu sistem ini dibuat untuk memfasilitasi para karyawannya untuk pemenuhan kebutuhan karyawannya tersebut. *Management system* ini terdiri atas visi misi perusahaan, nilai, aturan, struktur organisasi, birokrasi, *job description*, *standard operating procedures*, dan sistem penggajian karyawan. Strategi yang digunakan oleh perusahaan berupa *management system* ini dipersepsi oleh karyawan PT. “X”.

Hasil yang diharapkan dengan adanya *management system* dalam perusahaan mungkin tidak sejalan dengan hasil yang ada sebenarnya. Maka dari itu berhasil atau tidaknya strategi perusahaan dalam mencapai efektivitas dan efisiensi kerja dapat dilihat melalui persepsi karyawan mengenai peraturan-peraturan yang ada di perusahaan. Persepsi merupakan pemaknaan dari sensasi. Sensasi merupakan proses diterimanya stimulus oleh alat indera (Sunaryo, 1994). Persepsi karyawan PT. “X” yaitu pemaknaan karyawan mengenai segala jenis peraturan, kebijakan dan strategi perusahaan.

Menurut Mike Woodcock dan Dave Francis (1997), pada suatu organisasi terdapat *blockage organizational*. *Blockage organizational* yang

terdapat pada organisasi dapat diketahui melalui persepsi karyawan mengenai hal-hal apa saja yang menjadi hambatan dalam organisasi tempat karyawan tersebut bekerja. Mike Woodcock dan Dave Francis dalam bukunya *Unblocking Your Organization* (1997), menyatakan bahwa terdapat 14 area *blockage organizational* yang dapat terjadi dalam suatu organisasi.

Unclear aims atau ketidakjelasan tujuan. Dalam hal ini karyawan mempersepsi bahwa alasan untuk melakukan tugas-tugas di PT. "X". Jika karyawan mempersepsi bahwa PT. "X" memahami kemana tujuan dari perusahaan dan alasannya, maka tidak ada masalah dalam penetapan tujuan di PT. "X". Jika karyawan PT. "X" mempersepsi bahwa tujuan dalam melakukan sesuatu pekerjaan (*job description*) dan alasannya tidak jelas atau disampaikan dengan buruk, maka ada masalah dalam kejelasan tujuan yang menghambat organisasi.

Unclear values atau ketidakjelasan nilai-nilai perusahaan. Nilai-nilai merupakan dasar dari perilaku dan sangat penting bagi para manajer untuk mengarahkan perilaku bawahannya. Jika para karyawan mempersepsi bahwa nilai-nilai yang ditanamkan oleh perusahaan jelas dan mudah dimengerti, maka tidak ada masalah dalam nilai-nilai di PT. "X". Jika karyawan mempersepsi nilai-nilai yang ditanamkan tidak jelas dan sulit direalisasikan, maka terdapat masalah dalam kejelasan nilai-nilai perusahaan.

Inappropriate management philosophy atau filosofi manajemen yang tidak tepat. Dalam hal ini prinsip manajemen yang disadari maupun tidak disadari yang mendasari pembuatan keputusan dan menciptakan atmosfer

yang tidak realistis dan tidak manusiawi. Jika karyawan mempersepsi bahwa para *manager* mengemban tanggung jawab mereka dengan serius dan mengecek pemikiran mereka dengan apa yang terjadi dalam praktisnya, maka tidak ada masalah dalam filosofi manajemen di PT. “X”. Jika karyawan mempersepsi bahwa visi misi dan *values* yang mendasari sistem manajemen di PT. “X” menciptakan suasana yang tidak realistis dan tidak manusiawi, maka terdapat masalah pada prinsip manajemen perusahaan dan dapat menghambat jalannya perusahaan.

Lack of management development atau pengembangan manajemen yang kurang memadai. Dalam hal ini karyawan mempersepsi bahwa PT. “X” tidak membuat perencanaan yang memadai untuk pengisian jabatan di masa mendatang. Jika karyawan mempersepsi bahwa PT. “X” mempersiapkan keperluan-keperluan *staffing* di masa mendatang dan perusahaan membuat *talent pool* yang memadai bagi perusahaan, maka tidak ada masalah dalam pengembangan manajemen di PT. “X”. Apabila karyawan mempersepsi bahwa persiapan untuk pengisian jabatan di masa mendatang seperti pelatihan terhadap bawahan yang akan menjadi penerus tidak memadai dan diantisipasi, maka terdapat masalah pada perencanaan dan manajemen di PT. “X”.

Confused organization structure yaitu ketidakjelasan struktur organisasi. Dalam hal ini para karyawan mempersepsi cara perusahaan mengorganisasikan para karyawannya. Jika karyawan mempersepsi kerangka organisasi PT. “X” mempermudah dan mendukung pekerjaan, maka tidak ada

masalah pada struktur organisasi PT. “X”. Sebaliknya, jika banyak karyawan yang mempersepsi bahwa *job description, standard operation procedure (SOP)*, jalur birokrasi dan struktur organisasi tidak jelas atau menghambat , maka menunjukkan adanya masalah dalam struktur organisasi yang menjadi hambatan bagi perusahaan.

Inadequate control atau pengendalian yang tidak adekuat. Dalam hal ini karyawan mempersepsi keputusan yang dibuat kurang tepat disebabkan oleh informasi yang salah ditangan orang-orang yang tidak tepat. Jika karyawan mempersepsi bahwa pengendalian dengan jelas ditangani oleh orang-orang yang sesuai dalam pengambilan keputusan, maka tidak ada masalah dalam pengendalian di PT. “X”. Namun jika kebanyakan karyawan PT. “X” mempersepsi bahwa pengambilan keputusan dilakukan oleh atasan yang tidak kompeten, supervisi yang kurang oleh atasan dan karyawan umumnya tidak terlibat dalam pengambilan keputusan, maka terdapat masalah dalam pengendalian di PT. “X”.

Inadequate recruitment and selection yaitu kurang tepatnya proses rekrutmen dan seleksi. Dalam hal ini para karyawan mempersepsikan bahwa karyawan yang dipekerjakan di PT. “X” memiliki pengetahuan, kepribadian atau kemampuan yang sesuai atau kurang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Jika banyak karyawan mempersepsi bahwa karyawan yang dipekerjakan sesuai dengan ketentuan dan dapat berkembang dalam pekerjaannya maka tidak terdapat masalah pada proses rekrutmen dan seleksi di PT. “X”. Sebaliknya, jika banyak karyawan yang mempersepsi bahwa

karyawan yang diperjakan di PT. "X" tidak sesuai dengan jabatannya, tidak kompeten dalam bekerja, maka hal ini menunjukkan adanya masalah di proses rekrutmen dan seleksi yang menghambat perusahaan.

Unfair rewards atau ketidakadilan penghargaan yang diberikan. Dalam hal ini para karyawan tidak diberi penghargaan dalam cara yang dapat memuaskan mereka, atau sistem reward bertentangan dengan 'kesehatan' organisasi. Jika karyawan mempersepsi bahwa PT. "X" memberi penghargaan tertinggi kepada karyawan yang berkontribusi paling besar terhadap perusahaan dan sistem penggajian dipersepsi adil dan beralasan, maka tidak ada masalah dalam sistem penghargaan di PT. "X". Jika karyawan PT. "X" mempersepsi bahwa gaji, bonus dan uang lembur yang diberikan tidak memuaskan, maka ada masalah dalam sistem penghargaan PT. "X".

Poor training atau kurangnya pelatihan. Dalam hal ini karyawan mempersepsi bagaimana karyawan mempelajari hal yang dapat meningkatkan kinerjanya secara efisien. Jika karyawan mempersepsi bahwa karyawan diberikan fasilitas untuk belajar hal-hal yang bersangkutan dengan pekerjaan secara cepat, maka tidak ada masalah dalam pengembangan dan pelatihan di PT. "X". Jika para karyawan mempersepsi bahwa para karyawan tidak mendapatkan cukup pelatihan untuk meningkatkan kinerjanya atau pelatihan yang diberikan kurang dirasakan manfaatnya, maka terdapat masalah pada area pelatihan dan hal ini dapat menghambat perusahaan.

Lack of personal development atau kurangnya pengembangan diri. Dalam hal ini karyawan mempersepsi sikap dan pengembangan pribadi para

karyawan. Jika karyawan mempersepsi bahwa para karyawan di PT. "X" semakin lama semakin berkembang sebagai individual dan organisasi mendukung dan menghargai efektivitas personal yang tinggi, maka tidak ada masalah dalam stagnasi personal di PT. "X". Apabila karyawan PT. "X" mempersepsi bahwa para karyawan tidak pernah naik jabatan, tidak menambah kemampuan lain dari sejak masuk kerja sampai saat ini, maka terdapat masalah stagnasi personal di PT. "X" dan menimbulkan hambatan bagi perusahaan.

Inadequate communication atau kurangnya komunikasi dalam perusahaan. Organisasi perlu memiliki visi untuk masa mendatang dan visi ini harus sebarluaskan diantara para manajer yang memegang kuasa dan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan yang bekerja di PT. "X". Jika para karyawan mempersepsi bahwa atasannya mengkomunikasikan visi, tujuan-tujuan, informasi dengan jelas dan dimengerti, maka tidak ada masalah dalam komunikasi di PT. "X". Jika karyawan mempersepsi bahwa informasi dari manajer tidak tersampaikan pada karyawan-karyawan dibawahnya, kurangnya rasa percaya dan banyak prasangka, atasan kurang dapat berkomunikasi dengan baik pada bawahannya, maka terdapat masalah komunikasi di PT. "X".

Poor teamwork atau kurangnya kerja sama tim. Dalam hal ini, karyawan PT. "X" melihat bahwa para karyawan yang seharusnya berkontribusi pada tugas umum tidak berharap untuk bekerja sama atau menemui banyak hambatan jika menyelesaikan tugas. Jika para karyawan

yang perlu bekerja sama mempersepsi bahwa pengalaman bekerja sama adalah hal yang menyenangkan, membangun dan dapat saling bertukar pikiran maka tidak ada masalah dalam kerjasama di PT. "X". Sebaliknya, jika banyak karyawan PT. "X" yang mempersepsi bahwa para karyawan tidak bersedia bekerjasama satu dengan yang lain dalam tim dan saling melemparkan tanggung jawab pekerjaan tanpa bersedia mengerjakannya, maka terdapat masalah pada kerja sama antar karyawan di PT. "X".

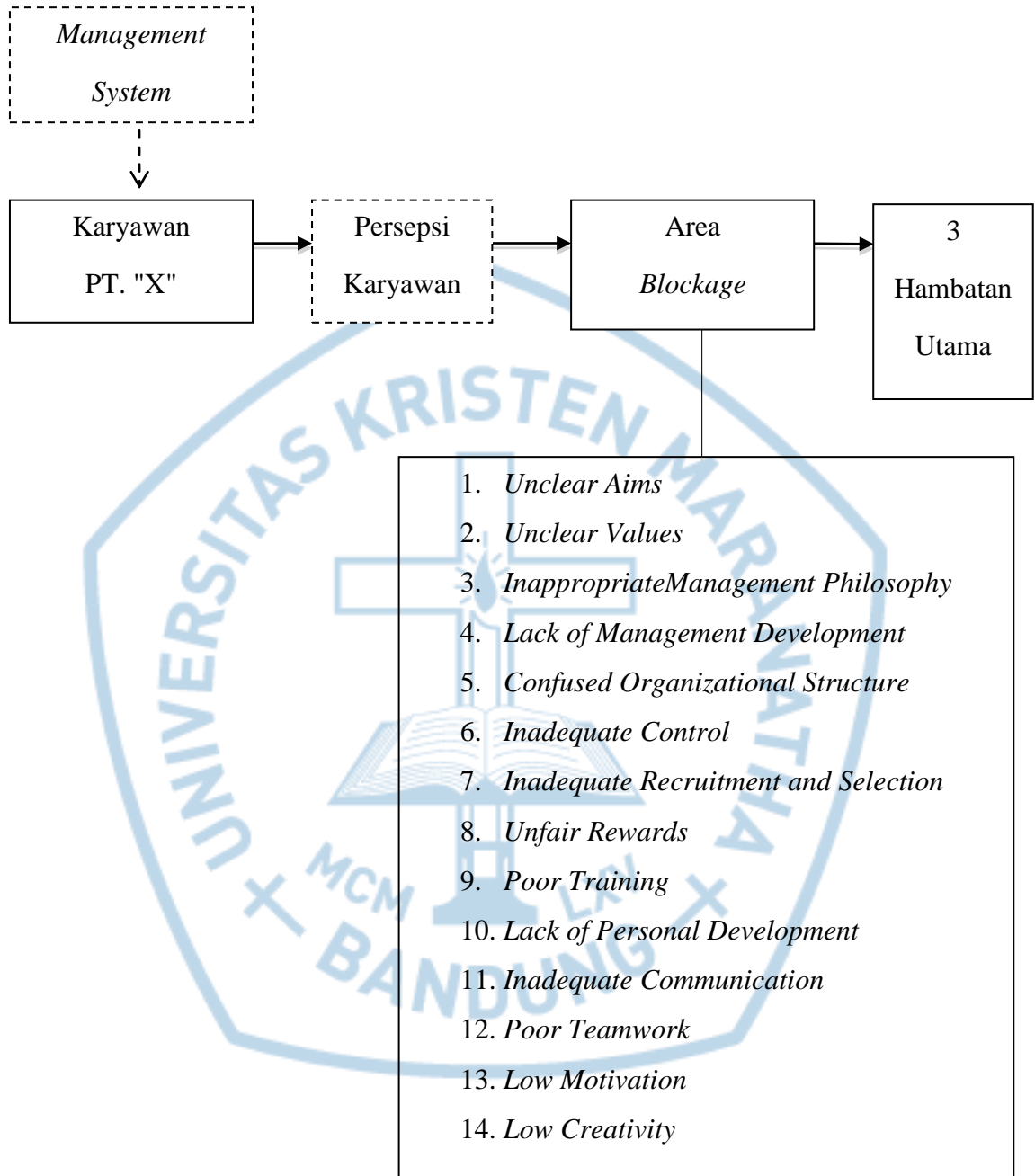
Low motivation atau motivasi yang rendah. Dalam hal ini karyawan mempersepsi seberapa besar dirinya termotivasi dalam bekerja di PT. "X". Jika karyawan mempersepsi bahwa para karyawan yang bekerja di PT. "X" memiliki keinginan agar perusahaannya maju dan berusaha mencapai kesuksesan, maka tidak ada masalah dalam pengendalian di PT. "X". Jika kebanyakan karyawan mempersepsi bahwa karyawan tidak merasa peduli terhadap organisasi, bekerja tanpa semangat untuk memberikan hasil yang baik dan tidak ingin mengeluarkan banyak usaha untuk mencapai goal organisasi, maka terdapat masalah motivasi pada karyawan PT. "X".

Low creativity atau kreativitas yang rendah. Dalam hal ini karyawan tidak menggunakan ide-ide baik untuk peningkatan dengan sepatutnya sehingga menimbulkan stagnasi. Jika karyawan mempersepsi bahwa ide-ide yang baru dan bagus diimplementasikan untuk mempertahankan kinerja perusahaan yang baik, maka tidak ada masalah dalam pengembangan kreativitas di PT. "X". Jika para karyawan mempersepsi bahwa di PT. "X"

para karyawannya tidak memberikan ide-ide baru untuk peningkatan perusahaan, maka terdapat masalah kreativitas di PT. “X”.

Untuk mengetahui area *blockage organizational* yang terdapat di PT. “X” dapat dijangkau melalui *Blockage Organizational Questionnaire* dari Mike Woodcock dan Dave Francis (1990). Dari kuesioner ini, didapatkan ranking hambatan yang terjadi dalam suatu organisasi. Mike Woodcock dan Dave Francis dalam bukunya menyatakan bahwa tiga skor tertinggi yang didapatkan dari kuesioner merupakan hambatan utama dalam perusahaan yang perlu segera diteliti lebih lanjut dan ditangani agar perusahaan dapat berkembang dengan optimal dan berjalan secara efektif. Pengukuran menggunakan *Blockage Organizational Questionnaire* akan menjadi lebih valid jika lebih banyak karyawan dalam perusahaan yang mengisi kuesioner ini karena dengan demikian persepsi mengenai apa yang perlu dilakukan atau masalah pada area apa yang paling bermasalah dapat dibandingkan (Woodcock, Francis).

Skema kerangka pikir dari penelitian ini yaitu :



1.6 Asumsi Penelitian

- 1 Karyawan PT. "X" mempersepsi bahwa PT. "X" memiliki satu atau lebih hambatan dalam organisasi berupa *Unclear Aim, Unclear Values, Inappropriate Management Philosophy, Lack of Management Development, Confused Organizational Structure, Inadequate Control, Inadequate Recruitment and Selection, Unfair Rewards, Poor Training, Lack of Personal Development, Inadequate Communication, Poor Teamwork, Low Motivation, dan Low Creativity.*
- 2 PT. "X" memiliki 3 hambatan utama yang menghambat kinerja dan efisiensi organisasi.

