

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sejalan dengan keadaan industri otomotif di Indonesia yang semakin bersaing, maka dibutuhkan kecerdikan dan kecermatan para pelaku usaha untuk menerapkan sistem manajemen yang tepat, guna mengoptimalkan target penjualan yang ingin dicapai. Menurut Wali Kota Bandung, Dadang Rosada, menyebutkan berdasarkan data yang dimilikinya jumlah kendaraan hingga 2010 mencapai 1,2 juta unit, dimana 356.000 diantaranya merupakan roda empat dan sisanya roda dua. Kemudian pertumbuhan kendaraan di kota Bandung meningkat 11% per tahun (Ardia, 2013).

Dalam perkembangan dunia otomotif, setiap kendaraan sangat membutuhkan suku cadang yang harus dapat menjamin keselamatan ketika konsumen menggunakan kendaraan tersebut. Salah satu suku cadang yang dapat menjamin keselamatan ketika konsumen menggunakan kendaraan tersebut adalah ban. Dengan kondisi ban yang optimal, kendaraan dapat dikendalikan dengan lebih mudah. Oleh karena itu, terjadi pula persaingan pada setiap perusahaan dan distributor ban untuk dapat bersaing dengan memasarkan produk dengan kualitas yang baik.

Salah satu perusahaan distributor yang bersaing dalam memasarkan produk cukup ketat adalah PT. "X" yang telah berdiri sejak tahun 2007. PT. "X" merupakan perusahaan distributor ban yang terpilih oleh PT. Gajah Tunggal, Tbk untuk mendistribusikan ban produk perusahaan tersebut dengan merek "IRC" yang memiliki wilayah distributor di seluruh wilayah Jawa Barat. PT. "X" memiliki visi yaitu "menjadi perusahaan yang profesional dengan mengutamakan pelayanan kepada pelanggan dan *work smart (specific, manageable, achievable, reliable, dan time-based)*.

Dalam menghadapi persaingan yang cukup ketat, usaha yang dilakukan PT. "X" adalah dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada. PT. "X" memiliki karyawan 72 orang yang terbagi menjadi beberapa divisi yaitu Divisi *Sales*, Divisi *Finance and Accounting*, dan Divisi *Human Resource Development and General Affair* (HRD & GA). Pada Divisi *Sales* terbagi menjadi dua tim yaitu tim *Sales* motor dan tim *Sales* mobil.

Dalam mencapai visi, dan misi organisasi diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang senantiasa berdedikasi tinggi dan profesional yang mampu memberikan sumbangan bagi perusahaan. Dalam melaksanakan tugas pokok, tanggung jawab, dan wewenang para karyawannya dalam bidang pekerjaannya diperlukan kesinergian kerja dengan sistem manajemennya. Dalam rangka mensinergikan pekerjaan dengan sistem manajemennya maka terlebih dahulu perlu ditinjau lebih lanjut masalah yang terjadi dalam perusahaan yang dapat menghambat efektivitas dan efisiensi perusahaan secara keseluruhan, yang mana dalam psikologi dikenal dengan istilah *organizational blockages* (Mike Woodcock dan Dave Francis, 1979).

Berdasarkan hasil wawancara menurut karyawan PT. "X", permasalahan yang terjadi di PT. "X" adalah Divisi HRD & GA merupakan divisi dengan jumlah karyawan paling sedikit yaitu satu orang. Hal tersebut terjadi karena pihak *owner* merasa belum perlu menambah karyawan baru dan pekerjaan yang dikerjakan pada Divisi HRD & GA masih dapat dikerjakan sendirian (*Inadequate Recruitment and Selection*). Pada kenyataannya, dengan jumlah karyawan yang minim pada Divisi HRD & GA, terjadi penumpukan pekerjaan karena terlalu banyak *jobdesc* yang harus dikerjakan, dan berdampak pada pengembangan kemampuan diri karyawan yang tidak dapat bekerja lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (*Personal Stagnation*).

Secara struktural organisasi, setiap divisi yang ada di PT. "X" berkoordinasi langsung dengan Direktur, namun pada pelaksanaannya, semua kegiatan operasional yang dilakukan

oleh Divisi *Sales* dan Divisi *Finance and Accounting* dikoordinasi langsung oleh Manajer Divisi HRD & GA (*Confused Organizational Structure*). Namun, dalam melaksanakan pekerjaannya seperti menseleksi karyawan baru, Divisi HRD merekrut karyawan baru hanya untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, sehingga kurang melihat kualitas dalam kemampuan calon karyawan tersebut. Hal itu terlihat dari jumlah *turnover* karyawan yang tinggi yaitu berjumlah \pm 13 orang dalam beberapa bulan (*Inadequate Recruitment and Selection*).

Penyebab lain dari *turnover* yang tinggi di perusahaan PT. "X", menurut Divisi HRD & GA disebabkan karena melanggar disiplin kerja seperti karyawan Divisi *Sales* dan Divisi *Finance and Accounting* sering terlambat masuk kerja lebih dari satu jam dari pukul 08.00 WIB tanpa ada pemberitahuan sebelumnya kepihak atasan (*Inadequate Control*), dan ketika masuk kerja tepat waktu, karyawan Divisi *Sales* tidak langsung bekerja dengan alasan menunggu karyawan Divisi *Sales* yang lainnya sehingga mereka baru mulai bekerja siang hari dan target penjualan perusahaan sering tidak tercapai (*Low Motivation*). Selain itu juga, karyawan merasa gaji yang diberikan oleh perusahaan PT. "X" tidak sesuai dengan banyaknya kontribusi yang telah diberikan ke perusahaan. Karyawan yang giat bekerja mendapatkan gaji yang sama dengan karyawan yang malas-malasan dalam bekerja (*Unfair Rewards*).

Pada perusahaan PT. "X", pelatihan yang diberikan dalam setiap divisi berbeda-beda, seperti pada Divisi *Sales*, pelatihan akan diberikan kepada karyawan baru dengan memberikan informasi terlebih dahulu dalam strategi memasarkan ban kemudian akan dibimbing dan didampingi oleh supervisor dalam bekerja ketika berhadapan dengan konsumen, sedangkan pada Divisi *Finance and Accounting*, dalam menyelesaikan laporan keuangan, karyawan akan dilatih dalam membuat laporan yang baik dan cepat dengan mempraktekkannya secara langsung dalam pekerjaan (*Poor Training*). Meskipun sudah mendapatkan pelatihan dari pihak atasan, karyawan tetap dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, seperti pada karyawan Divisi *Sales*, mereka harus dapat berkomunikasi

dengan baik dalam memasarkan produk ban, sedangkan pada Divisi *Finance and Accounting*, laporan-laporan keuangan dikerjakan menggunakan media komputer, sehingga ketika ada program komputer yang dapat menyelesaikan laporan dengan lebih efektif, mereka harus meng-*update* dengan program komputer terbaru (*Low Creativity*).

Pada perusahaan PT. "X", keuntungan perusahaan berasal dari target penjualan produk ban, sehingga salah satu Divisi yang paling berperan adalah Divisi *Sales*. Keadaan tersebut membuat perusahaan memberikan tuntutan dan target yang tinggi pada semua karyawan di Divisi *Sales* pada tim *sales* motor dan tim *sales* mobil. Akan tetapi, karyawan hanya terfokus pada target penjualan yang didapat secara individu, sehingga terjadi persaingan yang tidak sehat seperti konsumen yang sudah ditangani oleh salah satu *salesman* tidak boleh ditangani oleh *salesman* yang lain dengan alasan apapun. Jika hal tersebut terjadi, maka antar karyawan *salesman* akan terjadi perselisihan yang berujung pada perkelahian, dan hal tersebut juga akan memengaruhi kerjasama tim, dan target penjualan tim (*poor teamwork*).

Pada perusahaan PT. "X", menurut manager Divisi HRD & GA, pada Divisi *Sales* dan Divisi *Finance and Accounting* belum memiliki *jobdesc* secara terperinci sehingga karyawan hanya bekerja sesuai dengan perintah dari pihak atasan. Hal ini membuat karyawan tidak dapat mengembangkan diri dalam mengerjakan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien (*Personal Stagnation*).

Masalah-masalah yang telah disebutkan di atas sangat berpengaruh pada situasi dan kondisi perusahaan sehingga dapat menghambat efektivitas dan efisiensi karyawan dalam bekerja dan pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu juga, dapat menghambat berkembangnya perusahaan untuk mencapai visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan dan tampaknya masih terdapat sistem perusahaan yang perlu ditata kembali. Dengan adanya gejala-gejala masalah kepegawaian di perusahaan PT. "X", maka dapat diindikasikan bahwa dalam perusahaan PT. "X" terdapat hambatan atau disebut dengan *organizational blockages* (Mike

Woodcock dan Dave Francis, 1979). Menurut Mike Woodcock dan Dave Francis (1979), *organizational blockages* adalah hambatan-hambatan dan kesulitan-kesulitan yang pada dasarnya merupakan masalah kepegawaian yang dapat menurunkan efektivitas dan efisiensi dari sistem secara keseluruhan. Terdapat beberapa permasalahan umum di organisasi dalam mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya, yaitu *Inadequate Recruitment and Selection, Confused Organizational Structure, Inadequate Control, Poor Training, Low Motivation, Low Creativity, Poor Teamwork, Inappropriate Management Philosophy, Lack of Succession Planning and Management Development, Unclear Aims, Unfair Rewards, dan Personal Stagnation*.

Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti ingin meneliti lebih jauh untuk mengetahui area *blockages* mana yang paling bermasalah pada PT."X" sehingga dapat menentukan langkah lebih lanjut untuk mengatasi permasalahan dalam rangka meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam perusahaan.

1.2. Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin mengetahui area *organizational blockages* mana sajakah yang terjadi pada karyawan di PT. "X" Bandung yang harus diatasi untuk lebih meningkatkan efektifitas dan efisien kerja.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menjanging area-area permasalahan yang dipersepsikan oleh karyawan mengenai *organizational blockages* pada perusahaan PT. "X" dan harus diatasi untuk lebih meningkatkan efektifitas dan efisien kerja.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran mengenai keurutan area *organizational blockages* yang dipersepsikan pada karyawan di PT. “X” yang memengaruhi efektifitas dan efisiensi kerja di PT. “X” Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

1. Memberikan informasi untuk disiplin ilmu Psikologi khususnya bidang Psikologi Industri Organisasi (PIO) mengenai *organizational blockages*.
2. Memberikan masukan kepada peneliti lain yang tertarik untuk meneliti topik yang serupa dan mendorong dikembangkannya penelitian yang berhubungan dengan *organizational blockages* yang ada di dalam suatu organisasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada pihak Komisaris, Direktur dan Divisi HRD & GA PT. “X” mengenai gambaran area *organizational blockages* utama yang terjadi di PT. “X”. Informasi tersebut dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan pelatihan, dan pengawasan supaya lebih efektifitas sumber daya manusia dapat sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang diharapkan.
2. Memberikan informasi kepada karyawan PT “X” mengenai hal-hal apa saja yang dapat menjadi masalah bagi efisiensi perusahaan sehingga diharapkan karyawan dapat bekerja lebih produktif dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal.

1.5. Kerangka Pikir

Bergeraknya roda perusahaan tidak pernah lepas dari interaksi antara karyawan dan sistem manajemen, dimana karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sedangkan perusahaan bertujuan untuk memenuhi target-target yang telah ditetapkan. Perusahaan PT. "X" membutuhkan tenaga dan hasil pemikiran karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan, sedangkan karyawan mengharapkan imbalan yang sesuai dengan apa yang sudah mereka berikan kepada perusahaan.

Pada perusahaan distribusi ban PT "X" Bandung berusaha memberikan yang sesuai dengan yang sudah diberikan oleh karyawan seperti gaji, pemberian fasilitas seperti tunjangan kesehatan, dan adanya penghargaan bagi karyawan. Kompensasi ini tidak hanya berupa materi seperti gaji, tetapi juga terdapat hal yang non materi seperti kepuasan kerja, hubungan interpersonal yang baik antar karyawan dan perusahaan. Dengan adanya kompensasi ini dapat diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara optimal dan mematuhi peraturan perusahaan yang sudah ditetapkan. Perusahaan PT. "X" Bandung mempunyai 3 Divisi, yaitu Divisi *Sales*, Divisi *Finance and Accounting*, dan Divisi *Human Resource Development and General Affair (HRD & GA)*. Pada Divisi *Sales*, terbagi lagi menjadi 2 bagian yaitu *Sales Mobil* dan *Sales Motor*. Dengan keadaan tersebut, setiap Divisi di PT. "X" mempunyai *jobdesc* yang berbeda-beda.

Pada kenyataannya, proses interaksi ini terjadi tidak selalu berjalan dengan baik, seringkali timbul ketidaksepakatan dalam bekerja. Perusahaan PT. "X" menilai hasil kerja karyawannya tidak sesuai dengan yang diharapkan sementara karyawan merasa kebijakan yang diberlakukan perusahaan PT. "X" kurang sesuai dengan yang diinginkan. Ketidaksesuaian dapat disebabkan karena adanya perbedaan antara apa yang diharapkan dengan apa yang dirasakan karyawan di tempat kerjanya (Schermerhon, 1996). Perbedaan dapat dirasakan melalui persepsi terhadap stimulus (Maitlin, 1994). Dalam proses persepsi, karyawan akan

menerima dan mengolah stimulus dari lingkungan kerja, dimana stimulus tersebut akan dicocokkan dengan pengalaman dan karakteristik pribadi karyawan sehingga akan menentukan respon yang ditampilkan oleh karyawan tersebut (Ivancevich, 2002).

Persepsi adalah proses yang digunakan karyawan untuk mengorganisasi dan menafsirkan kesan inderawi mereka untuk memberi makna kepada lingkungan mereka (Stephen P. Robins, 2002). Karyawan pada umumnya akan memaknakan dan memilih untuk masuk dalam organisasi yang memenuhi kriteria sebagaimana dipersepsikan olehnya. Dalam bekerja, karyawan PT. "X" akan memaknakan kondisi pekerjaan di perusahaannya dan jika kondisi kerja tidak sesuai dengan dirinya maka dapat menimbulkan masalah pada kinerja karyawan serta interaksinya dengan pihak perusahaan PT. "X".

Masalah-masalah dalam pekerjaan yang dialami oleh karyawan di dalam situasi dan kondisi perusahaan PT "X" dapat menurunkan kinerja atau disebut sebagai hambatan organisasi atau *organizational blockages* (Mike Woodcock dan Dave Francis, 1979). Masalah ini dapat menghambat karyawan dalam berkontribusikan kecerdasan, energi dan usaha optimal bagi kelangsungan perusahaan. Secara lebih spesifik masalah-masalah tersebut dapat diklasifikasikan kedalam 12 area *organizational blockages* menurut Mike Woodcock & Dave Francis (1979). Yang pertama adalah *Inadequate Recruitment and Selection* merupakan area dimana terjadi masalah dalam perekrutan dan seleksi karyawan (Mike Woodcock dan Dave Francis, 1979). Calon karyawan diterima untuk bekerja di perusahaan tanpa adanya test seleksi, seleksi karyawan dilakukan oleh orang-orang yang tidak mempunyai kompetensi dalam rekrutmen. Kemampuan kerja karyawan di perusahaan PT. "X" masih jauh dibawah target yang telah ditetapkan perusahaan PT. "X" dan masih kurang efisien, sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama untuk dapat mencapai target perusahaan PT. "X". Perusahaan PT. "X" mempekerjakan karyawan dengan pengalaman yang masih minim serta kemampuan yang kurang memenuhi persyaratan untuk memenuhi target perusahaan PT. "X".

Confused Organizational Structure, merupakan area masalah mengenai struktur organisasi pada perusahaan (Mike Woodcock dan Dave Francis, 1979). Struktur organisasi yang rumit, dan dirasakan oleh karyawan tidak efisien dapat membingungkan mereka dalam hal koordinasi kerja. Secara struktur organogram, perusahaan PT. "X" mempunyai organogram yang terstruktur dengan baik tetapi dalam pelaksanaannya tidak sesuai dengan organogram yang ada. Perusahaan PT. "X" memiliki jumlah karyawan yang tidak seimbang pada setiap Divisi sehingga beban pekerjaan menjadi tidak merata.

Inadequate Control adalah area masalah dimana terdapat masalah kendali yang terjadi pada perusahaan (Mike Woodcock dan Dave Francis, 1979). Kendali (kontrol) perusahaan yang diterapkan oleh pihak manajemen mungkin terlalu ketat ataupun terlalu longgar. Hal ini memungkinkan terjadinya pengambilan keputusan-keputusan perusahaan yang salah. Kontrol yang kurang tepat akan menyebabkan kebingungan ataupun karyawan yang membangkang. Kontrol perusahaan PT. "X" diantaranya diwujudkan dalam bentuk peraturan tata tertib yang telah ditetapkan oleh Divisi HRD & GA, tetapi karyawan di PT. "X" tidak terbiasa dengan peraturan yang terlalu ketat sehingga terjadi pelanggaran peraturan, seperti masuk kerja tidak tepat waktu dan tanpa ada pemberitahuan yang jelas sebelumnya ke pihak atasan. *Owner*/atasan juga jarang mencocokkan apakah kegiatan operasional karyawan dilapangan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan dari perusahaan.

Poor Training merupakan area masalah yang menjelaskan adanya masalah dalam hal pelatihan, dimana ada atau tidaknya pelatihan yang kurang tepat sasaran akan berakibat pada karyawan kurang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan pada *jobdesc* pekerjaan (Mike Woodcock dan Dave Francis, 1979). Keahlian yang dimiliki oleh seorang karyawan kurang sesuai pekerjaan yang ditekuninya. Atasan tidak mempunyai waktu yang cukup untuk melatih bawahannya. Hasil pelatihan yang diadakan oleh atasan ada yang berubah dan ada yang tidak berubah, sehingga tidak semua bawahan berubah setelah mengikuti pelatihan.

Produktivitas tidak akan meningkat jika karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan.

Low Motivation menjelaskan area masalah yang berkaitan dengan masalah pada motivasi kerja, dimana para karyawan memiliki motivasi kerja yang rendah sehingga menjadi tidak peduli ataupun bersedia bekerja keras demi kemajuan perusahaan PT. "X" (Mike Woodcock dan Dave Francis, 1979). Karyawan sering mudah menyerah dalam menyelesaikan pekerjaan meskipun sesuai dengan bidang dan kemampuannya. Karyawan dalam perusahaan PT. "X" kurang berminat dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga hasil yang dicapai tidak sesuai target perusahaan PT. "X". Penghargaan yang diperoleh karyawan masih kurang dibandingkan dengan pemberian sanksi sehingga karyawan PT. "X" tidak terdorong untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja. Usaha-usaha yang dilakukan karyawan PT. "X" dalam meningkatkan tampilan kerja kurang didukung oleh atasan.

Low Creativity adalah permasalahan dimana ide-ide pegawai perusahaan yang baru atau berbeda kurang dihargai maupun diberdayakan oleh pihak manajemen sehingga terjadilah stagnasi ide dari para pegawai (Mike Woodcock dan Dave Francis, 1979). Dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan tidak diijinkan menggunakan metode baru yang belum pernah digunakan oleh perusahaan. Penemuan-penemuan baru yang inovatif bagi perusahaan PT. "X" masih kurang dihargai oleh atasan perusahaan PT. "X".

Poor Teamwork merupakan area masalah yang berbicara mengenai masalah dalam kerja sama tim dalam perusahaan (Mike Woodcock dan Dave Francis, 1979). Terjadinya masalah dalam area ini terlihat dari kurangnya kerja sama tim dalam satu kelompok kerja, baik karena mereka memang menolak ataupun karena terlalu banyak rintangan untuk dapat bekerja sama. Karyawan dalam tim kerja kurang merasa kompak sehingga hasil kerja yang dicapai kurang memuaskan. Dalam hal ini, karyawan pada Divisi *Sales* dituntut untuk dapat mencapai target penjualan perusahaan semaksimal mungkin, sehingga karyawan hanya terfokus pada target

penjualannya masing-masing dan tidak terlalu memikirkan untuk bekerja sama dalam kelompok kerja.

Inappropriate Management Philosophy menjelaskan bahwa terkadang perusahaan memiliki prinsip manajemen yang salah sebagai landasan kegiatan perusahaan, sehingga keputusan yang diambil menjadi tidak realistis ataupun menyebabkan suasana di tempat kerja menjadi tidak nyaman (Mike Woodcock dan Dave Francis, 1979). Perusahaan belum menerapkan visi dan misi yang baku dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Atasan pada perusahaan PT. "X" menganggap bahwa pengawasan yang ketat dapat meningkatkan produktivitas. Pimpinan lebih suka pada iklim kerja yang mengutamakan kedisiplinan, dan tidak pernah memikirkan bahwa karyawan tertarik terhadap kualitas kondisi lingkungan kerja. Usaha yang dilakukan perusahaan PT. "X" bagi karyawan masih kurang untuk membuat pekerjaan lebih menarik dan berarti.

Lack of Succession Planning and Management Development menjelaskan bahwa perusahaan terkadang kurang matang dalam merencanakan suksesi jabatan di masa mendatang (Mike Woodcock dan Dave Francis, 1979). Jika ada salah satu pegawai pada perusahaan yang pergi, maka pihak manajemen PT. "X" akan mengalami kesulitan untuk mengisi jabatan yang kosong dengan tepat, dalam waktu yang singkat. Dalam membuat perencanaan, owner/atasan terlalu cepat membuat keputusan tanpa mempertimbangkan dampak terhadap karyawan. Perusahaan PT. "X" tidak memiliki ukuran standar yang jelas dalam menentukan suatu keberhasilan kerja karyawan.

Unclear Aims adalah masalah dalam ketidakjelasan dari isi dan cara penyampaian tujuan perusahaan yang dapat mengakibatkan suatu masalah tersendiri bagi perusahaan (Mike Woodcock dan Dave Francis, 1979). Dalam hal ini, perusahaan PT. "X" mempunyai visi dan misi yang sejalan dengan tujuan perusahaan dalam mendistribusikan ban ke seluruh wilayah distributor di Jawa Barat. Rencana yang dibuat oleh perusahaan seperti tidak sesuai dengan

kenyataan yang ada (berlebihan). Karyawan PT. "X" tidak dinilai berdasarkan tugas yang diberikan tetapi hanya didasarkan pada pencapaian target.

Unfair Rewards merupakan area masalah dalam hal pemberian imbalan terhadap karyawan perusahaan (Mike Woodcock dan Dave Francis, 1979). Perusahaan PT. "X" tidak menghargai karyawan sesuai dengan kontribusinya sehingga karyawan merasa terdapat perbedaan dalam pemberian imbalan. Karyawan pada perusahaan PT. "X" banyak yang keluar atau pindah bekerja untuk mendapatkan upah yang lebih tinggi. Karyawan yang loyalitasnya tinggi terhadap pekerjaannya, tidak mendapatkan penghargaan yang terbaik dari perusahaan PT. "X". Sistem gaji juga dapat menghambat karyawan untuk memberi yang terbaik bagi perusahaan. Karyawan PT. "X" harus bekerja lebih lama untuk mendapatkan *rewards* yang sesuai.

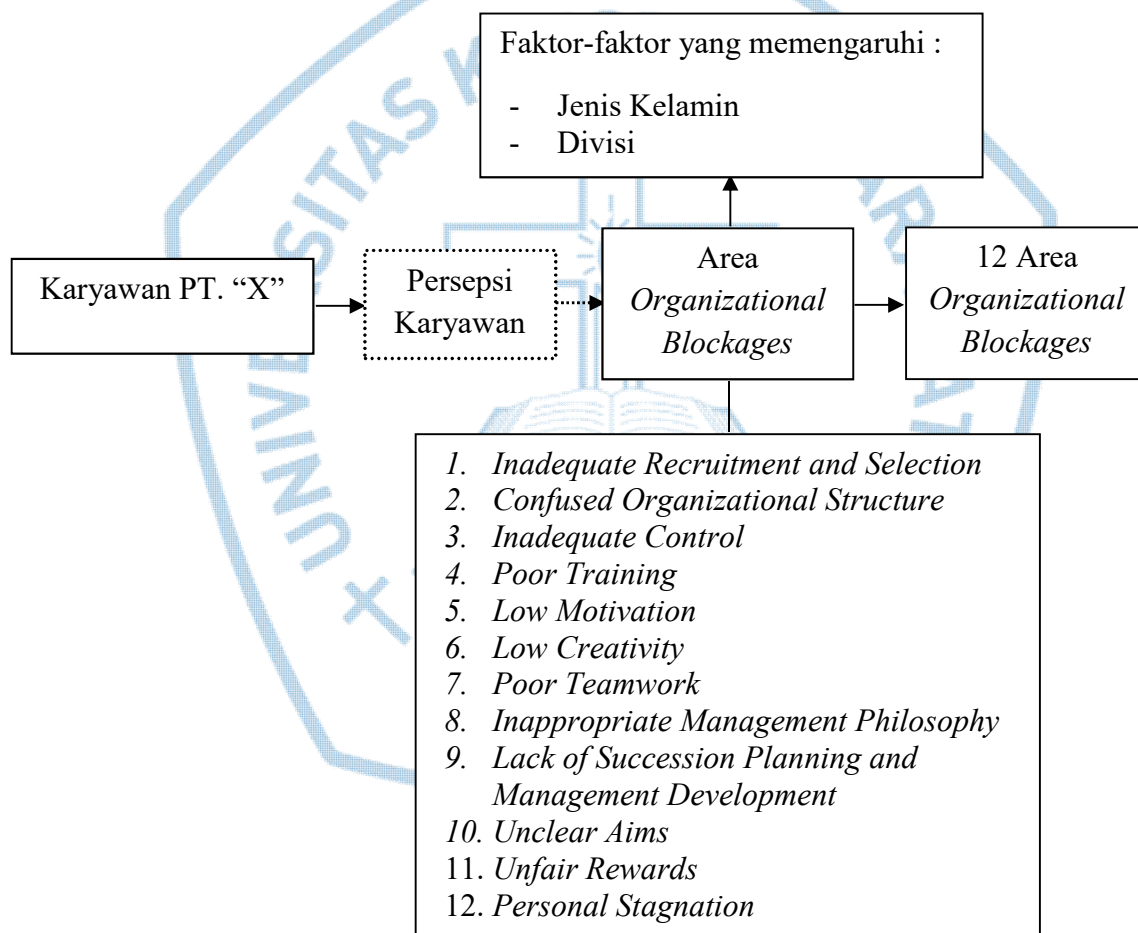
Personal Stagnation menjelaskan keadaan dimana karyawan pada perusahaan tidak mencerminkan sikap yang mendukung efektivitas dan pengembangan diri yang optimal (Mike Woodcock dan Dave Francis, 1979). Dampak dari masalah tersebut adalah karyawan sulit untuk meningkatkan efektifitas kerja dan pengembangan diri secara optimal. Permasalahan pada area ini, disebabkan karena ketidakjelasan tugas atau *jobdesc* yang diberikan sehingga mengakibatkan terjadinya penumpukan tugas pekerjaan pada karyawan. Perusahaan PT. "X" tidak memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan diri, dan tidak ada promosi untuk naik jabatan. *Owner*/atasan memberikan target penjualan berkali lipat diluar kemampuan karyawan. Karyawan PT. "X" kurang memiliki pengalaman kerja yang cukup sehingga tidak dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapinya.

Setiap organisasi perusahaan dapat memiliki masalah pada satu atau beberapa area *organizational blockages* (Mike Woodcock dan Dave Francis, 1979). Hal ini juga dipengaruhi pada jenis kelamin karyawan dan divisi yang berbeda-beda. Setelah diketahui area *organizational blockages* yang terjadi pada karyawan PT "X", diharapkan mampu mengatasi

sesuai dengan keurutan area *organizational blockages* untuk lebih meningkatkan efektifitas dan efisien kerja.

Mike Woodcock dan Dave Francis (1979) menyatakan bahwa area permasalahan-permasalahan organisasi yang terjaring melalui *Organizational Blockages Questionnaire* mengindikasikan bahwa area permasalahan tersebut merupakan masalah utama dalam permasalahan yang perlu ditangani lebih mendalam agar perusahaan lebih efektif dan dapat berkembang dengan baik.

Berikut ini adalah bagan mengenai kerangka pikir :



Gambar 1.1. Bagan Kerangka Pemikiran

1.6. Asumsi

1. Pada setiap orang terdapat kemungkinan masalah yang menghambat dan dapat menurunkan efektifitas dan efisiensi organisasi (*organizational blockages*) area tersebut antara lain seperti *Inadequate Recruitment and Selection, Confused Organizational Structure, Inadequate Control, Poor Training, Low Motivation, Low Creativity, Poor Teamwork, Inappropriate Management Philosophy, Lack of Succession Planning and Management Development, Unclear Aims, Unfair Rewards*, dan *Personal Stagnation*.
2. Setiap karyawan memiliki persepsi yang berbeda-beda pada area permasalahan yang utama (*organizational blockages*) pada PT “X” Bandung.
3. Setiap karyawan memiliki persepsi terhadap *organizational blockages* yang dipengaruhi oleh faktor jenis kelamin dan divisi pada perusahaan PT. “X” Bandung.

