

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Industri tekstil Indonesia saat ini sedang mengalami tekanan yang cukup berat. Semenjak terjadinya krisis moneter pada pertengahan tahun 1997 sampai saat ini perekonomian bangsa Indonesia memburuk dan mengakibatkan sebagian besar industri tekstil harus gulung tikar karena tidak mampu bertahan. Puncak kesulitan dimulai dari kenaikan harga BBM akhir tahun 2005 lalu yang kemudian berdampak pada kenaikan Tarif Dasar Listrik (TDL) dan penurunan daya beli masyarakat. Kondisi tersebut diperburuk dengan munculnya permintaan kenaikan upah setiap tahunnya serta bayang-bayang aksi unjuk rasa pekerja (Pikiran Rakyat, 2006). Selain masalah-masalah di atas, fakta lain menunjukkan bahwa saat ini banyak perusahaan tekstil lokal yang menggunakan mesin-mesin pemintal tua sehingga proses produksi menjadi tidak efisien dan efektif (www.liputan6.com, 2004).

Kenaikan biaya operasional dan *maintenance* di atas menyebabkan harga tekstil lokal menjadi lebih tinggi sehingga produk tekstil dari Cina mulai menguasai pasar lokal (Pikiran Rakyat, 2006). Selain kompetitor, para pengusaha tekstil juga dihadapkan pada masalah mentalitas masyarakat yang lebih menyukai dan mempercayai barang-barang impor (www.liputan6.com, 2004).

Melihat kondisi perindustrian yang lesu ini, maka diperlukan suatu solusi untuk bertahan. Usaha untuk bertahan di industri tekstil harus dilakukan karena

industri ini mampu menyerap tenaga kerja hingga 1,5 juta orang, tidak hanya itu industri tekstil juga tercatat sebagai salah satu penyumbang devisa terhadap ekspor non migas nasional (www.sinar harapan.com, 2003). Salah satu cara bertahan adalah dengan memberdayakan SDM (Sumber Daya Manusia) seoptimal mungkin menyelesaikan pesanan-pesanan yang ada. Dalam hal ini, pihak yang paling terkait adalah para operator mesin.

Salah satu perusahaan tekstil lokal yang mengalami masalah serupa adalah PT. "X", sebuah perusahaan penghasil kain *grey* (kain mentah). Sejak berdiri pada tahun 1989 dan memulai produksi komersial pada tahun 1991, sampai saat ini PT. "X" telah merasakan sulitnya bertahan di industri tekstil. PT. "X" memiliki 189 pegawai level operator yang terdiri dari sebagian besar operator mesin tekstil, *maintenance*, lalu diikuti pihak keamanan, logistik, dan petugas kebersihan. Para operator mesin ini pun terbagi dalam 3 shift (pagi, siang dan malam). Saat ini PT. "X" sedang mengalami masalah dalam pemberdayaan para operator, dimana tingkat absensi para operator tiap harinya cukup tinggi (15-20 orang). Absensi para operator ini akan mengacaukan sistem kerja yang ada, para operator lain harus menggantikan tugas-tugas mereka yang absen sebagai tambahan dari tugas mereka sendiri.

Usaha pihak manajemen untuk mencari tahu dan menangani masalah tersebut sudah dilakukan dengan memanggil para operator untuk ditanyakan alasan absen dan diperingatkan akan pelanggarannya, akan tetapi pelanggaran yang sama masih tetap dilakukan sehingga membuat pihak manajemen

memberikan surat-surat peringatan sebanyak tiga kali sebelum akhirnya memutuskan hubungan kerja (PHK).

Melihat adanya masalah absensi yang sering terjadi di kalangan operator, maka dilakukanlah survey awal dan wawancara terhadap 18 orang operator dan manajer SDM di PT. “X” Cimahi. Hasil dari survey awal menunjukkan bahwa 13% pegawai merasa bahwa pihak perusahaan kurang menjelaskan arah perkembangan karier bagi mereka di perusahaan tersebut, sehingga mengakibatkan pegawai menjadi tidak bersemangat bekerja karena merasa kariernya sulit berkembang. 39% pegawai mengatakan bahwa perusahaan kurang jelas dalam memberikan uraian jabatan sehingga sering terjadi tumpang tindih (*over lap*) dalam melakukan suatu pekerjaan. Pegawai juga merasa bahwa pihak atasan kurang melakukan koordinasi kerja sehingga pegawai merasa kurang didukung dan diperhatikan. Hal tersebut serupa dengan pernyataan manajer SDM bahwa departemen produksi dan *finance marketing akunting* bekerja hanya berdasarkan petunjuk dari pengalaman pegawai senior ataupun atasan yang ada. Sementara itu, 22% pegawai menuliskan bahwa kontrol atas peraturan perusahaan dirasakan sangat ketat sehingga suasana kerja menjadi sangat disiplin dan tegang. Lalu 11% pegawai merasa bahwa perusahaan kurang memberikan fasilitas yang memadai bagi mereka seperti seragam lengkap, tunjangan hari tua, asuransi kerja ataupun gaji. Dari 24% terakhir, terlihat bahwa masalah yang dihadapi tersebar dari kurangnya pelatihan (*training*), persaingan ketat antar pegawai dan rekan kerja yang kurang kooperatif, keluhan-keluhan dari penduduk penghuni sekitar kompleks pabrik yang dirasakan terlalu berat untuk ditangani.

Menanggapi hal tersebut, manajer SDM menyatakan bahwa pihak manajemen telah berupaya untuk lebih memperhatikan pegawai dengan mencoba pendekatan personal dan tidak menuntut banyak dari kinerja operator dimana kinerja para operator hanya dilihat dari absensi. Namun hal itu terlihat sulit dipenuhi. Manajer juga mengatakan bahwa telah dilakukan upaya untuk memperingati secara langsung sebelum keluarnya surat peringatan sehingga menurutnya kesempatan yang diberikan untuk berubah sudah cukup banyak.

Setelah mengetahui jawaban dari kedua belah pihak, terlihat bahwa ada suatu perbedaan sudut pandang dari tiap orang dalam menanggapi masalah yang sama. Perbedaan tersebut disebabkan karena adanya perbedaan persepsi dari masing-masing pegawai, yang dipengaruhi oleh banyak faktor seperti faktor dalam diri dan faktor lingkungan. Beragam persepsi ini akan berdampak adanya perbedaan sikap, perasaan, motivasi dan tingkah laku pegawai dalam menyikapi suatu stimulus (Ivancevich, 2002)

Melihat banyaknya masalah yang terjadi dan upaya-upaya yang tidak berhasil dilakukan manajemen PT. "X" untuk menangani masalah tersebut, maka diperlukanlah suatu cara untuk menjaring dan memetakan masalah-masalah tersebut secara jelas. Upaya tersebut bertujuan untuk mengetahui secara jelas masalah-masalah yang terjadi sehingga menjadi lebih mudah untuk memilah masalah yang signifikan dan perlu segera ditangani oleh perusahaan agar dapat tetap bertahan di industri ini.

Tanpa adanya penanganan yang tepat, masalah kepegawaian akan menimbulkan berbagai dampak yang merugikan bagi semua pihak. Contoh-contoh

dampak negatif dari masalah yang tidak terselesaikan adalah seperti banyaknya demo pegawai yang terjadi beberapa waktu ini seperti pada kasus pegawai PT. Dirgantara Indonesia yang belum terselesaikan, demo oleh pegawai PT. Kereta Api pada bulan agustus 2005 (www.kompas.com), dan banyaknya absensi serta *turn over* yang terjadi di PT. “X”. Oleh karena alasan tersebut, maka peneliti merasa penting untuk melakukan penelitian mengenai area masalah kepegawaian berdasarkan “*blockage*” pada operator di PT. “X” Cimahi.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Area masalah kepegawaian apakah yang dihadapi pegawai level operator di PT. “X”, Cimahi?

## **1.3. Maksud dan Tujuan**

### **1.3.1. Maksud**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data-data mengenai area-area masalah kepegawaian pada pegawai level operator di PT. “X”, Cimahi dengan menggunakan *Blockage Questionnaire*.

### **1.3.2. Tujuan**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai area-area masalah kepegawaian yang utama pada pegawai level operator PT. “X” Cimahi.

## **1.4. Kegunaan**

### **1.4.1. Kegunaan Ilmiah**

- Memberi sumbangan bagi ilmu psikologi, khususnya bidang Psikologi Industri dan Organisasi dalam rangka memperdalam pengetahuan tentang masalah-masalah kepegawaian dalam suatu perusahaan.
- Bermanfaat sebagai bahan rujukan bagi penelitian selanjutnya mengenai topik masalah kepegawaian dalam setting kerja.

### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

- Memberi informasi bagi PT. “X”, Cimahi, khususnya mengenai masalah kepegawaian yang dihadapi dalam bidang kerja para pegawainya dalam rangka pengembangan perusahaan.
- Memberikan informasi kepada pihak manajemen mengenai masalah-masalah kepegawaian utama yang dihadapi para pegawai level operator di PT. “X” Cimahi dalam rangka pengembangan perusahaan dan memperbaiki kinerja pegawai.

## **1.5. Kerangka Pikir**

Bergeraknya roda perusahaan tidak pernah lepas dari interaksi antara pegawai dan pihak manajemen, dimana pegawai bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sedangkan perusahaan bertujuan untuk memenuhi target-target yang telah ditetapkan. Perusahaan membutuhkan tenaga dan hasil pemikiran pegawai dalam upaya pencapaian tujuannya, sedangkan pegawai mengharapkan imbalan untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup.

Perusahaan berusaha memberikan imbalan kepada para pegawai yang dirasakan pantas seperti gaji, pemberian JAMSOSTEK, fasilitas antar jemput bagi pegawai yang tempat tinggalnya jauh dari perusahaan, dan adanya wisata tahunan. Kompensasi ini tidak hanya berupa materi seperti gaji, insentif tetapi juga hal-hal non materiil seperti kepuasan kerja, hubungan interpersonal yang baik antar pegawai dan sebagainya. Adanya kompensasi diharapkan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja secara optimal dan mematuhi peraturan-peraturan perusahaan yang ada

Pada kenyataannya, proses interaksi yang terjadi tidak selalu berjalan dengan lancar, seringkali timbul ketidaksepakatan dalam pekerjaan. Pihak perusahaan menganggap hasil kerja pegawai tidak sesuai dengan harapan mereka, sementara pegawai juga dapat merasa kebijakan yang diberlakukan pihak manajemen kurang sesuai dengan yang diinginkan.

Ketidaksesuaian tersebut disebabkan karena adanya perbedaan antara apa yang diharapkan dengan yang dirasakan pegawai di tempat kerjanya (Schermehorn, 1996). Perbedaan dapat dirasakan melalui persepsi terhadap stimulus (Maitlin, 1994). Dalam proses persepsi, pegawai akan menerima dan mengolah stimulus dari lingkungan kerja, dimana stimulus tersebut akan dicocokkan dengan pengalaman dan karakteristik pribadi pegawai sehingga akan menentukan respon yang ditampilkan oleh pegawai tersebut (Ivancevich, 2002: 113). Stimulus dalam lingkungan kerja adalah hal-hal dalam pekerjaan seperti lingkungan fisik, peraturan-peraturan perusahaan, sistem imbalan yang diberlakukan, serta struktur organisasi itu sendiri. Stimulus lingkungan kerja

kemudian akan dicocokkan dengan karakteristik pribadi pegawai seperti kebutuhan, jenis kelamin, faktor usia, pendidikan, keluarga dan pengalaman. Karakteristik-karakteristik yang terdapat pada diri individu tersebut akan berpengaruh pada pemikiran dan reaksi individu terhadap suatu stimulus (**Krech, Cruchfield & Ballachey, 1975**).

Dalam bekerja, pegawai memaknakan kondisi bekerja di perusahaannya dan jika kondisi kerja tidak sesuai dengan dirinya maka dapat menimbulkan masalah pada kinerja pegawai serta interaksinya dengan pihak manajemen. Masalah-masalah jika terus menerus dibiarkan dapat berdampak pada motivasi kerja pegawai (**Vroom, 1988**).

Hambatan-hambatan dalam pekerjaan yang dialami oleh pegawai di suatu perusahaan dan dapat menurunkan kinerja disebut sebagai masalah-masalah kepegawaian atau *blockage*. Masalah ini dapat menghambat pegawai dalam mengkontribusikan kecerdasan, energi dan usaha optimal bagi kelangsungan perusahaan. Secara lebih spesifik masalah-masalah tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam area-area masalah sebagai berikut (**Mike Woodcock & Dave Francis, 1979**):

*Inadequate Recruitment and Selection* merupakan area masalah dimana terjadi hambatan dalam perekrutan dan seleksi pegawai. Pada area masalah ini, para pegawai yang dipekerjakan tidak memiliki pengetahuan, kepribadian (*personality*), ataupun kemampuan-kemampuan (*skills*) yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.



*Confused Organizational Structure*, merupakan area masalah yang berbicara mengenai hambatan dalam struktur organisasi. Struktur organisasi yang rumit, tidak efisien dirasakan oleh pegawai sehingga membingungkan mereka dalam hal koordinasi kerja.

*Inadequate Control* adalah area masalah dimana terdapat hambatan kendali. 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 pegawai yang membangkang.

*Poor Training* merupakan area masalah yang menjelaskan adanya hambatan dalam hal pelatihan, dimana ada atau tidaknya pelatihan (*training*) maupun *training* yang kurang tepat sasaran akan berakibat pada performa kerja para pegawai.

*Low Motivation* menjelaskan area masalah yang berkaitan dengan hambatan pada motivasi kerja pegawai, dimana para pegawai memiliki motivasi kerja yang rendah sehingga menjadi tidak peduli ataupun bersedia bekerja keras demi kemajuan perusahaan.

*Poor Teamwork* merupakan area masalah yang berbicara mengenai hambatan dalam kerja sama tim. Terjadinya hambatan 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.

*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 kerja menjadi tidak nyaman.

*Unfair Rewards* merupakan area masalah yang menjelaskan bahwa terjadinya hambatan dalam hal pemberian imbalan terhadap pegawai. Terkadang perusahaan tidak menghargai pegawai sesuai dengan kontribusinya sehingga pegawai merasa tidak dihargai dan menjadi destruktif terhadap kinerja pegawai, seperti menurunnya motivasi kerja.

Saat ini PT. "X" sedang mengalami masalah kepegawaian, dimana absensi para operator mesin dalam sehari mencapai jumlah yang cukup banyak (sekitar 15-20 orang).

Absensi ini terjadi dalam berbagai macam bentuk seperti masuk terlambat, pulang lebih awal dan tidak masuk tanpa pemberitahuan sebelumnya. Para pegawai level operator yang absen menyebabkan sistem kerja menjadi kacau dan menimbulkan adanya *over lap* pekerjaan operator-operator lain karena harus menggantikan pekerjaan mereka. Dengan banyaknya operator yang absen, maka pengoperasian dan pengontrolan mesin-mesin akan sulit dilakukan secara menyeluruh dan cermat, sehingga berdampak pada proses produksi yang kurang optimal. Selain itu, pegawai juga merasakan bahwa peraturan terlalu memberatkan sehingga mereka merasa tertekan dalam bekerja, mereka menginginkan cara disiplin yang lebih kekeluargaan tanpa melibatkan PHK

Pihak manajemen telah berupaya menanyakan alasan dan memberikan surat peringatan, namun para pegawai tersebut tetap melakukannya. Akhirnya setelah seorang pegawai tersebut mendapat surat peringatan ketiga, maka ia akan diberhentikan. Pihak manajemen merasa mereka sudah memberlakukan cara terbaik, mereka merasa telah memberikan kesempatan dan peringatan yang cukup namun tidak mendapatkan respon yang diinginkan dari para operator. Masing-masing pihak tetap bertahan dan berperilaku sesuai dengan pendiriannya. Perbedaan kedua sudut pandang ini sangat rentan untuk menimbulkan masalah-masalah dalam suatu perusahaan.

Area-area masalah di atas sangat mungkin terjadi karena para pegawai level operator bekerja dengan pekerjaan yang spesifik, tingkat rutinitas yang tinggi serta dalam kelompok-kelompok kecil. Tanpa adanya rekrutmen dan seleksi yang memadai, maka akan sulit untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan tuntutan kerja seorang pegawai level operator. Begitu pula pentingnya pengetahuan akan rantai komando yang ada dan sistem pengawasan yang diberlakukan. Ada tidaknya pelatihan yang sesuai juga akan berpengaruh pada kualitas kerja operator. Semua hal di atas akan berpengaruh ke motivasi kerja seorang pegawai, karena itulah maka area-area masalah di atas dianggap relevan dengan kondisi para pegawai level operator.

Selain kedelapan area masalah yang telah disebutkan, masih terdapat empat area masalah yang termasuk dalam area masalah kepegawaian, namun mengingat karakteristik pekerjaan pegawai level operator, maka keempat area ini

dirasakan kurang relevan dan kurang dituntut dalam pekerjaan seorang pegawai di level tersebut. Keempat area masalah lainnya adalah sebagai berikut:

*Low Creativity* adalah permasalahan dimana ide-ide pegawai yang baru atau berbeda kurang dihargai maupun diberdayakan oleh pihak manajemen sehingga terjadilah stagnasi ide dari para pegawai.

*Lack of Succession Planning and Management Development* menjelaskan bahwa perusahaan terkadang kurang matang dalam merencanakan suksesi jabatan di masa mendatang. Jika ada salah satu pegawai yang pergi, maka pihak manajemen akan mengalami kesulitan untuk mengisi jabatan yang kosong dengan tepat, dalam waktu yang singkat. Selain itu perusahaan juga kurang memberikan penjelasan mengenai perkembangan karier pegawai-pegawainya.

*Unclear Aims* adalah masalah ketidakjelasan dari isi dan cara penyampaian tujuan perusahaan dapat mengakibatkan suatu masalah tersendiri bagi perusahaan tersebut.

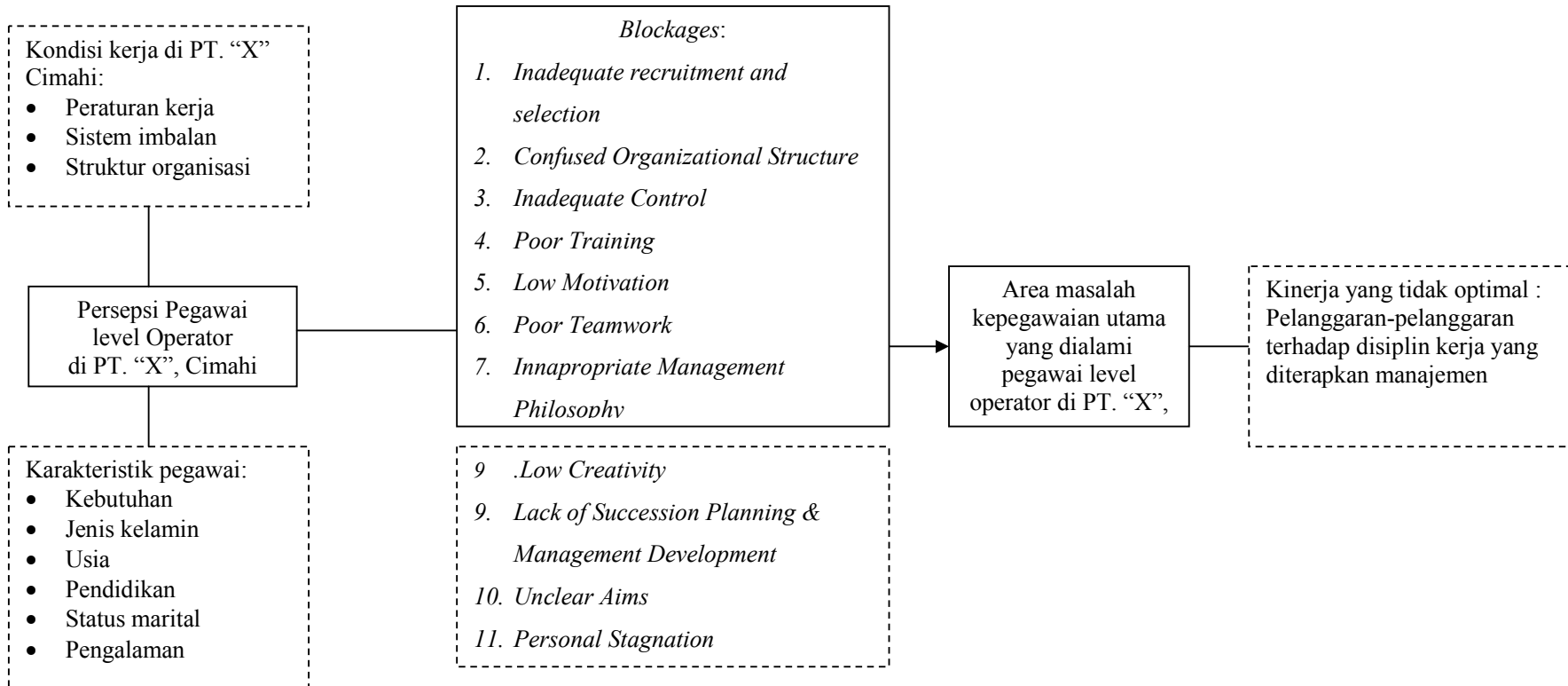
*Personal Stagnation* menjelaskan keadaan dimana pegawai-pegawai dalam suatu perusahaan tidak mencerminkan sikap yang mendukung efektivitas dan pengembangan diri yang optimal. Dampak dari masalah tersebut adalah para pegawai sulit untuk meningkatkan efektifitas kerja dan pengembangan diri secara optimal.

Masalah-masalah dalam pekerjaan dapat terjadi dalam berbagai macam bentuk dan gejala. Mungkin saja suatu masalah merupakan gejala atau akibat dari masalah lainnya, oleh karena itu penting untuk mencari masalah akar di suatu

perusahaan dan berusaha untuk mendapatkan suatu gambaran jelas akan masalah-masalah yang terjadi.

Setelah diketahui area-area masalah yang terjadi dalam suatu perusahaan, maka ditentukanlah area masalah utama sebagai prioritas penyelesaian masalah. Jika tidak segera diidentifikasi dan ditangani, maka masalah-masalah kepegawaian tersebut akan berdampak pada ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang tidak puas dan tidak menyukai pekerjaan maupun perusahaannya dapat mengakibatkan kinerja yang tidak optimal (**Lofquist & Dawis, 1967**).

Dari uraian di atas, maka dibuatlah skema kerangka berpikir sebagai berikut:



**Bagan 1.1. Skema Alur Berpikir**

## 1.6. Asumsi Penelitian

1. Setiap pegawai dapat memaknakan masalah kepegawaian yang berbeda-beda.
2. Masalah kepegawaian tersebut merupakan hasil persepsi pegawai, dimana persepsi tersebut dipengaruhi oleh faktor eksternal (lingkungan kerja) dan faktor internal (karakteristik pribadi).
3. Tiap pegawai dapat menghadapi satu atau lebih masalah kepegawaian.
4. Masalah-masalah kepegawaian tersebut akan menghambat kinerja pegawai dan berdampak pada efektivitas kerja perusahaan secara keseluruhan.
5. Mengingat jenis pekerjaan operator dengan spesialisasi pekerjaan yang cukup tinggi serta tuntutan kerja dari perusahaan, maka terdapat delapan area masalah yang relevan dengan kondisi para pegawai level operator. Area-area masalah tersebut yaitu *Inadequate recruitment and selection, Confused Organizational Structure, Inadequate Control, Poor Training, Low Motivation, Poor Teamwork, Innapropriate Management Philosophy dan Unfair Rewards*. Sementara itu empat area masalah yang kurang relevan antara lain adalah *Low Creativity, Lack Of Succession Planning & Management, Unclear Aims, dan Personal Stagnation*.