

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Krisis tampaknya belum jauh dari dunia bisnis. Biangnya tentu saja kondisi ekonomi yang tidak segera membaik. Biaya produksi terus membengkak karena kenaikan harga BBM atau bahan bakar minyak sejak pertengahan tahun silam. Beberapa pabrik terpaksa berpikir ulang untuk mengejar target penjualannya. Bukan karena kekurangan solar untuk menggerakkan mesinnya, melainkan bersamaan dengan membengkaknya biaya produksi, konsumsi masyarakat pun menurun. Pihak yang cukup terpukul oleh kondisi ini bukan Cuma para produsen dan pabrikan. Pelaku bisnis distribusi ikut terkena imbas. Para distributor merasakan benar dampak pahit kondisi ekonomi saat ini. (www.kontan-online.com , No.36.tahun X, 12 Juni 2006). Produsen artinya orang yang melakukan kegiatan produksi. Konsumen artinya orang yang menggunakan atau memakai barang/jasa dan orang yang melakukan kegiatan distribusi disebut distributor.

Keberhasilan Suatu perusahaan tidak hanya tergantung pada aktivitas produksi saja, karena dalam dunia bisnis, produsen tidak dapat dipisahkan dengan distributor, karena distributorlah yang akan mendistribusikan produk dari produsen. Produsen mempunyai dua cara untuk mempunyai distributor, yaitu yang pertama mendirikan sendiri perusahaan distribusi untuk mendistribusikan produknya dan yang kedua memakai pelaku usaha independen sebagai distributor

produknya. (www.sinarharapan.co.id , Rabu, 25 September 2002). Begitu juga dengan PT. "X" Bandung perusahaan yang memiliki visi yaitu menjadi salah satu perusahaan terbaik dalam pendistribusian produk-produk nasional dan multinasional makanan dan minuman di Indonesia, dan memiliki misi untuk memuaskan konsumen, membentuk komunitas karyawan dalam mengembangkan kualitas kehidupan, lingkungan kerja, menjaga hubungan perusahaan dengan seluruh mitra usahanya sejak tahun 1994.

PT. "X" Bandung menyalurkan barang dari produsen sampai ke tangan masyarakat konsumen. Produsen artinya orang yang melakukan kegiatan produksi. Konsumen artinya orang yang menggunakan atau memakai barang/jasa dan orang yang melakukan kegiatan distribusi disebut distributor. Distribusi merupakan kegiatan ekonomi yang menjembatani kegiatan produksi dan konsumsi. Berkat distribusi barang dan jasa dapat sampai ke tangan konsumen. Inilah peran yang dilakukan oleh PT. "X" Bandung sebagai perusahaan distribusi. Proses distribusi yang dilakukan oleh PT. "X" Bandung meliputi Pengangkutan (Transportasi), Penjualan (Selling), Pembelian (Buying), Penyimpanan (Storing), Pembakuan Standar Kualitas Barang (standardisasi), Penanggung Resiko yang kemudian didistribusikan kepada pihak konsumen yang menerima barang. Pihak yang menerima barang tersebut adalah pedagang dan perantara khusus. Pedagang adalah seseorang atau lembaga yang membeli dan menjual barang kembali tanpa merubah bentuk dan bertanggungjawab sendiri atas produk, tujuannya untuk mendapatkan keuntungan, yang terdiri dari Pedagang Besar dan Pedagang Eceran (Retailer). Perantara khusus juga menyalurkan barang dari produsen sampai ke

tangan konsumen. Bedanya perantara khusus tidak bertanggungjawab penuh atas barang yang tidak laku terjual. Perantara khusus meliputi: Agen (Dealer), Broker (Makelar), Komisioner.

Akan tetapi proses distribusi ini tidak selalu berjalan dengan baik, terdapat laporan bahwa adanya pengiriman barang yang tertunda dan stok barang di pasaran yang kosong, membuat produsen beralih kepada perusahaan distributor lain. Dalam hal ini pihak yang paling terkait adalah SDM (Sumber Daya Manusia) atau karyawan level staff sebagai perencana, pengelola perusahaan dan penggerak sistem distribusi yang terdiri dari 30 karyawan yang meliputi meliputi bagian *Indirect Sales* atau pendukung penjualan, *Operasional Support* atau pendukung operasional, *Finance and Accounting* atau keuangan dan akuntansi, *Personnel General Affair* atau personalia urusan umum, *Logistic* atau umum, *Audit* atau pemeriksaan keuangan, *IT* atau teknologi informatika. Jika hal ini dibiarkan PT. “X” Bandung akan banyak kehilangan mitra bisnisnya.

Masalah diatas disebabkan oleh masalah ketidakdisiplinan karyawan, terdapat keluhan, dimana tingkat absensi para karyawan tiap harinya cukup tinggi (5-15 orang), Sering datang terlambat (10-15 orang) dan mangkir pada saat jam kerja (7-10 orang). Absensi, datang terlambat dan mangkir saat jam kerja, hal inilah yang akan mengacaukan sistem kerja yang ada, karena tugas yang harus dikerjakan menjadi tertunda karena masalah diatas, akhirnya pekerjaan pun menjadi menumpuk sementara tugas dari bagian satu dengan bagian yang lain seringkali terkait satu dengan yang lain sehingga mengakibatkan karyawan sulit untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, pembagian kerja yang dirasa tidak

seimbang karena ada beberapa karyawan yang tidak disiplin dan karyawan yang hadir harus menggantikan tugas-tugas mereka yang absent. Akhirnya pengiriman barang pun menjadi tertunda.

Tentunya dalam menanggapi masalah diatas PT. "X" ini tidak tinggal diam, usaha pihak manajemen untuk mencari tahu dan menangani masalah tersebut sudah dilakukan dengan memanggil karyawan untuk ditanyakan dan diperingatkan alasan absent, datang terlambat dan mangkir, akan tetapi pelanggaran yang sama masih tetap dilakukan sehingga membuat pihak manajemen memberikan pengumuman setiap bulannya untuk *the best* karyawan bulan ini dan *the worst* karyawan bulan ini yang dapat dilihat dari daftar kehadiran yang dicetak setiap harinya oleh pihak management. Selain itu pihak management mencoba mensosialisasikan suatu program *e-learning* yang diharapkan dapat bermanfaat dan menguntungkan bagi karyawan dan perusahaan. Tujuan dari program *e-learning* diantaranya adalah penghematan biaya pelatihan (*training cost*), peningkatan akses belajar karyawan, serta pengembangan budaya belajar mandiri (*self learning*).

Dengan solusi diatas pihak management berhasil menghilangkan kebiasaan karyawan yang mangkir saat jam kerja, akan tetapi pada kenyataannya masih ada saja karyawan yang absent dan datang terlambat setiap harinya, ternyata tidak semua perusahaan berhasil mendapatkan manfaat dan keuntungan melalui implementasi *e-learning*. Salah satunya perusahaan PT. "X" Bandung ini kurang berhasil dalam mengimplementasikan program *e-Learning*, faktor yang mungkin saja menghambat dalam mengimplementasikan program ini adalah

bahasa pengantar yang digunakan berbahasa Inggris sementara tidak semua karyawan fasih menggunakan bahasa Inggris yang akhirnya peminat program *e-learning* untuk karyawan di PT. “X” ini pun hanya sedikit (menurut penuturan salah satu *Manager* di PT. “X” Bandung).

Melihat adanya masalah absensi, keterlambatan hadir dan pekerjaan yang tidak selesai dengan tepat waktu yang sering terjadi pada karyawan, maka dilakukanlah survey awal dan wawancara di PT”X” Bandung terhadap 10 orang karyawan, yang terdiri dari 1 *staff* dari *Indirect Sales*, 1 *staff* *Operasional Support*, 2 *staff* *Finance and Accounting*, 2 *staff* *Personnel General Affair*, 2 *staff* *Logistic*, 1 *staff* *Audi* dan 1 *staff* *IT*. Hasil dari survey awal diperoleh keterangan, 6 orang karyawan menyatakan kurangnya kontrol dan pengarahan dari masing-masing atasan, 2 karyawan menyatakan tujuan organisasi pun belum dikomunikasikan dengan baik kepada karyawan karena belum ada komunikasi secara *continue* dari pihak manajemen sehingga untuk perencanaan dan pengembangan *management* sering *miss* karena infrastrukturnya belum jelas dan bermasalah dalam alurnya, 5 karyawan segan untuk meminta izin kepada atasan langsung apabila tidak masuk, 7 karyawan juga mengeluh jenuh akan pekerjaan, 7 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, 3 pegawai mengatakan bahwa perusahaan kurang jelas dalam memberikan uraian jabatan sehingga sering terjadi tumpang tindih (*over lap*) dalam melakukan suatu pekerjaan, 6 orang karyawan merasa kurangnya pelatihan (*training*), 6 orang karyawan di perusahaan ini

merasakan upah yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan lebih rendah jika dibandingkan dengan perusahaan distributor yang sejenis lainnya.

Menanggapi hal tersebut, *manager* SDM menyatakan bahwa pihak manajemen telah berupaya untuk lebih memperhatikan pegawai dengan mencoba pendekatan *personal*. Berdasarkan wawancara dengan *Supervisor* dan *Manager* di PT. “X” Bandung terdapat beberapa masalah seperti rekrutmen masih tergantung pada kantor pusat, belum ada alat ukur untuk setiap *job* dari masing-masing bagian sehingga *job desknya* belum jelas, masih banyak karyawan yang tidak disiplin, *training* yang dirasakan perlu tidak bisa dijalankan secara maksimal karena masalah keuangan, beberapa program yang diberikan *management* seringkali tidak terpakai oleh karyawan padahal berfungsi untuk kemudahan karyawan.

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 karyawan, **Persepsi** adalah sebuah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Sejumlah faktor beroperasi untuk membentuk dan terkadang mengubah persepsi. Faktor-faktor ini bisa terletak dalam diri pembentuk persepsi, dalam diri objek atau target yang diartikan, atau dalam konteks situasi dimana persepsi itu dibuat (**Stephen P. Robins-Timothy A. Judge**, 2007; hal 175).

Sumber-sumber masalah dalam perusahaan dapat saja muncul setiap saat pada *level* manapun. Apabila tidak dilakukan penanganan yang serius maka akan memunculkan permasalahan. Kegagalan suatu perusahaan untuk bertahan atau berkembang dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Menurut **Mike Woodcock** dan **Dave Francis** (1979) *blockage* bisa terjadi pada 12 area dalam perusahaan, apabila *blockage* ini muncul pada salah satu area apalagi lebih, maka akan mempengaruhi sistem perusahaan secara keseluruhan, dan akhirnya akan menurunkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Ke-12 area tersebut adalah rekrutmen dan seleksi, struktur organisasi, kontrol, pelatihan, kreativitas, motivasi, filosofi manajemen, sistem penghargaan, penentuan tujuan organisasi, kerjasama tim, perencanaan dan pengembangan manajemen, dan pengembangan personal.

Melihat banyaknya masalah yang terjadi, namun upaya untuk mengatasi keadaan belum optimal pihak *management* perlu melakukan langkah-langkah yang lebih strategis dan kongkret untuk menangani masalah tersebut maka diperlukan cara untuk memetakan masalah agar lebih jelas sehingga *management* dapat mengambil langkah-langkah yang tepat, sudah waktunya pihak *management* menanggapi kondisi ini secara serius karena tanpa adanya penanganan yang tepat hal ini dapat menimbulkan dampak yang merugikan bagi produsen, konsumen, perusahaan dan tentunya karyawan perusahaan tersebut.

Melihat banyaknya absensi, rendahnya disiplin, kurang menguasai pekerjaan, beberapa karyawan jenuh dalam bekerja, kontrol yang kurang dalam perusahaan, dan ketidakadilan dalam pemberian upah di PT. "X" Bandung ini

membuat peneliti merasa penting untuk melakukan penelitian mengenai persepsi karyawan terhadap “*blockage*” pada karyawan *staff* di PT. “X” Bandung.

1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Bagaimana gambaran persepsi karyawan terhadap area masalah *blockage* di PT. X Bandung pada level *staff*?

1.3 MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN

1.3.1 Maksud

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data karyawan mengenai 12 area masalah *blockage* pada level *staff* di PT. X Bandung dengan menggunakan *blockage* questionnaire.

1.3.2 Tujuan

Untuk mengetahui gambaran area *blockage* manakah yang menjadi sumber masalah utama pada perusahaan ini menurut persepsi karyawan pada level *staff* di PT. X Bandung.

1.4 KEGUNAAN PENELITIAN

1.4.1 Kegunaan Teoretis

- 1). Hasil dari penelitian ini, diharapkan dapat menjadi acuan untuk diadakannya penelitian lebih lanjut dalam bidang Psikologi Industri terutama yang berkaitan dengan masalah karyawan.
- 2). Untuk referensi penelitian pada topik yang sama di tempat lain
- 3). Untuk penelitian lanjutan di PT.X Bandung, dengan menggali lebih mendalam pada setiap aspek area permasalahan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- 1) Memberikan informasi bagi PT.X Bandung, khususnya mengenai masalah yang di persepsi karyawan yang dihadapi oleh karyawannya dalam rangka pengembangan perusahaan.
- 2) Memberikan informasi pada pihak manajemen mengenai 3 *Blockage* terbesar yang sedang dihadapi oleh karyawan pada level staff
- 3) Diharapkan setelah diperoleh Informasi yang menjadi area masalah di perusahaan tersebut dapat diberikan training yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

1.5 KERANGKA PIKIR

Setiap perusahaan akan menemukan permasalahan khususnya dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, sehingga setiap perusahaan Industri berusaha mencari strategi penjualan yang terbaik. Tentunya hal ini tidak lepas dari peran distribusi. Akan tetapi proses distribusi ini tidak akan berjalan tanpa adanya SDM, karena bergeraknya roda perusahaan tidak lepas dari hubungan manajemen dan karyawan, dimana perusahaan memiliki tujuan untuk mencapai target yang telah ditetapkan sedangkan karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Perusahaan membutuhkan ide dan tenaga dalam mencapai tujuannya, sedangkan pegawai mengharapkan imbalan untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya.

Perusahan memberikan gaji, tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, dan insentif. Kompensasi ini tidak hanya berupa materi tetapi juga non materil seperti kepuasan kerja, suasana kerja yang menyenangkan dan kooperatif. Adanya

kompensasi ini diharapkan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja secara optimal dan mematuhi peraturan perusahaan yang ada.

Pada kenyataannya, hal ini tidak selalu berjalan dengan apa yang diharapkan, banyaknya karyawan yang absent, datang terlambat dan mangkir menimbulkan masalah dalam bekerja. Mangkir (*absenteeism*) didefinisikan sebagai ketidakhadiran di kantor tanpa izin. Mangkir merupakan kerugian dan gangguan yang sangat besar bagi perusahaan (**Stephen Robbins -Timothy A. Judge , 2007: hal 37**). Perusahaan menganggap hasil kerja karyawan tidak sesuai dengan harapan dan peraturan perusahaan sementara pegawai merasa kebijakan perusahaan kurang sesuai dengan yang diinginkan. Ketidaksesuaian tersebut karena adanya perbedaan persepsi antara yang diharapkan pihak perusahaan dengan apa yang dirasakan karyawan ditempat kerja. Ketidaksesuaian antara perkara saat ini dengan keadaan yang diinginkan yang menjadi masalah (**Stephen Robbins - Timothy A. Judge, 2007: hal;188**).

Pada dasarnya setiap pribadi karyawan itu unik sehingga setiap karyawan akan menimbulkan persepsi yang berbeda dalam memaknakan masalah yang terjadi di perusahaan. Individu yang berbeda dapat melihat hal yang sama tetapi memahaminya secara berbeda (**Stephen Robbins -Timothy A. Judge, 2007**). *Persepsi*, adalah suatu proses aktif yang berlangsung di dalam diri terhadap diri sendiri, orang lain, dan kenyataan sosial lainnya yang menerima, mengorganisasikan, dan menyeleksi seluruh pengalaman yang didapatkan dari lingkungan dan tidak dipengaruhi oleh proses penginderaan saja tetapi juga

dipengaruhi oleh kondisi psikologis individu yang bersangkutan (*Hilgard dan Atkinson, 1996, hal 201*).

Pengalaman yang didapat dalam lingkungan kerja adalah hal-hal dalam pekerjaan seperti lingkungan fisik, peraturan-peraturan perusahaan, sistem imbalan yang diberlakukan, serta struktur organisasi itu sendiri. Pengalaman yang didapat di lingkungan kerja yang melalui proses pengindraan dipengaruhi oleh berbagai karakteristik pribadi dari pembuat persepsi seseorang individual. **Stephen P. Robbins-Timothy A. Judge**, 2007 mengemukakan bahwa ketika individu memandang ke objek tertentu dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya, penafsiran ini sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi individu pelaku persepsi itu. Karakteristik pribadi yang memengaruhi persepsi yaitu sikap, kepribadian, minat, pengalaman masa lalu, harapan-harapan seseorang. Untuk menemukan variabel yang berpengaruh terhadap masalah diperusahaan yang sulit untuk dinilai, akan lebih mudah memulainya dengan mengamati faktor-faktor yang sudah dikenali, informasi ini berasal dari arsip pribadi karyawan, karakteristik- karakteristik yang nyata atau biografi ini adalah usia, Gender, ras dan masa jabatan.

Menciptakan strategi yang tepat bagi perusahaan merupakan langkah yang efektif dalam memajukan perusahaan. Strategi yang tepat dapat diperoleh dengan adanya langkah awal dalam mengidentifikasi area permasalahan secara tepat. Pengenalan permasalahan secara jelas akan membantu pihak perusahaan untuk menentukan pemecahan serta melakukan intervensi yang akurat. Diperolehnya data mengenai rangking tertinggi permasalahan yang merupakan indikasi utama

dalam masalah perusahaan dapat dijadikan pegangan dalam membuat strategi yang tepat di PT. 'X' Bandung.

Mike Woodcock dan Dave Francis (1979), mengemukakan *blockage* dalam organisasi. Blockage pada organisasi adalah masalah atau hambatan pada karyawan yang dapat mengurangi efisiensi dari sistem secara keseluruhan, dengan kata lain menghambat kegiatan perusahaan secara optimal. *Blockage* dapat terjadi pada beberapa sub sistem dalam perusahaan dan dapat mempengaruhi efektivitas sub sistem tersebut dan sistem perusahaan secara keseluruhan. *Blockage* pada perusahaan dapat diketahui dengan memberikan pertanyaan mengenai hal apa saja yang menjadi hambatan dalam bekerja di perusahaan.

Berdasarkan *Blockage questionnaire* yang digunakan dalam penelitian ini, karyawan PT. 'X' akan melihat apakah pertanyaan-pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner tersebut merupakan suatu kondisi yang dirasakan dalam lingkungan PT. 'X'. Setelah itu individu akan menilai dengan kondisi di perusahaan sesuai atau tidak sesuai dengan kondisi kuesioner.

Mike Woodcock dan Dave Francis dalam *Unblocking your Organization* (1979), menyatakan terdapat 12 macam area masalah yang terjadi dalam suatu organisasi. Ke-12 macam area permasalahan ini adalah keadaan sebagai berikut:

(1). *Inadequate recruitment and selection* atau Sistem rekrutmen dan seleksi yang kurang tepat akan berdampak pada karyawan yang dipekerjakan kurang memiliki kemampuan dan keterampilan yang memadai bagi kebutuhan perusahaan. (2). *Confused organizational structure*. Struktur organisasi perusahaan yang kurang jelas dan membingungkan para karyawan menimbulkan

ketidakjelasan struktur organisasi yang dapat menghambat efektivitas dan efisiensi kerja di perusahaan. (3).*Inadequate control*. Proses pengendalian yang kurang adekuat, membuat keputusan-keputusan yang diambil kurang tepat. Hal ini berkaitan dengan kurangnya penguasaan permasalahan dan informasi yang digunakan kurang relevan. (4).*Poor training*. Pelatihan yang diadakan perusahaan minim dan kurang tepat sasaran sehingga tidak menghasilkan peningkatan tampilan kerja dan pemahaman tentang kerja yang baik.(5).*Low motivation*. Tingkat motivasi kerja yang dimiliki setiap karyawan masih rendah dikarenakan penilaian kerja bersifat tertutup dan subjektif sehingga timbul ketidakpedulian karyawan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dalam mencapai tujuan bersama. (6)*Low creativity*. Ide-ide yang diberikan karyawan kurang ditanggapi dan diperhatikan langsung oleh atasan. (7).*Poor teamwork*. Karyawan kurang memelihara kerjasama kelompok yang solid dalam pelaksanaan pekerjaan, Sehingga kerjasama kelompok dalam bekerja yang kurang, dapat menghambat tujuan perusahaan. (8).*Inappropriate management philosophy*. Pimpinan yang memiliki filosofi manajemen yang kurang tepat sehingga dapat berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan dan suasana kerja yang merupakan prinsip yang tidak realistis dan tidak manusiawi. (9).*Lack of succession planing and managment development*. Proses pengembangan manajemen perusahaan dan perencanaan di masa yang akan datang tidak diantisipasi dengan baik. Pengalihan tidak dilaksanakan dengan terencana dan terbuka sehingga membuat para karyawan kurang bertanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaannya. (10).*Unclear aims*. Tujuan organisasi yang kurang jelas sehingga para karyawan

sulit untuk mengevaluasi kesesuaian tujuan hidup dengan tujuan perusahaan.

(11). *Unfair rewards*. Perusahaan memberikan kontribusi kesejahteraan yang kurang sehingga karyawan merasa imbalance dan sistem pembayaran kurang adil.

(12). *Personal stagnation*. Timbulnya stagnansi personal para karyawan karena pihak perusahaan kurang mendorong dan kurang memberikan nilai yang tinggi pada efektivitas personal. Disini para karyawan dalam perusahaan tidak menampilkan sikap dan menghasilkan pendirian efektivitas serta pengembangan pribadi. **Mike Woodcock dan Dave Francis (1979)**, menyatakan bahwa tiga skor terbesar dari area permasalahan dalam organisasi yang terjaring melalui Blockage Questionare mengindikasikan bahwa area permasalahan tersebut merupakan masalah utama dalam perusahaan yang perlu ditangani lebih mendalam agar perusahaan menjadi efektif dan dapat berkembang lebih lanjut.

Permasalahan-permasalahan yang timbul di perusahaan mungkin saja terjadi pada salah satu area permasalahan atau beberapa area permasalahan yang terjadi pada organisasi, hal ini sangat tergantung pada perusahaan. Persepsi karyawan tentang area *blockage* akan menggambarkan masalah-masalah yang mengurangi efektivitas perusahaan dalam perusahaan. Semakin banyak yang dirasakan oleh karyawan terhadap permasalahan yang ada di perusahaan menunjukkan semakin pentingnya suatu masalah dalam perusahaan.

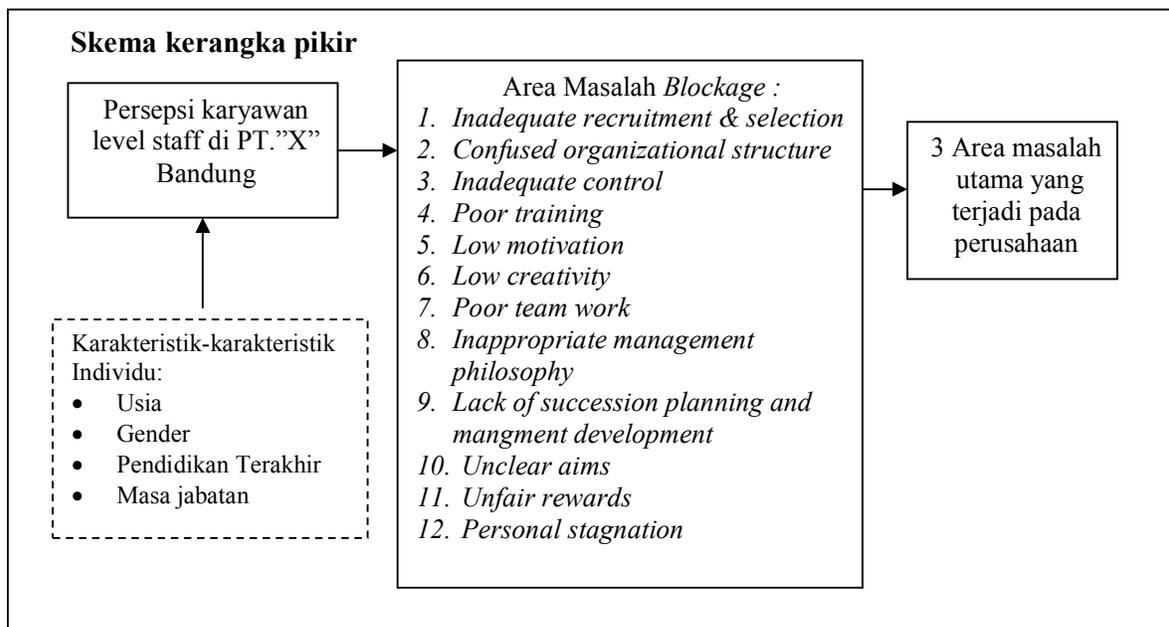
Demikian dengan masalah yang terjadi di PT. "X" Bandung, pengiriman barang yang tertunda dan stok barang di pasaran yang kosong. Dapat disebabkan oleh karyawan yang tidak disiplin, Karyawan staff yang absen, datang terlambat, mangkir saat jam kerja menyebabkan sistem kerja menjadi kacau dan

menimbulkan adanya overlap selain harus menggantikan pekerjaan karyawan yang absen, pekerjaan pun menjadi tertunda dan menumpuk karena ada beberapa pekerjaan yang saling berkaitan antara bagian yang satu dengan bagian yang lainnya. Dengan banyaknya karyawan yang absen, datang terlambat dan mangkir saat jam kerja mengakibatkan karyawan sulit untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan target perusahaan pun sulit untuk dicapai dengan optimal. Selain itu karyawan mengeluh jenuh dengan pekerjaan, dan job desknya belum jelas, sistem rekrutment yang belum tepat, training yang kurang maksimal dan program sering tidak terpakai.

Pihak manajemen pernah melakukan pendekatan secara personal kepada karyawan akan tetapi masalah ini tetap belum terselesaikan. Karyawan merasakan bahwa peraturan terlalu memberatkan karyawan, padahal ada beberapa karyawan yang bekerja sampai lembur dan mereka tidak diberikan uang tambahan (bonus lembur), menurut mereka datang terlambat dan mangkir beberapa jam saja bukanlah sesuatu yang harus dipermasalahkan jika dibandingkan dengan kontribusi mereka dalam bekerja sampai lembur. Karyawan keberatan karena punishment yang diberikan cukup mendiskreditkan yaitu dengan ditulis di papan pengumuman *the best and the worst* karyawan bulan ini di pintu masuk kantor sehingga mereka merasa malu dan tidak diberikan penghargaan dalam bekerja, mereka menginginkan cara disiplin yang lebih kekeluargaan.

Tanpa adanya sistem penghargaan yang sesuai dan pelatihan yang memadai, maka akan sulit untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kualitas dan tuntutan kerja seorang staff karyawan. Jika tidak segera diidentifikasi

dan ditangani, maka masalah-masalah karyawan tersebut akan berdampak pada ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya. Terdapat korelasi yang kuat antara kepuasan dan kinerja. Organisasi yang mempunyai karyawan yang puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan dengan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas. (Stephen Robbins-Timothy A. Judge 2007; hal99). Dari uraian di atas, maka dibuatlah skema kerangka berpikir sebagai berikut:



1.6 Asumsi Penelitian

1. Karyawan level staff memandang masalah yang ada di perusahaan dan menafsirkan apa yang dilihatnya melalui proses persepsi. Masalah pada perusahaan dapat dipersepsi berbeda-beda oleh setiap karyawan pada level

staff dan persepsi karyawan ini dipengaruhi oleh karakteristik individu yaitu usia , gender, pendidikan terakhir dan masa jabatan.

2. Tiap karyawan dapat mempersepsi satu atau lebih masalah dalam perusahaan diantaranya masalah-masalah pada area : *Inadequate recruitment & selection, Confused organizational structure, Inadequate control, Poor training, Low motivation, Low creativity, Poor team work, Inappropriate management philosophy, Lack of succession planning and mangment development, Unclear aims, Unfair rewards, Personal stagnation.*
3. sehingga diketahui 3 skor terbesar masalah-masalah yang dipersepsi oleh PT. “X” Bandung. Jika tidak diidentifikasi dan ditangani, masalah karyawan tersebut akan berdampak pada ketidakpuasan kerja dan kinerja yang tidak optimal, terdapat korelasi yang kuat antara kepuasan dan kinerja. Sehingga menimbulkan ketidakefektifitasan dalam bekerja, karena perusahaan yang memiliki karyawan yang puas cenderung lebih efektif dibandingkan perusahaan yang memiliki karyawan yang tidak puas.