

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 LATAR BELAKANG MASALAH**

Manajemen menurut **Stoner** (dalam *Management*, 1995) adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, serta mengendalikan usaha-usaha anggota organisasi dan proses penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Hal tersebut mengandung pengertian bahwa permasalahan manajemen selalu berkaitan dengan usaha memelihara kerjasama kelompok dalam suatu kesatuan disertai usaha memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi.

Dalam era globalisasi ini negara kita dituntut untuk terbuka dan dapat bebas bersaing terutama dalam sektor-sektor industri. Sektor-sektor industri harus mampu mengembangkan usaha yang dapat menandingi kekuatan usaha dari luar. Oleh karena itu perusahaan harus dapat terus menerus memanfaatkan peningkatan dan pengembangan kualitas dan kuantitas produknya, baik produk materi ataupun jasa. Munculnya persaingan yang kompetitif pada dunia industri tidak membuat perusahaan yang berada di negara kita menjadi menciut melainkan membuat perusahaan itu berusaha bersaing secara sehat.

Dalam suatu organisasi, individu memiliki peran penting untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi. Organisasi membutuhkan individu yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, keterampilan yang baik dan kompetensi untuk menjalankan tujuan perusahaan. Suatu perusahaan yang sehat sebaiknya memiliki sistem yang baik untuk dapat mengatur karyawannya, agar mereka dapat bekerja dengan tepat guna serta dapat berinteraksi dengan baik. Selain itu, diharapkan pula adanya suatu keharmonisan dalam berelasi antar karyawan perusahaan, baik jajaran pihak otoritas maupun rekan sekerja.

Agar keharmonisan dalam berelasi antar karyawan dengan perusahaan tetap bertahan, suatu perusahaan perlu mengupayakan cara-cara yang efektif yaitu dengan cara mengkomunikasikan untuk mengatasi permasalahan yang muncul dalam proses kerja. Selain itu perusahaan tersebut juga harus dapat berusaha untuk mencari cara-cara yang inovatif yaitu dengan menciptakan ide-ide cemerlang dalam pencapaian tujuan yang lebih cepat dan efisien. Walaupun sudah dilakukan berbagai cara yang inovatif dan kreatif, pada kenyataannya tidak semua dapat berjalan dengan lancar untuk mencapai tujuan organisasi, adapula yang mengalami masalah khususnya berkaitan dengan masalah kepegawaian. **Mike Woodcock dan Dave Frances (1979)** menyebutkan terdapat berbagai macam masalah kepegawaian antara lain struktur organisasi yang belum jelas, ketidakcocokan hubungan kerja, pemahaman tujuan perusahaan yang belum jelas, penilaian atasan, sistem rekrutmen yang belum tepat, promosi kerja serta sistem pengupahan, motivasi kerja karyawan yang rendah, kreativitas kerja karyawan, pelatihan yang masih minim, terhambatnya

perkembangan individu para karyawan. Berbagai macam masalah kepegawaian tersebut dinamakan *blockage*. *Blockage* pada organisasi adalah masalah-masalah dan kesulitan-kesulitan yang pada dasarnya merupakan masalah kepegawaian yang dapat menurunkan atau bahkan menghambat dari sistem secara keseluruhan.

Bila masalah kepegawaian berlangsung begitu lama dan tidak segera diatasi, maka dapat mengurangi efektivitas dan efisiensi dalam bekerja sehingga pencapaian tujuan perusahaan berjalan lamban. Usaha yang tepat dalam pengembangan dan peningkatan produksi perusahaan adalah diperlukannya langkah-langkah yang tepat yaitu dengan mengidentifikasi permasalahan yang berada di perusahaan.

Permasalahan di negara ini berbagai macam salah satunya ialah masalah bahan bakar minyak (BBM). BBM di Indonesia dari tahun ke tahun bukan semakin mudah dijangkau melainkan sulit diperoleh oleh masyarakat. BBM jenis minyak tanah harga jualnya terus melonjak dan semakin susah didapat sehingga masyarakat menengah kebawah sulit memperoleh. Harga BBM jenis bensin pun sama dengan minyak tanah yakni semakin melonjak harga jualnya. Hal tersebut karena semakin sulitnya dan menipisnya cadangan minyak bumi di Indonesia. Keadaan tersebut merupakan salah satu masalah yang terjadi di perusahaan 'X'.

Perusahaan 'X' berada di daerah Balongan Indramayu Jawa Barat. Perusahaan ini bergerak dalam bidang produksi minyak yang memiliki peranan vital dan strategis dalam memenuhi kebutuhan BBM (Bahan Bakar Minyak) bagi konsumen DKI Jakarta dan sebagian Jawa Barat. Visi dari perusahaan 'X' ini adalah menjadi kilang unggulan. Perusahaan ini dikatakan kilang unggulan, karena dalam kinerja

operasional dan finansial, juga menghasilkan produk unggulan seperti SUPER TT, PREMIX dan LPG untuk kebutuhan dalam negeri, serta *polymer grade propylene* dengan kemurnian sangat tinggi untuk memenuhi pasar dalam negeri maupun ekspor. Misi dari perusahaan 'X' adalah mengolah minyak bumi untuk memproduksi BBM, non BBM secara tepat jumlah, mutu, waktu dan berorientasi laba serta berdaya saing tinggi untuk memenuhi kebutuhan pasar, mengoperasikan kilang yang berteknologi maju dan terpadu secara aman, andal, efisien serta berwawasan lingkungan, mengelola aset perusahaan secara profesional yang didukung oleh sistem manajemen yang tangguh berdasarkan semangat kebersamaan, keterbukaan, kepercayaan dan prinsip bisnis saling menguntungkan. Perusahaan 'X' tergolong perusahaan besar jika dilihat dari segi besarnya modal dan banyaknya sumber daya manusia yang dimilikinya. Hasil produk perusahaan 'X' tergolong berkualitas, hal ini tampak dari pengakuan sertifikat DIN EN ISO 9001:2000 (TUV), ISO 14001 (KEMA), Menteri Pertambangan dan Energi Republik Indonesia dan ISO 17025 KAN (Komite Akreditasi Nasional). (**majalah Pertamina edisi viii, 2004**).

Perusahaan 'X' merupakan perusahaan yang berskala besar dilihat dari jumlah karyawan yaitu : 1108 karyawan dan memiliki 11 bagian kerja. Adanya sejumlah karyawan yang bekerja pada perusahaan 'X' ini tentunya tidak terlepas dari permasalahan-permasalahan yang muncul baik dari segi sarana prasarana ataupun dari sumber daya manusia. Permasalahan kepegawaian yang beragam seringkali terkait satu sama lain sehingga menimbulkan kompleksitas. Permasalahan yang muncul dalam perusahaan 'X' akan dapat mempengaruhi pencapaian tujuan

perusahaan. Tujuan perusahaan 'X' itu sendiri adalah memecahkan kesulitan pemasaran minyak mentah, pemenuhan kebutuhan BBM dalam negeri, terutama Jakarta, Jawa Barat dan sekitarnya, peningkatan nilai tambah dengan memanfaatkan nilai ekspor dan pengembangan daerah.

Ketika perusahaan mulai beroperasi yaitu pada saat mulai mengolah bahan baku hingga memproduksi hasil olahan prosesnya tidak selalu berjalan lancar, seperti terdapat peralatan yang rusak sehingga tujuan perusahaan tidak selalu tercapai. Sebelum peralatan beroperasi, karyawan dalam bagian ini harus memeriksa peralatan-peralatan tersebut apakah sudah layak beroperasi atau belum. Oleh karena itu, peralatan yang digunakan pada saat beroperasi haruslah memadai dan diperhatikan kondisinya agar proses produksi dapat berjalan dengan baik. Pengoperasian peralatan tersebut tidak terlepas dari bidang atau ahlinya. Pemeliharaan peralatan kilang dalam perusahaan 'X' dikerjakan oleh bagian jasa pemeliharaan kilang. Jika terdapat peralatan yang rusak maka bagian ini harus memperbaiki agar dalam beroperasi dapat berjalan dengan lancar.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap 10 karyawan, diperoleh keterangan adanya kurang paham dengan struktur organisasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sampai sejauh ini, sebanyak 60% karyawan mengetahui struktur organisasi. Mereka juga menyatakan struktur organisasi menimbulkan kebingungan terhadap pembagian tugas-tugas pekerjaan yang diberikan oleh atasan, misalnya pembagian tugas dalam pekerjaan yang dilakukan. Misalnya seorang karyawan dengan jabatan sebagai teknisi yaitu memperbaiki alat yang rusak, namun terkadang

karyawan mengerjakan yang lain yaitu mengawasi atau memeriksa peralatan jika ada yang rusak padahal sudah ada bagiannya masing-masing. Hal tersebut tidak efisien karena karyawan jadi mengerjakan selain tugas yang harus diselesaikannya. Pihak perusahaan sudah berupaya membuat struktur organisasi secara tertulis, namun pada kenyataannya masih saja ada karyawan yang mengerjakan selain tugas yang harus diselesaikannya.

Selanjutnya, sebanyak 50% karyawan menyatakan atasan jarang menanggapi dan kurang memperhatikan ide-ide yang diberikan oleh karyawan. Mereka merasakan atasan kurang responsif dan hal tersebut berpengaruh terhadap kreativitas atas ide-ide yang dimunculkan. Dalam hal ini pihak perusahaan sudah menyediakan suatu fasilitas yaitu organisasi kendali mutu (OKM), dimana fasilitas ini merupakan tempat atau wadah menampung ide-ide para karyawan. Namun para karyawan masih merasa kurang diperhatikan karena tidak ada respon secara langsung dari atasan mereka. Selain itu, mereka juga menyatakan bahwa seringkali mendapat atasan yang memiliki latar belakang yang bukan dari bagian atau divisinya, seperti dari bagian atau divisi lain dimana mengisi jabatan kepala bagian. Munculnya permasalahan pada hubungan kerjasama antara atasan dengan bawahan 50% menyatakan berkaitan dengan rekrutmen dan seleksi calon pegawai yang dilakukan oleh pihak manajemen. Mereka merasakan sistem *placement* belum tepat karena karyawan tidak ditempatkan sesuai dengan latar bagian atau divisi yang dimiliki.

Dalam penilaian kerja yang dilakukan oleh atasan, sebanyak 70% menyatakan penilaian masih bersifat tertutup dan subjektif. Dalam penilaiannya karyawan tidak

diberitahu hasil kerjanya sehingga mereka tidak dapat memilah tindakan-tindakan serta hasil kerja seperti apa yang dikehendaki oleh atasan. Selain itu hanya karyawan yang kenal baik dan dekat dengan kepala bagian, maka ia akan mendapatkan hasil penilaian yang lebih baik. Penilaian ini dirasakan sangat merugikan karena berkaitan dengan promosi kenaikan jabatan. Pihak perusahaan dalam hal ini berupaya memanggil atasan yang tidak terbuka dalam memberikan penilaian hasil kerja, namun tetap saja ada pihak-pihak yang masih objektif dalam memberi penilaian.

Masalah lain yang muncul dalam bagian Pemeliharaan Kilang ini adalah masalah upah. Karyawan menginginkan upah pokok disesuaikan dengan masa bekerja mereka. Dalam hal ini, 60% karyawan merasakan tidak sesuai karena upah pokok yang diterima sama dengan upah yang diperoleh karyawan dengan masa kerja yang relatif baru. Permasalahan mengenai upah dibagian Pemeliharaan Kilang ini menurut mereka berkaitan dengan filosofi manajemen yang ditetapkan di perusahaan 'X' yang dinilai masih kurang tepat yaitu tidak berdasarkan masa atau lama bekerja. Mereka merasa perusahaan masih kurang memahami keinginan dan kebutuhan para karyawan. Pihak perusahaan sudah menampung keinginan karyawan mengenai upah pokok yang diharapkan, namun hingga sekarang penerimaan upah pokok tidak ada perubahan.

Karyawan pada bagian Pemeliharaan Kilang ini dituntut untuk terampil karena pada bagian ini berhubungan dengan peralatan kilang yaitu berupa mesin-mesin. Keterampilan tersebut selain telah dimiliki oleh karyawan, juga diperoleh melalui pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh pihak perusahaan. Dengan demikian,

pelatihan memiliki peranan penting bagi karyawan agar dapat memiliki penguasaan dan pemahaman tentang peralatan kilang. Dalam hal ini 70% karyawan menyatakan pelatihan yang diberikan dirasakan tidak sesuai dengan jabatan yang dikerjakan. Hal ini memang menambah pengalaman dan pengetahuan di bidang lain namun tidak berguna untuk bidang yang dikerjakan. Selain itu, pelatihan yang diadakan tidak bervariasi sehingga menyebabkan karyawan menjadi bosan dan tidak bersemangat dalam mengikutinya. Pihak perusahaan berupaya membuat pelatihan-pelatihan dengan menunjuk suatu lembaga untuk memberikan pelatihan, namun hasilnya tetap sama. Para karyawan ada yang serius dan ada juga yang tidak serius dalam mengikuti pelatihan tersebut.

Melihat banyaknya masalah yang terjadi dan upaya-upaya yang kurang berhasil dilakukan manajemen PT. 'X' untuk menangani masalah tersebut, maka diperlukanlah suatu cara untuk menjangkau 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 utama 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 menurunnya motivasi kerja di PT. 'X'. Oleh karena alasan tersebut, maka peneliti merasa penting untuk melakukan penelitian mengenai area masalah kepegawaian berdasarkan "*blockage*" pada bagian pemeliharaan kilang di PT. 'X' Balongan Indramayu.

## **1.2 IDENTIFIKASI MASALAH**

Apakah 3 area utama permasalahan kepegawaian yang dihadapi berdasarkan persepsi karyawan bagian Pemeliharaan Kilang pada PT. 'X' Balongan Indramayu?

## **1.3 MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN**

### **1.3.1 Maksud**

Maksud dari penelitian ini adalah memperoleh gambaran mengenai 3 area utama permasalahan kepegawaian perusahaan berdasarkan persepsi karyawan bagian Pemeliharaan Kilang pada PT. 'X' Balongan Indramayu.

### **1.3.2 Tujuan**

Untuk mengetahui 3 area utama permasalahan kepegawaian dan area masalah-masalah lain yang berkaitan dengan area utama berdasarkan persepsi karyawan bagian Pemeliharaan Kilang PT. 'X' Balongan Indramayu.

## **1.4 KEGUNAAN PENELITIAN**

### **1.4.1 Kegunaan teoritis**

1. Hasil dari penelitian ini, diharapkan dapat menjadi acuan untuk diadakannya penelitian lebih lanjut dalam bidang Psikologi Industri terutama yang berkaitan dengan masalah kepegawaian.
2. Memberikan informasi sebagai penelitian dasar bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam mengenai area permasalahan kepegawaian yang terdapat pada suatu organisasi.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Memberi informasi bagi PT. 'X' Balongan, khususnya mengenai masalah kepegawaian yang dihadapi dalam bidang kerja para karyawannya dalam rangka pengembangan perusahaan dan penyelesaian masalah di perusahaan.

## **1.5 KERANGKA PIKIR**

Setiap perusahaan yang berkembang ada kalanya mengalami suatu permasalahan, baik itu pada masalah teknik yaitu peralatan-peralatan yang digunakan maupun masalah-masalah kepegawaian. Secanggih apapun peralatan yang dipergunakan, jika perusahaan mengalami permasalahan dengan karyawan maka kecanggihan peralatan tersebut akan mengalami suatu hambatan, karena dalam mengendalikan efektivitas kinerja yang paling utama adalah karyawan.

Perusahaan 'X' bagian pemeliharaan kilang bertugas mengkoordinir, mengawasi, mengevaluasi seluruh aspek pelaksanaan pemeliharaan peralatan kilang

yang terdiri dari peralatan mekanik, sipil, listrik dan instrument pendukung produksinya minyak. Bagian pemeliharaan kilang ini memiliki fungsi penting bagi PT. 'X' karena jika ada peralatan yang rusak maka bagian inilah yang berfungsi untuk memperbaikinya. Jika peralatan dipelihara dengan baik maka peralatan kilang akan dapat beroperasi dengan handal dan aman sesuai dengan *Plant Availability* yaitu ditetapkan dengan tepat biaya, tepat mutu dan tepat waktu.

Proses produksi yang efektif berkaitan dengan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Proses produksi akan optimal jika tidak ada hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan, misalnya peralatan tidak mengalami kerusakan sehingga proses produksi berjalan lancar. Pada kenyataannya, seringkali adanya hambatan dalam proses produksi dan menyelesaikan pekerjaan yaitu dari peralatan yang rusak dan sumber daya manusianya. Individu sebagai sumber daya manusia sangat berperan penting, sehingga kebutuhan para karyawan harus diperhatikan. Selain hambatan dalam peralatan yang rusak, terdapat permasalahan lain yang dihadapi karyawan berkaitan *management* perusahaan. Berbagai macam masalah yang muncul diantaranya masalah dalam struktur organisasi perusahaan, karyawan merasakan atasan kurang memberi respon terhadap ide-ide yang telah diberikan sehingga menurunkan tingkat kreativitas, penilaian atasan yang masih subjektif dan tidak terbuka pada karyawan, sistem rekrutmen yang kurang tepat, promosi kerja, sistem pengupahan, dan pelatihan yang kurang tepat. Masalah-masalah yang timbul jika dibiarkan terus menerus akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan (**Vroom, 1988**). Hal ini mengindikasikan adanya suatu masalah, dengan demikian mengetahui

dan mengatasi masalah kepegawaian merupakan hal yang penting bagi eksistensi perusahaan tersebut.

**Mike Woodcock dan Dave Francis (1979)**, mengemukakan mengenai adanya *blockage* dalam organisasi. *Blockage* pada organisasi atau perusahaan adalah masalah-masalah dan hambatan-hambatan yang pada dasarnya merupakan masalah kepegawaian yang dapat mengurangi efisiensi dari sistem secara keseluruhan, atau dengan kata lain menghambat kegiatan perusahaan secara optimal. *Blockage* ini 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 menjangkau persepsi karyawan mengenai hal-hal apa saja yang menjadi hambatan dalam kehidupan kerja di suatu perusahaan.

Berdasarkan *Blockage Questionnaire* yang digunakan dalam penelitian ini, karyawan PT. 'X' akan melihat apakah pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner tersebut merupakan suatu kondisi yang dirasakan dalam lingkungan PT. 'X'. Setelah itu individu akan merekonstruksi keadaan atau kondisi di tempat bekerja sesuai atau tidak sesuai dengan keadaan atau kondisi yang tertera pada kuesioner.

**Mike Woodcock dan Dave Francis** dalam *Unblocking Your Organization (1979)*, menyatakan terdapat 12 macam area permasalahan kepegawaian yang dapat terjadi dalam suatu organisasi. Ke-12 macam area permasalahan kepegawaian ini menggambarkan permasalahan yang disebabkan oleh keadaan-keadaan sebagai berikut :

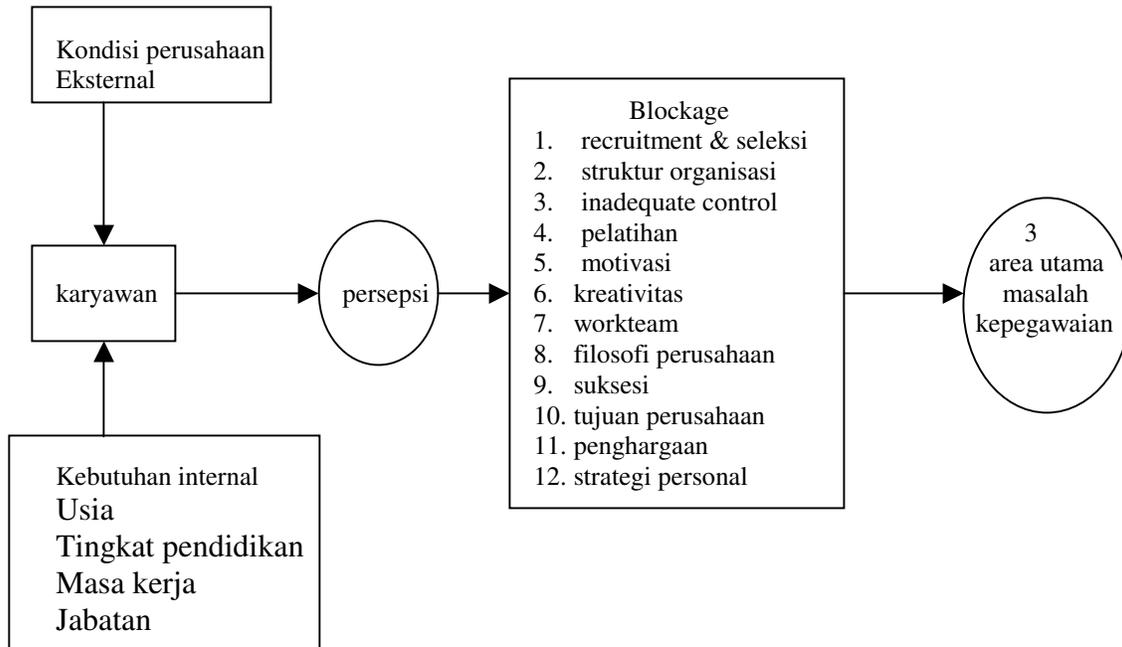
1. *Inadequate Recruitment and Selection.* Sistem rekrutmen dan seleksi yang kurang tepat akan berdampak pada karyawan yang bekerja di bagiannya sehingga karyawan yang bekerja kurang memiliki kemampuan dan ketrampilan yang memadai bagi kebutuhan perusahaan.
2. *Confused Organizational Structure.* Struktur organisasi perusahaan yang masih kurang jelas dan membingungkan para karyawan. Adanya ketidakjelasan struktur organisasi yang membingungkan akan dapat membuat karyawan bingung akan tugas yang harus dilakukannya sehingga menghambat efektivitas dan efisiensi kerja di perusahaan.
3. *Inadequate Control.* Proses pengendalian yang kurang tepat, membuat keputusan-keputusan yang diambil kurang tepat. Berkaitan dengan kurangnya penguasaan permasalahan dan informasi yang digunakan kurang relevan.
4. *Poor Training.* Pelatihan-pelatihan yang diadakan perusahaan minim dan kurang sehingga tidak menghasilkan peningkatan tampilan kerja dan pemahaman tentang kerja yang baik.
5. *Low Motivation.* Tingkat motivasi kerja yang dimiliki setiap karyawan yang masih rendah dikarenakan penilaian kerja perusahaan 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. Kerjasama kelompok dalam bekerja yang kurang, dapat menghambat tujuan perusahaan.
8. *Inappropriate Management Philosophy*. Pimpinan yang memiliki filosofi 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 Planning and Management 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 bertanggung jawab 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 imbalan dan sistem pembayaran kurang adil.
12. *Personal Stagnation*. Timbulnya stagnasi 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.

Permasalahan-permasalahan yang timbul di perusahaan mungkin saja terjadi pada salah satu area permasalahan kepegawaian atau beberapa area permasalahan kepegawaian, hal ini sangat tergantung pada perusahaan. Persepsi karyawan tentang area permasalahan kepegawaian akan menggambarkan tingkat keutamaan masalah-masalah yang muncul di perusahaan. Semakin banyak yang dirasakan tentang suatu permasalahan menggambarkan semakin pentingnya suatu masalah. Melalui persepsi tersebut maka akan dapat teridentifikasi permasalahan sehingga dapat dijadikan acuan dalam melakukan intervensi. **Mike Woodcock dan Dave Francis (1979)**, menyatakan bahwa tiga skor terbesar dari area permasalahan kepegawaian 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.

Untuk itu lebih jelasnya uraian kerangka pemikiran digambarkan melalui skema sebagai berikut :

Skema kerangka pikir :



## 1.6 Asumsi Penelitian

1. Setiap karyawan dapat memaknakan masalah kepegawaian yang berbeda-beda.
2. Tiap karyawan dapat menghadapi satu atau lebih masalah kepegawaian.
3. Masalah-masalah kepegawaian tersebut akan menghambat kinerja karyawan dan berdampak pada efektivitas kerja perusahaan secara keseluruhan.
4. Mengingat jenis pekerjaan bagian pemeliharaan memiliki spesialisasi pekerjaan yang cukup tinggi serta tuntutan kerja dari perusahaan, maka terdapat 12 area masalah. Area-area masalah tersebut yaitu *Inadequate recruitment and selection, Confused Organizational Structure, Inadequate Control, Poor Training, Low Motivation, Low Creativity, Poor Teamwork, Innappropriate Management Philosophy, Succession Planning & Management, Unclear Aims, Unfair Rewards* dan *Lack Of, , dan Personal Stagnation*.