BABI

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Dalam suatu organisasi, manajemen adalah salah satu elemen penting untuk kelangsungan organisasi. Sistem manajemen yang dipakai oleh suatu organisasi adalah sebagai dasar untuk menjalankan organisasi. Menurut **Stephen P. Robbins**, (2002) organisasi adalah unit sosial yang terkoordinasi secara berkesinambungan, gabungan dari dua atau lebih orang, mempunyai fungsi-fungsi tertentu guna mencapai tujuan atau sejumlah target. Sedangkan manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin serta mengendalikan usaha-usaha anggota organisasi dan proses penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang sudah ditetapkan (**Stoner & Winkel**, 1995).

Salah satu bentuk organisasi adalah perusahaan, perusahaan terdiri atas sekumpulan individu yang menduduki jabatan tertentu, yang memiliki visi dan misi yang sama untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Perusahaan membutuhkan individu yang memiliki motivasi kerja tinggi, keterampilan yang baik dan kompetensi untuk menjalankan tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut tidaklah mudah, banyak perusahaan gagal di masa-masa awalnya karena berbagai kesulitan dan hambatan. Akan tetapi tidak sedikit juga perusahaan yang berhasil

berkembang dan bertahan lalu menjadi perusahaan yang berhasil unggul daripada perusahaan lainnya.

Selain memerlukan strategi untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain, maka perusahaan juga perlu memerhatikan kondisi intern perusahaan itu sendiri. Perusahaan perlu mengupayakan cara-cara yang efektif untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang muncul di dalam proses kerja. Pada kenyataannya tidak semua dapat berjalan lancar untuk mencapai tujuan perusahaan, ada pula yang mengalami masalah khususnya yang berkaitan dengan masalah organisasi. Mike Woodcock dan Dave Francis (1979) menyebutkan terdapat berbagai macam masalah organisasi, 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, Personal Stagnation.

Masalah-masalah organisasi yang sudah disebutkan di atas sangat berpengaruh pada efektivitas dan efisiensi karyawan dalam bekerja sehingga pencapaian tujuan perusahaan akan terhambat. Oleh karena itu dibutuhkan usaha yang tepat dari perusahaan untuk mengatasi permasalahan di atas. Namun sebelumnya, diperlukan langkah-langkah untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada di perusahaan tersebut. Salah satunya dengan cara menjaring persepsi karyawan dengan menggunakan *Blockage Questioner*. Begitu juga dengan perusahaan 'X'.

Perusahaan 'X' yang berlokasi di kota Bandung, Jawa Barat adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa telekomunikasi, khususnya di bidang TV kabel dan internet, yang berdiri sejak awal tahun 2001 dan mulai beroperasi Juni 2001. Perusahaan ini melihat bahwa pada era globalisasi sekarang ini, multimedia merupakan salah satu sarana yang sangat diunggulkan dalam dunia informasi. Kebutuhan masyarakat akan informasi semakin meningkat seiring dengan bertambah kondusifnya iklim bisnis domestik dalam menghadapi era perdagangan bebas. Implikasinya adalah terciptanya kesejahteraan masyarakat yang diantaranya ditandai dengan berubahnya pola hidup, yaitu tidak hanya memenuhi *basic needs* tetapi lebih diorientasikan pada kebutuhan seperti informasi dan hiburan (Sumber: *General Affair* PT 'X').

Visi dari perusahaan 'X' adalah untuk melayani berbagai kebutuhan masyarakat khususnya masyarakat Bandung yang membutuhkan informasi dari luar negeri. Misi dari perusahaan 'X' adalah menjadi *leader* dalam bidang telekomunikasi khususnya di kota Bandung. Adapun tujuan perusahaan 'X' ini adalah memberikan kemudahan kepada masyarakat dalam mendapatkan akses informasi yang disajikan oleh penyelenggara jasa TV kabel melalui pembangunan jaringan HFC (*Hybrid Fiber Coaxial*), menyediakan pelayanan dengan standar internasional, menghubungkan industri, pemerintah dan masyarakat sehingga tercipta kondisi yang selaras dan seimbang utamanya dalam penataan

penyelenggaraan telekomunikasi di Indonesia, menunjang program pemerintah dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat.

Perusahaan 'X' terbagi atas 5 divisi, yaitu divisi *Accounting*, *Billing*, *Marketing*, *Engineering*, dan Internet. Mempunyai jumlah karyawan ±60 orang. Divisi *Accounting* bertugas untuk menangani keuangan perusahaan, yaitu salah satunya adalah membuat laporan keuangan. Divisi *Billing* bertugas untuk bertanggungjawab menangani pembayaran penggunaan TV kabel. Divisi *Marketing* bertugas untuk memasarkan TV kabel di area yang sudah ditentukan oleh perusahaan, yang selanjutnya dilanjutkan oleh karyawan divisi *Engineering* yang bertugas untuk memasang produk, melayani perbaikan jika ada kerusakan dan juga memperluas jaringan TV kabel. Divisi internet bertugas menangani segala sesuatu yang berhubungan dengan jasa internet.

Perusahaan 'X' ini termasuk dalam perusahaan yang sedang berkembang karena luasnya jaringan dari perusahaan 'X' ini baru mencapai separuh kota Bandung, sedangkan tujuan dari perusahaan 'X' ini adalah menyediakan jaringan untuk seluruh kota Bandung. Namun saat ini perusahaan 'X' sedang mengadakan perluasan jaringan, oleh karena itu karyawan dituntut untuk bekerja lebih giat guna memenuhi tuntutan perusahaan. Masalah-masalah yang muncul di perusahaan 'X' jika tidak segera dilakukan intervensi oleh pihak perusahaan maka akan mengganggu efektivitas dan efisiensi kerja karyawan sehingga

menyebabkan terhambatnya kemajuan perusahaan 'X' yang saat ini sedang memperluas jaringan.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan *Manager Marketing* dan *General Affair* perusahaan 'X' didapatkan data bahwa menurut mereka struktur organisasi pada perusahaan 'X' sekarang ini sudah sesuai dengan keadaan yang ada di perusahaan. Namun apabila sudah lebih maju maka diperlukan perubahan struktur organisasi, karena menurut mereka struktur organisasi perusahaan saat ini masih terlalu sederhana.

Mereka memberikan informasi bahwa sampai saat ini kinerja karyawannya masih belum optimal. Menurut mereka masih ada karyawan divisi *marketing* yang belum bisa memenuhi target yang ditentukan oleh perusahaan. Selama delapan tahun berdiri menurut mereka baru dua kali karyawan divisi *marketing* dapat memenuhi target yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan yang tidak bisa memenuhi target sangat menghambat kemajuan perusahaan, namun mereka kesulitan untuk melihat permasalahan apa yang menyebabkan karyawan tidak bisa memenuhi target. Menurut mereka perusahaan sudah memberikan motivasi bagi para karyawannya, yaitu berupa bonus apabila karyawannya dapat memenuhi target yang diberikan oleh perusahaan. Contohnya, bulan Desember tahun 2006 yang lalu karyawan divisi *engineering* memeroleh bonus karena telah menyelesaikan tugas untuk memerluas jaringan sesuai dengan target perusahaan. Selain itu, menurut mereka masalah yang masih

belum dapat diatasi saat ini adalah *turn over* karyawan yang cukup tinggi pada divisi *marketing*.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan sepuluh orang karyawan perusahaan 'X' dari divisi marketing dan engineering, diperoleh keterangan bahwa sistem rekrutmen dan seleksi yang kurang tepat terjadi di perusahaan 'X' ini. Contohnya, karyawan dengan latar pendidikan biologi tetap direkrut dan diseleksi, kemudian ditempatkan pada divisi marketing yang sebetulnya lebih dibutuhkan karyawan yang mempunyai latar belakang pendidikan ekonomi manajemen. Karyawan yang ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka menyebabkan karyawan yang dipekerjakan kurang memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan di perusahaan. Dari lima orang karyawan divisi marketing yang diwawancarai, terdapat satu orang yang mempunyai latar belakang pendidikan di bidang Biologi, dan satu orang di bidang Akuntansi. Walaupun saat masuk di perusahaan 'X' ini mereka sudah mendapatkan pelatihan dari perusahaan tentang pekerjaan yang akan mereka kerjakan, namun mereka mengatakan bahwa seringkali tetap saja mengalami kesulitan dalam menghadapi *customer* sehingga tidak dapat memenuhi target yang diberikan kepadanya.

Masalah lain adalah *job description* belum sepenuhnya digunakan sebagai acuan dalam bekerja, sehingga adakalanya karyawan mengerjakan tugas yang bukan menjadi *job description* nya. Dari hasil wawancara

diketahui 60% dari sepuluh orang karyawan yang diwawancarai mengatakan terkadang dirinya juga mengerjakan pekerjaan karyawan divisi lain. Contohnya, karyawan divisi *Marketing* terkadang harus melakukan pekerjaan karyawan divisi *Billing* atau kolektor. Menurutnya, ini membingungkan dan membuat pekerjaan utama dirinya jadi terbengkalai.

Selain itu, 60 % karyawan mengatakan apabila mereka mengalami kesulitan dalam pekerjaan, mereka jarang menghubungi atasan secara langsung, karena merasa enggan menceritakan kesulitan yang dihadapi. Mereka lebih memilih mengatasi masalahnya sendiri atau berdiskusi dengan rekan sekerjanya. Hal ini dirasakan adanya ketidakcocokan dan keengganan mereka dalam bekerja antara atasan dan bawahan. Mereka juga merasakan bahwa atasannya tidak memerhatikan karyawannya, atasannya tidak pernah ikut bekerja ke lapangan untuk melihat situasi sesungguhnya di lapangan.

Menurut 80% karyawan, perusahaan 'X' ini tidak memiliki penjenjangan karir. Penilaian kinerja dilakukan oleh atasan langsung yang cenderung bersifat subjektif dan tertutup. Karyawan mengaku tidak mengetahui hasil kerja seperti apa yang diinginkan oleh atasan, sehingga karenanya sering malas dalam bekerja dan merasa tidak memunyai tantangan dalam bekerja. Mereka juga menjadi tidak bersemangat dalam memenuhi target yang diberikan oleh perusahaan.

Berdasarkan wawancara, 100% karyawan mengatakan, bahwa mereka hanya diberi pelatihan satu kali pada waktu mereka masuk saja. Untuk selanjutnya mereka tidak pernah mendapatkan pelatihan agar bisa menambah pengetahuan dan mengembangkan kemampuan mereka. Mereka membuat strategi mereka sendiri dalam bekerja agar bisa mencapai target yang diberikan oleh perusahaan. Apabila ada masalah, mereka lebih banyak bertanya pada teman sekerjanya, karena menurut mereka atasannya kurang memberi arahan yang memuaskan bagi mereka. Menurut mereka, sebetulnya mereka membutuhkan pelatihan-pelatihan yang dapat mendukung kinerja mereka di perusahaan, sehingga mereka dapat memenuhi tuntutan yang diberikan oleh perusahaan.

Masalah lainnya tntang upah. Karyawan merasa bahwa gaji pokok mereka tergolong jauh lebih rendah apabila dibandingkan dengan pekerjaan yang sama pada perusahaan lain yang serupa. Sebanyak 100% karyawan yang diwawancarai mengatakan tidak puas dengan upah mereka. Dari tiga orang karyawan divisi *engineering* yang diwawancarai mengatakan untuk masalah tunjangan mereka hanya mendapatkan tunjangan kesehatan, sedangkan tunjangan yang lain tidak mereka dapatkan. Bonus yang mereka dapatkan juga tidak terlalu besar.

Sebanyak 80% karyawan mengatakan, bahwa yang membuat mereka nyaman bekerja di perusahaan 'X' ini adalah karena iklim kerja perusahaan 'X' yang bersifat kekeluargaan. Antara sesama karyawan mereka sering berbagi cerita dan pengalaman, baik dalam hal pekerjaan

ataupun masalah pribadi. Mereka juga pernah mengadakan buka puasa bersama untuk mempererat rasa kekeluargaan mereka. Teman sekerja juga menjadi penyemangat mereka apabila mereka sedang malas bekerja atau merasa jenuh dalam bekerja.

Dengan adanya beberapa gejala yang muncul di perusahaan 'X' ini dapat menghambat berkembangnya perusahaan untuk maju dan mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan. Untuk mengatasi masalah tersebut maka diperlukan identifikasi masalah yang paling utama yang harus dipecahkan. Dengan acuan *Blockage*, dapat mempermudah pihak manajemen untuk menemukan masalah utama lalu mengatasi permasalahan tersebut. Oleh karena itu penelitian ini berusaha untuk menemukan permasalahan utama yang sedang dihadapi oleh perusahaan 'X' sekarang ini.

1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Area permasalahan organisasi yang utama pada perusahaan 'X' menurut karyawan perusahan 'X'

1.3 MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran deskriptif mengenai permasalahan organisasi yang utama pada perusahaan 'X' berdasarkan persepsi karyawan perusahaan 'X'

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui permasalahan organisasi yang utama pada perusahaan 'X'.

1.4 KEGUNAAN PENELITIAN

1.4.1 Kegunaan Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi sebagai penelitian dasar untuk diadakannya penelitian lebih lanjut dalam bidang Psikologi Industri terutama yang berkaitan dengan masalah organisasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Memberikan informasi kepada pihak perusahaan 'X' mengenai area permasalahan organisasi yang utama yang terdapat di perusahaan tersebut maupun di setiap bagian kerja, sehingga dapat dipergunakan dalam menyusun rencana pengembangan perusahaan 'X' khususnya dalam hal organisasi dan untuk memecahkan masalah di perusahaan 'X' tersebut.

1.5 KERANGKA PIKIR

Apabila ingin tetap bertahan atau berkembang, suatu perusahaan perlu mengupayakan cara-cara yang efektif dan efisien untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang muncul dalam proses kerja. Proses kerja itu sendiri sangat berkaitan erat dengan para karyawan yang merupakan sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh

perusahaan. Apabila sumber daya tersebut terhambat maka besar kemungkinan proses kerja ikut terhambat, sehingga tujuan perusahaan pun tidak dapat terpenuhi. Oleh karena itu, perusahaan harus sedini mungkin menemukan pokok permasalahan yang sedang terjadi di perusahaan agar bisa sesegera mungkin dilakukan intervensi terhadap masalah tersebut.

Demikian pula dengan perusahaan 'X' yang sekarang ini sedang berada dalam proses berkembang. Perusahaan 'X' saat ini sedang memerluas jaringan agar dapat menjangkau seluruh Bandung. Karyawan pada bagian *Engineering* dan *Marketing* dituntut untuk bekerja ekstra dalam menambah pelanggan dan memasang alat yang dibutuhkan untuk memerluas jaringan. Oleh karenanya dibutuhkan kinerja yang maksimal dari para karyawannya agar dapat memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Apabila karyawan dapat menjalankan tugasnya masing-masing dengan efektif maka pemenuhan tujuan perusahaan pun akan lebih mudah. Namun apabila sebaliknya maka laju perusahaan akan terhambat. Salah satu faktor yang dapat menghambat kinerja sumber daya adalah manajemen yang diterapkan oleh perusahaan. Pada kenyataannya, sering timbul ketidaksesuaian antara apa yang diinginkan oleh perusahaan dan apa yang diinginkan oleh karyawan. Menurut **Stephen P. Robbins (2002)**, setiap karyawan yang masuk ke dalam suatu organisasi akan mempertimbangkan kepentingan, harapan-harapan, dan keadaan tempatnya bekerja.

Mike Woodcock dan Dave Francis (1979), mengemukakan adanya blockage dalam organisasi. Blockage pada organisasi atau perusahaan adalah masalah-masalah dan kesulitan-kesulitan yang pada dasarnya merupakan masalah organisasi yang dapat mengurangi efisiensi dari sistem secara keseluruhan, atau dengan kata lain menghambat optimalisasi kegiatan perusahaan. Blockage ini dapat terjadi pada beberapa sub sistem dalam perusahaan dan dapat mempengaruhi efektivitas sub sistem tersebut dan sistem secara keseluruhan.

Mike Woodcock dan Dave Francis dalam Unblocking Your Organization (1979) mengungkapkan terdapat 12 area permasalahan organisasi yang muncul pada suatu organisasi. Ke-12 macam area permasalahan organisasi ini menggambarkan permasalahan yang disebabkan oleh keadaan-keadaan sebagai berikut, blockage yang pertama yaitu mengenai Inadequate Recruitment and Selection. Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan 'X' mempersepsikan proses rekrutmen dan seleksi yang berlangsung di perusahaannya. Karyawan yang memiliki pengalaman tentang proses rekrutmen dan seleksi pada perusahaan tempatnya bekerja mengemukakan bahwa pada kenyataannya, pada perusahaan tersebut terdapat proses rekrutmen dan seleksi yang tidak adekuat.

Blockage yang kedua yaitu Confused Organizational Structure.

Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan 'X' mempersepsikan

kejelasan struktur organisasi yang terdapat di perusahaan tersebut sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Blockage yang ketiga yaitu Inadequate Control. Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan 'X' mempersepsikan pengendalian yang berlangsung di perusahaannya sesuai dengan pengalamannya.

Blockage yang keempat yaitu Poor Training. Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan 'X' mempersepsikan program pelatihan yang berlangsung di perusahaanya, karyawan yang pernah mengalami pelatihan di perusahaannya mengemukakan bahwa pada kenyataannya karyawan tidak diberikan pelatihan secara efisien.

Blockage yang kelima yaitu Low Motivation. Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan 'X' mempersepsikan motivasi yang ada di perusahaannya, karyawan perusahaan 'X' yang memiliki harapan pada perkembangan perusahaannya mengemukakan bahwa pada kenyataanya perusahaan 'X' kurang dapat meningkatkan motivasi kerja para karyawannya untuk meningkatkan usahanya lebih lanjut guna mencapai tujuan bersama.

Blockage yang keenam yaitu Low Creativity. Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan 'X' mempersepsikan kreativitas yang ada di perusahaannya, karyawan perusahaan 'X' yang memiliki sikap positif dan harapan pada perkembangan kretivitas karyawan mengemukakan bahwa ide-ide atau gagasan yang cemerlang untuk

kemajuan perusahaan tidak digunakan semestinya, sehingga terjadi stagnan dalam bekerja.

Blockage yang ketujuh yaitu Poor Teamwork. Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan 'X' mempersepsikan kerjasama tim yang berlangsung di perusahaannya, karyawan perusahaan 'X' yang memiliki pengalaman bekerja dalam suatu tim di perusahaan tersebut mengemukakan bahwa karyawan perusahaan 'X' seharusnya mampu berkontribusi dalam tugas bersama, namun pada kenyataannya tidak dapat bekerjasama dengan baik.

Blockage yang kedelapan yaitu Inappropriate Management Philosophy. Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan 'X' mempersepsikan filosofi manajemen yang ada di perusahaannya, karyawan perusahaan 'X' yang mempunyai pengalaman dan mengetahui filosofi manajemen di tempatnya bekerja mengungkapkan bahwa pada kenyatannya filosofi tersebut tidak realistis atau tidak manusiawi.

Blockage yang kesembilan yaitu Lack of Succession Planning and Management Development. Dalam hal ini bagaiamana karyawan perusahaan 'X' mempersepsikan pengembangan dan perencanaan manajemen yang berlangsung di perusahaannya, karyawan perusahaan 'X' yang mempunyai pengalaman dan pengetahuan mengenai hal ini mengemukakan bahwa dalam perusahaan 'X' ini tidak mengantisipasi dengan baik posisi jabatan yang akan datang, akibatnya karyawan perusahaan 'X' memiliki rentang kerja yang lama dalam meniti karirnya.

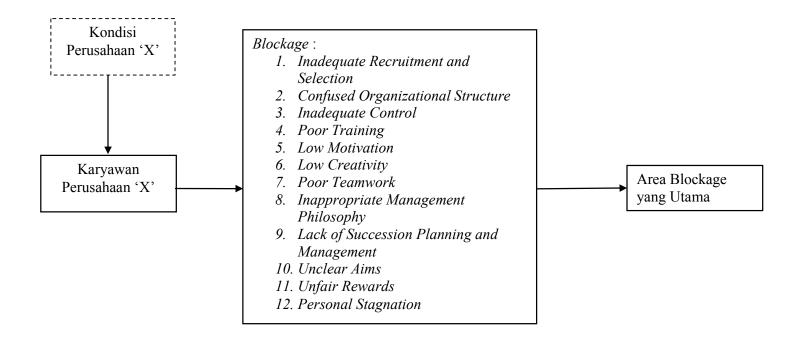
Blockage yang kesepuluh yaitu Unclear Aims. Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan 'X' mempersepsikan tujuan perusahaannya, karyawan perusahaan 'X' yang memiliki pengalaman di perusahaan tersebut mengemukakan bahwa alasan karyawan melakukan sesuatu untuk perusahaan masih belum jelas.

Blockage yang kesebelas yaitu Unfair Rewards. Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan 'X' mempersepsikan pemberian penghargaan oleh perusahaannya, karyawan perusahaan 'X' yang memiliki keahlian yang memadai dan berhasil mencapai keuntungan yang diinginkan pada perusahaan mengharapkan perusahannya memberikan reward, namun pada kenyatannya karyawan tersebut tidak mendapatkan penghargaan yang semestinya.

Blockage yang keduabelas yaitu Personal Stagnation. Dalam hal ini bagaiman karyawan perusahaan 'X' mempersepsikan pendirian pada efektifitas kerja yang berlangsung di perusahaan 'X', karyawan yang telah memiliki pengalaman pada perusahaan tersebut mengemukakan bahwa pada kenyataanya karyawan dalam perusahaan 'X' tidak menampilkan sikap dan tidak memiliki pendirian pada efektifitas kerja dan pengembangan pribadinya.

Setiap organisasi atau perusahaan dapat saja memiliki masalah pada satu atau beberapa area blockage, hal ini sangat tergantung pada keadaan perusahaan itu sendiri. Setelah area blockage diketahui, perusahaan "X" diharapkan mampu menentukan skala prioritas terhadap area blockage untuk diselesaikan.

Mike Woodcock dan Dave Francis (1979), menyatakan bahwa tiga skor terbesar dari area permasalahan 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 baik.



Skema 1.1 Kerangka Pikir

1.6 Asumsi

- Pada perusahaan 'X' terdapat satu atau lebih masalah organisasi.
- Area permasalahan organisasi yang terjadi pada tiap perusahaan dapat berbeda-beda sesuai dengan keadaan yang ada di organisasi pada umumnya dan di perusahaan 'X' pada khususnya.
- Masalah-masalah organisasi tersebut akan menghambat kinerja karyawan dan berdampak pada efektivitas kerja perusahaan secara keseluruhan.