

B A B I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi yang ‘sehat’ memiliki anggota-anggota yang dapat melaksanakan pekerjaannya dengan efektif dan efisien serta mampu menjalin relasi dengan baik. Di dalam suatu organisasi diharapkan adanya suatu keharmonisan antara pihak atasan dengan pihak karyawan. Pada suatu organisasi, harus memiliki suatu sistem yang mampu mengatur kerjasama antar anggotanya yang biasa dikenal dengan istilah manajemen.

Manajemen memiliki pengertian yang luas, menurut Stoner, (1995) manajemen 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.

Menurut Stephen P. Robbins, (2002) organisasi adalah unit sosial yang dengan sengaja diatur, terdiri atas dua orang atau lebih, yang berfungsi secara relatif terus menerus untuk mencapai sasaran atau serangkaian sasaran bersama.

Dalam masa globalisasi sekarang ini, dunia usaha lebih diwarnai oleh persaingan. Dalam dunia usaha banyak sekali organisasi yang mengalami masalah yang melibatkan persaingan, khususnya masalah yang berkaitan dengan masalah karyawan, antara lain keterlambatan dalam memenuhi order sesuai perjanjian, kinerja karyawan yang belum memuaskan, serta kurang adanya sistem manajemen

yang baik dalam organisasi tersebut. Mike Woodcock dan Dave Francis, (1979) menyebutkan beberapa macam masalah yang berkenaan dengan karyawan (*people problems*), antara lain kinerja pegawai yang belum mencapai tingkat optimal, para pegawai yang lamban dalam bekerja, konsep kontrol yang tidak tepat, serta kurang adanya ide-ide yang bagus yang ditawarkan pegawai. Masalah-masalah tersebut dapat mengurangi efektifitas dan efisiensi dalam bekerja sehingga pencapaian tujuan organisasi terhambat, demikian halnya dengan perusahaan “X”

Perusahaan “X” merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konsultan perancangan bangunan yang bertujuan untuk menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan struktur, konstruksi, irigasi, dan perhubungan. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 1976 di Jakarta dan memiliki 13 divisi yang masing-masing dipimpin seorang direktur dan seorang manajer yang mengkoordinasi karyawan-karyawannya.

Secara umum ke 13 divisi tersebut terbagi ke dalam dua divisi utama yaitu divisi produksi dan divisi penunjang. Yang termasuk divisi produksi antara lain Arsitektur, Struktur, Irigasi, Power Engineering, Environmental, Manajemen Konstruksi, Perhubungan Darat dan Udara, Pelabuhan dan Teknik Lautan, Survei dan Pemetaan, dan Geoteknik. Sedangkan yang termasuk divisi penunjang adalah Divisi Komputer, Divisi Keuangan, Divisi Personalia dan Umum.

Setiap divisi yang berada di bawah divisi produksi perusahaan “X” secara garis besar memiliki tugas dan tanggung jawab yang diharapkan mampu mencapai “profit” yang memuaskan, sesuai dengan target yang telah ditetapkan dengan pihak penyelenggara proyek tersebut. Profit ini diperoleh dari keberhasilan divisi-

divisi dalam menyelesaikan “order proyek” yang diterima. Sedangkan untuk divisi penunjang diharapkan mampu mengkoordinir data-data perusahaan, administrasi, keuangan perusahaan, rekrutmen dan seleksi calon karyawan, serta absensi yang dibutuhkan semua pihak perusahaan khususnya divisi produksi.

Kebijakan-kebijakan yang telah diterapkan pada divisi-divisi perusahaan “X” dalam usaha memberikan imbalan antara lain peningkatan gaji karyawan yang melebihi Upah Minimum Regional pada tahun 2002. Perusahaan “X” juga memberikan bonus gaji pada karyawan yang tugas malam, memberikan fasilitas seperti internet, telepon fax, dan program-program arsitektur yang secara keseluruhan memudahkan karyawan dalam bekerja. Perusahaan “X” memberi penghargaan berupa promosi jabatan pada karyawan pada divisi-divisi yang mampu mencapai “profit” yang memuaskan, serta adanya pemberian beasiswa bagi karyawan yang berpotensi untuk sekolah dan peningkatan terhadap uang transportasi bagi karyawan yang menggunakan kendaraan pribadi.

Berdasarkan wawancara awal dengan direktur utama perusahaan ”X”, pada saat ini divisi-divisi pada perusahaan “X” memiliki beberapa hambatan berkenaan dengan masalah-masalah karyawan, untuk itu perusahaan diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan sehubungan dengan ketatnya persaingan di dunia usaha. Pimpinan perusahaan telah mengadakan pemulihan kebijakan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Pemulihan kebijakan tersebut juga ditujukan untuk menjaga hubungan kerja yang harmonis dan efisiensi kinerja. Pemulihan kebijakan yang dilakukan antara lain adalah diberikannya uang kesehatan bagi karyawan, uang kesehatan ini merupakan uang

tunjangan yang diberikan pada karyawan yang mengalami sakit keras atau kecelakaan, adanya sistem evaluasi berupa peninjauan absensi serta efektifitas kerjanya dalam divisi pihak yang terkait. Hal ini bertujuan untuk melihat karyawan yang potensial dan loyal terhadap perusahaan.

Masalah yang terjadi dalam perusahaan saat ini, antara lain tidak semua divisi produksi dapat mencapai “profit” yang memuaskan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Hal ini menyebabkan perusahaan “X” mengalami kerugian karena terhambatnya pelaksanaan proyek dan perusahaan menjadi terbatas dalam menerima “order proyek”. Terhambatnya proyek biasanya dapat menghambat jenjang kenaikan gaji karyawan, di samping itu pimpinan perusahaan “X” juga menyadari bahwa sebagian besar divisi-divisi pada perusahaan yang dikelolanya memiliki “turn over” yang tinggi, terutama insinyur-insinyur pada Divisi Arsitektur dan Divisi Struktur yang sudah bekerja di perusahaan “X” selama 2-3 tahun.

Dalam masalah “*turn over*” yang tinggi, pimpinan telah mencoba dengan meningkatkan gaji karyawan. Namun seringkali ada perusahaan lain yang menawarkan “lebih” pada karyawan yang bersangkutan sehingga karyawan tersebut lebih tertarik untuk masuk dalam perusahaan yang menawarkan kesejahteraan lebih.

Kondisi di atas dibenarkan oleh direktur-direktur pada Divisi Arsitektur dan Divisi Struktur di perusahaan “X”. Untuk memperoleh penjelasan lebih lanjut, peneliti mewawancarai direktur dari tiga divisi pada perusahaan tersebut, yaitu Divisi Arsitektur, Divisi Struktur, dan Divisi Environmental. Berdasarkan hasil

wawancara direktur-direktur divisi tersebut di atas, mereka memiliki hambatan yang sama pada divisinya dalam masalah karyawan. Selain kondisi tersebut di atas, ada karyawan pada beberapa divisi yang mengatakan bahwa jenjang pengangkatan karyawan khususnya dari karyawan yang kontrak menjadi karyawan tetap memiliki rentang waktu yang lama sehingga menimbulkan ketidakpastian pada karyawan dalam mempertahankan posisinya di perusahaan tersebut. Di samping itu, karyawan jarang memperoleh penghargaan jika telah mencapai “profit” yang sesuai atau bahkan melebihi target yang ditentukan, serta sistem evaluasi karyawan yang dilakukan pimpinan perusahaan, bukan oleh atasan langsung pada divisi yang bersangkutan, akibatnya sistem evaluasi dinilai karyawan tidak akurat.

Sebagian karyawan menyatakan bahwa gaji yang diterima mereka masih dirasakan rendah sehingga mereka terpaksa mencari proyek-proyek lain di luar perusahaan agar kebutuhan mereka terpenuhi. Sebagian karyawan mengatakan bahwa sistem manajemen Divisi Struktur pada perusahaan “X” ini masih perlu untuk ditinjau kembali berkenaan dengan “*turn over*” yang tinggi. Melihat seluruh permasalahan yang ada pada divisi-divisi perusahaan “X”, peneliti memilih salah satu divisi yang memiliki masalah-masalah mencakup seluruh permasalahan dan keluhan-keluhan yang ada pada divisi-divisi lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah diperoleh, Divisi Struktur merupakan salah satu divisi produksi pada perusahaan “X” yang memiliki permasalahan yang mencakup hampir seluruh masalah-masalah yang ada pada divisi lainnya. Masalah yang menonjol antara lain tingginya “*turn over*”, masalah

gaji karyawan yang dirasakan masih rendah, dan ketidakjelasan jenjang karir. Masalah-masalah tersebut dapat membuat suatu organisasi menjadi tidak sehat, tidak terkecuali Divisi Struktur yang merupakan salah satu dari 13 divisi pada perusahaan “X” di mana divisi tersebut memiliki permasalahan yang paling kompleks jika dibandingkan dengan divisi-divisi lain pada perusahaan ini.

Divisi Struktur merupakan divisi yang bergerak dalam bidang struktur bangunan, seperti mendesain rumah dan gedung, mencakup perhitungan dalam bidang struktur bangunan. Dari perhitungan yang dilakukan, maka akan dapat suatu gambaran mengenai struktur bangunan. Gambaran struktur bangunan tersebut diserahkan pada kontraktor yang bergerak dalam bidang pembangunan. Divisi Struktur ini memiliki 40 orang karyawan yang dibagi menjadi dua bagian, yakni bagian struktur engineering dan bagian drafter.

Berdasarkan wawancara dengan direktur Divisi Struktur, masalah karyawan yang terjadi di Divisi Struktur perusahaan “X” ini antara lain sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan jabatan sulit untuk dicari, hal ini juga berkenaan dengan masalah tingginya “*turn over*” pada perusahaan “X”. Selain itu, proses kebijakan yang sudah ditetapkan yang bertujuan untuk mensejahterakan karyawan tidak berjalan semestinya. Misalnya kebijakan mengenai diberikannya penghargaan pada karyawan pada divisi yang mencapai “profit” yang memuaskan dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan wawancara awal dengan 10 orang karyawan Divisi Struktur perusahaan “X”, permasalahan yang muncul selain masalah-masalah yang

dikemukakan di atas, 40% karyawan menyatakan bahwa kurangnya pengawasan oleh manajer pada saat banyak proyek yang diterima hal ini menyebabkan ada sebagian proyek yang tidak mampu mencapai target yang telah ditetapkan, di samping itu 20% karyawan menyatakan pengarahan yang kurang jelas mengenai sistematis perencanaan pelaksanaan proyek, sehingga pelaksanaan proyek berjalan dengan kurang sistematis. 60% karyawan menginginkan gaji yang lebih tinggi, sedangkan 30% karyawan menyatakan jarang diadakan pelatihan-pelatihan yang memfasilitasi untuk meningkatkan kemampuan dalam rangka meningkatkan kinerja para karyawan.

Di sisi lain, 70% karyawan menyatakan cukup puas pada tujuan perusahaan yang jelas untuk kepentingan Divisi Struktur perusahaan "X", relasi antar divisi dan anggota dalam divisi itu sendiri cukup baik dan mendorong divisi cukup maju. Koordinasi antar divisi juga dinilai cukup baik dan memiliki standar kerja yang baik. Sedangkan 80% karyawan menyatakan proyek yang dikerjakan membangkitkan kreatifitas mereka.

Berdasarkan beberapa gejala yang diuraikan di atas, diperoleh suatu gambaran bahwa di satu sisi terdapat para karyawan yang dapat bekerja dengan baik dan cukup menerima kondisi yang terjadi di tempat kerjanya, namun di sisi lain terdapat pula karyawan yang mengalami ketidaknyamanan bekerja di tempat kerjanya berkenaan dengan adanya kondisi-kondisi di tempat kerja yang kurang kondusif sehingga menimbulkan masalah karyawan. Hal ini dapat memberikan pengaruh pada berlangsungnya kehidupan kerja di perusahaan "X" khususnya pada Divisi Struktur yang dapat mengurangi efektifitas kerja karyawan. Dengan

adanya gejala-gejala masalah kepegawaian di perusahaan “X”, maka dapat diindikasikan bahwa dalam perusahaan tersebut terdapat hambatan atau disebut dengan *blockage*. (Mike Woodcock dan Dave Francis, 1979).

Mike Woodcock dan Dave Francis, (1979) menyatakan bahwa *blockage* dapat terjadi pada 12 area dalam organisasi, jika ada *blockage* muncul pada 1 area atau lebih, dapat mengakibatkan penurunan efektivitas dan efisiensi organisasi sebagai sistem keseluruhan. Ke 12 area tersebut adalah *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*.

Mike Woodcock dan Dave Francis, (1979) mengemukakan mengenai adanya organisasi yang dianggap “sehat”, organisasi yang tidak memiliki *blockage*, antara lain area rekrutmen dan seleksi dalam memilih orang yang tepat, struktur organisasi yang memungkinkan seseorang untuk mendukung pekerjaannya, pengendalian dilakukan oleh orang yang tepat yang diperlukan untuk membuat keputusan, organisasi diharapkan memiliki sistem pelatihan yang dapat memfalisitasi karyawan, adanya keinginan dan motivasi dari para karyawan dalam mengembangkan organisasi serta memiliki usaha untuk mewujudkannya, adanya ide-ide baru, yang bagus dan memadai untuk dimunculkan, pimpinan manajemen dapat mempertanggungjawabkan dengan baik terhadap karyawan sesuai dengan yang terjadi di lapangan, kebutuhan penempatan karyawan untuk

posisi penting di masa depan dan kemampuan perusahaan untuk mengetahui arah yang dituju.

Dari gambaran gejala-gejala yang terjadi mengindikasikan adanya beberapa macam area *blockage* dalam Divisi Struktur perusahaan tersebut. *Blockage* dapat terjadi pada organisasi manapun, salah satunya Divisi Struktur perusahaan “X”. Oleh karena itu penelitian terhadap permasalahan mengenai hal-hal apa saja yang menjadi hambatan atau *blockage* dalam Divisi Struktur perusahaan “X” sangat penting dilakukan sehingga dapat menentukan langkah lebih lanjut untuk dapat mengatasi *blockage* yang mungkin terjadi pada divisi-divisi lainnya. Untuk itu peneliti tertarik untuk meneliti mengenai gambaran *blockage* khususnya tiga *blockage* utama yang terjadi di Divisi Struktur perusahaan “X”.

1.2 Identifikasi Masalah

Bagaimana persepsi karyawan mengenai gambaran *blockage* yang terjadi di Divisi Struktur perusahaan “X” Jakarta.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud diadakannya penelitian ini adalah menjangkau area-area permasalahan yang dipersepsikan oleh karyawan mengenai *blockage* yang terjadi di Divisi Struktur perusahaan “X” Jakarta.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai *blockage* khususnya tiga *blockage* utama yang terjadi di Divisi Struktur perusahaan “X” Jakarta.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis :

- Menambah pengetahuan tentang pemahaman teoritis mengenai *blockage* khususnya pada bidang psikologi industri dan organisasi.
- Memberikan informasi sebagai penelitian dasar bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam mengenai *blockage* yang ada dalam organisasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis :

- Memberikan informasi kepada Divisi Struktur perusahaan “X” mengenai *blockage* yang terjadi di perusahaan tersebut sebagai referensi dalam menyusun rencana pengembangan perusahaan “X”, khususnya pada Divisi Struktur.
- Memberikan informasi kepada perusahaan “X” mengenai urutan *blockage* dari area permasalahan yang paling berat hingga area permasalahan yang paling ringan, sehingga dapat dipergunakan

untuk mengembangkan sistem yang mengatur karyawan yang bekerja pada Divisi Struktur perusahaan tersebut.

1.5 Kerangka Pemikiran

Pada organisasi yang berkembang ada kalanya mengalami suatu permasalahan baik yang bersumber pada masalah teknologi maupun masalah karyawan. Secanggih apapun teknologi yang digunakan, jika organisasi tersebut mengalami permasalahan pada karyawan tentunya pelaksanaan tujuan organisasi tersebut akan mengalami hambatan, karena efektivitas kinerja berasal dari karyawannya.

Karyawan yang memenuhi persyaratan akan masuk dalam suatu organisasi dan dengan kemampuan berpikirnya akan mempengaruhi persepsinya terhadap hal-hal tersebut di atas yang mampu mereka dapatkan pada perusahaan di mana tempatnya bekerja kelak. Menurut Stephen P. Robbins, (2002) persepsi adalah proses yang digunakan karyawan untuk mengorganisasi dan menafsirkan kesan indrawi mereka untuk memberi makna kepada lingkungan mereka. Karyawan pada umumnya akan memaknakan dan memilih untuk masuk dalam organisasi yang memenuhi kriteria sebagaimana yang dipersepsikan olehnya.

Dari beberapa gejala yang muncul pada Divisi Struktur perusahaan “X”, diperoleh suatu gambaran bahwa di perusahaan “X” terdapat para karyawan yang mengalami ketidaknyamanan bekerja di tempat kerjanya berkenaan dengan adanya kondisi-kondisi di tempat kerja yang kurang kondusif sehingga

menimbulkan masalah karyawan. Hal ini dapat memberikan pengaruh pada kelancaran kehidupan kerja di perusahaan “X” khususnya pada Divisi Struktur yang dapat mengurangi efektifitas kerja karyawan. Dengan adanya gejala-gejala masalah kepegawaian di perusahaan “X”, maka dapat diindikasikan bahwa dalam perusahaan tersebut terdapat hambatan atau disebut dengan *blockage*. (Mike Woodcock dan Dave Francis, 1979).

Mike Woodcock dan Dave Francis, (1979) mengemukakan mengenai adanya *blockage* dalam organisasi. *Blockage* pada organisasi adalah masalah-masalah dan kesulitan-kesulitan dalam organisasi yang pada dasarnya merupakan masalah karyawan yang dapat menghambat kegiatan organisasi ke arah optimal. *Blockage* ini dapat terjadi pada beberapa sub sistem dalam organisasi dan dapat mempengaruhi efektivitas dari sub sistem tersebut dan sistem organisasi secara keseluruhan. *Blockage* pada organisasi dapat diketahui dengan menjangring persepsi karyawan mengenai hal-hal apa saja yang menjadi hambatan dalam kehidupan kerja di suatu organisasi atau perusahaan.

Stephen P. Robbins, (2002) mengemukakan bahwa persepsi adalah proses yang digunakan individu untuk mengorganisasi dan menafsirkan kesan inderawi mereka untuk memberi makna kepada lingkunganm mereka. Beberapa persepsi antara lain program untuk seleksi di perusahaan “X” yang menurut pimpinan perusahaan terbaik untuk menyeleksi karyawan, belum tentu program yang baik untuk menyeleksi bagi karyawan-karyawan perusahaan “X” jika kita memandang dari sudut pandang persepsi karyawan-karyawannya terhadap hal tersebut.

Persepsi dari seseorang dapat berbeda dari kenyataan yang objektif karena perilaku manusia didasarkan pada persepsi mereka mengenai apa realitas yang ada, bukan mengenai realitas itu sendiri.

Ketika individu memandang ke objek tertentu dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya, penafsiran itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi individu pelaku persepsi tersebut. Karakteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi adalah sikap, kepribadian, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu, dan harapan. Stephen P. Robbins, (2002) mengemukakan bahwa karakteristik pribadi tidak terlepas dari karakteristik biografis individu, yakni usia, jenis kelamin, status perkawinan, kemampuan intelektual, dan masa kerja.

Semua hal yang terdapat di dalam organisasi, seperti proses seleksi dan rekrutmen serta struktur organisasi merupakan objek atau stimulus yang dipersepsi oleh seluruh karyawan termasuk kebijakan-kebijakan atau situasi-situasi di organisasi seperti adanya pemberian reward pada karyawan yang mampu mencapai taraf profit tertentu, pemberian uang lembur dan uang ongkos transportasi yang menurut Mike Woodcock dan Dave Francis merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi sehat atau tidaknya suatu organisasi.

Mike Woodcock dan Dave Francis dalam *Unblocking Your Organization*, mengemukakan terdapat 12 macam *blockage* yang dapat terjadi dalam suatu organisasi. Setiap organisasi yang memiliki masalah-masalah tidak selalu memiliki 12 *blockage*, tergantung dari masalah yang muncul pada organisasi atau perusahaan tersebut. Ke 12 macam *blockage* dalam perusahaan “X” inilah yang

merupakan objek yang akan dipersepsikan oleh karyawan yang didasari sikap, motif, kepentingan, pengalaman, dan pengharapan yang berbeda pada organisasi.

Blockage yang pertama mengenai *Inadequate Recruitment and Selection*.

Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan “X” mempersepsikan proses seleksi dan rekrutmen yang berlangsung di perusahaannya. Karyawan perusahaan “X” dengan proses kognitifnya yang kompleks memaknakan bagaimana proses seleksi dan rekrutmen pada instansi tempatnya bekerja, bagaimana karyawan perusahaan “X” mempersepsikan proses seleksi dan rekrutmen yang berlangsung di perusahaan “X” untuk berkarir berdasarkan pengetahuan, kepribadian, dan keahlian yang memadai dengan kebutuhan perusahaan “X”.

Blockage yang kedua mengenai *Confused Organizational Structure*.

Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan “X” mempersepsikan struktur organisasi yang berlangsung di perusahaannya. Karyawan perusahaan “X” dengan proses kognitifnya yang kompleks memaknakan struktur organisasi pada perusahaan “X”, bagaimana karyawan perusahaan “X” mempersepsikan dan memahami struktur organisasi dan cara pengorganisasian pada perusahaan “X”.

Blockage yang ketiga mengenai *Inadequate Control*. Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan “X” mempersepsikan pengendalian yang berlangsung di perusahaannya. Karyawan perusahaan “X” dengan proses kognitifnya yang kompleks memaknakan bagaimana pengendalian pada instansi tempatnya bekerja, bagaimana karyawan perusahaan “X” mempersepsikan pengambilan keputusan dan pengendalian pada perusahaan “X”.

Blockage yang keempat mengenai *Poor Training*. Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan “X” mempersepsikan program pelatihan yang berlangsung di perusahaannya. Karyawan perusahaan “X” dengan proses kognitifnya yang kompleks memaknakan program pelatihan pada instansi tempatnya bekerja, bagaimana karyawan perusahaan “X” mempersepsikan pelatihan yang berlangsung dalam perusahaan “X” untuk melakukan sesuatu yang mampu memperbaiki tampilan kerja mereka.

Blockage yang kelima mengenai *Low Motivation*. Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan “X” mempersepsikan motivasi di perusahaannya. Karyawan perusahaan “X” dengan proses kognitifnya yang kompleks memaknakan motivasi pada instansi tempatnya bekerja, bagaimana harapan karyawan perusahaan “X” pada perkembangan dan kemajuan instansi tempatnya bekerja berkenaan dengan kepeduliannya terhadap perusahaan “X”.

Blockage yang keenam mengenai *Low Creativity*. Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan “X” mempersepsikan kreativitas yang berlangsung di perusahaannya. Karyawan perusahaan “X” dengan proses kognitifnya yang kompleks memaknakan bagaimana kreativitas pada instansi tempatnya bekerja, bagaimana karyawan perusahaan “X” yang memiliki sikap positif dan harapan pada perkembangan kreativitas mempersepsikan kreativitas yang berlangsung di perusahaan “X”.

Blockage yang ketujuh mengenai *Poor Teamwork*. Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan “X” mempersepsikan kerjasama tim yang berlangsung di perusahaannya. Karyawan perusahaan “X” dengan proses

kognitifnya yang kompleks memaknakan bagaimana kerjasama tim pada instansi tempatnya bekerja, bagaimana karyawan pada perusahaan “X” mempersepsikan kontribusi dalam tugas bersama pada perusahaan “X”.

Blockage yang kedelapan mengenai *Inappropriate Management Philosophy*. Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan “X” mempersepsikan filosofi manajemen yang berlangsung di perusahaannya. Karyawan perusahaan “X” dengan proses kognitifnya yang kompleks memaknakan bagaimana filosofi manajemen pada instansi tempatnya bekerja, bagaimana karyawan perusahaan “X” mempersepsikan prinsip-prinsip manajemen perusahaan “X” serta sistem manajemen yang realistis berkenaan dengan kepentingan perusahaan “X” dan keryawannya.

Blockage yang kesembilan mengenai *Lack of Succession Planning and Management Development*. Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan “X” mempersepsikan pengembangan dan perencanaan manajemen yang berlangsung di perusahaannya. Karyawan perusahaan “X” dengan proses kognitifnya yang kompleks memaknakan bagaimana pengembangan dan perencanaan manajemen pada instansi tempatnya bekerja, bagaimana karyawan perusahaan “X” mempersepsikan persiapan dan antisipasi untuk menetapkan posisi penting di masa yang akan datang oleh perusahaan “X”.

Blockage yang kesepuluh mengenai *Unclear Aims*. Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan “X” mempersepsikan tujuan perusahaannya. Karyawan perusahaan “X” dengan proses kognitifnya yang kompleks memaknakan bagaimana tujuan pada instansi tempatnya bekerja, bagaimana

karyawan perusahaan “X” mempersepsikan pengrealisasian kepentingan dan tujuan perusahaan “X” oleh karyawan-karyawannya.

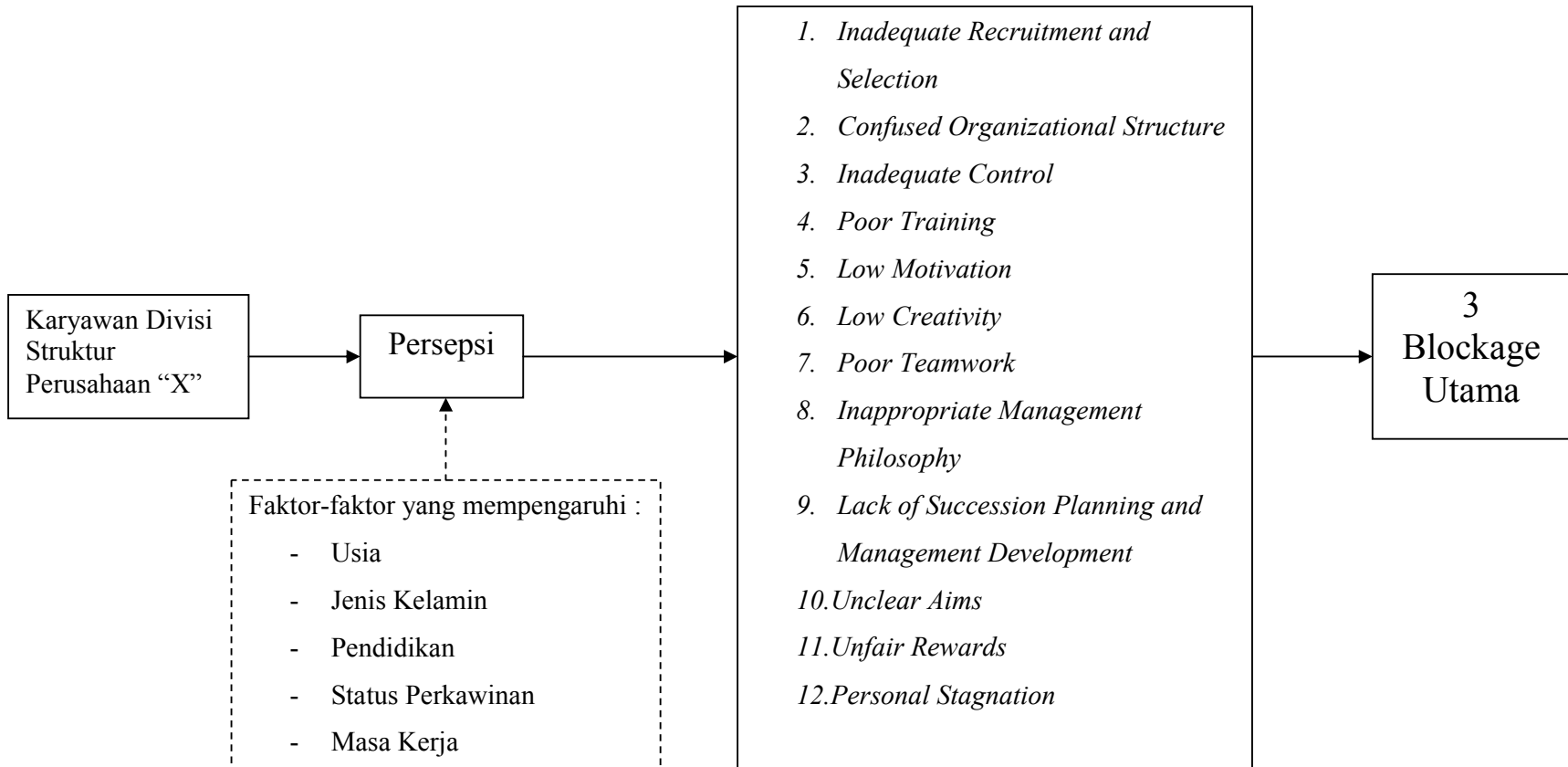
Blockage yang kesebelas mengenai *Unfair Rewards*. Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan “X” mempersepsikan pemberian penghargaan yang berlangsung di perusahaannya. Karyawan perusahaan “X” dengan proses kognitifnya yang kompleks memaknakan bagaimana pemberian penghargaan pada instansi tempatnya bekerja, bagaimana karyawan perusahaan “X” yang memiliki keahlian yang memadai dan berhasil mencapai profit yang diinginkan pada perusahaan “X” mempersepsikan pemberian reward dari perusahaannya.

Blockage yang keduabelas mengenai *Personal Stagnation*. Dalam hal ini bagaimana karyawan perusahaan “X” mempersepsikan pendirian pada efektifitas kerja yang berlangsung di perusahaannya. Karyawan perusahaan “X” dengan proses kognitifnya yang kompleks memaknakan bagaimana pendirian pada efektifitas kerja pada instansi tempatnya bekerja, bagaimana karyawan perusahaan “X” mempersepsikan tampilan sikap dan pendirian mereka pada efektifitas kerja demi pengembangan pribadi karyawan-karyawan dalam perusahaan “X”.

Setiap organisasi atau perusahaan dapat saja memiliki masalah pada satu atau beberapa area *blockage*, demikian pula pada perusahaan “X” yang juga merupakan salah satu bentuk organisasi. Setelah area *blockage* diketahui, perusahaan “X” diharapkan mampu menentukan skala prioritas terhadap area *blockage* untuk diselesaikan. Perusahaan “X” dapat memiliki kombinasi area *blockage* yang berbeda-beda, hal ini disebabkan karena persepsi yang berbeda dari setiap karyawan pada perusahaan tersebut.

Mike Woodcock dan Dave Francis, 1979 mengemukakan bahwa tiga skor terbesar dari opini karyawan yang terjaring melalui *Blockage Questionnaire* mengindikasikan bahwa *blockage* tersebut merupakan masalah utama dalam perusahaan yang perlu segera ditangani atau dianalisis lebih mendalam agar perusahaan tersebut menjadi lebih efektif dan dapat berkembang lebih baik.

Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran



1.6 Asumsi

- Setiap organisasi dapat memiliki *blockage*, demikian pula dengan Divisi Struktur perusahaan “X” yang merupakan salah satu bentuk organisasi.
- *Blockage* yang terjadi dalam setiap bagian kerja di Divisi Struktur perusahaan “X” dapat berbeda-beda, sesuai dengan persepsi karyawan mengenai kondisi yang ada di organisasi pada umumnya dan di bagian kerja khususnya.
- Persepsi karyawan mengenai *blockage* di Divisi Struktur perusahaan “X”, turut dipengaruhi oleh karakteristik biografis individu tersebut, seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, kemampuan intelektual, dan masa kerja yang antara karyawan satu dengan lainnya berbeda sehingga menghasilkan persepsi yang berbeda terhadap area-area *blockage*.