

**IDENTIFIKASI HAMBATAN ORGANISASI
DALAM MEMBERDAYAKAN SUMBER DAYA MANUSIA SERTA HUBUNGANNYA
DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

Anissa L. Kadiyono & Suryana Sumantri
Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran

ABSTRAK

Penelitian ini dirancang untuk menganalisis hambatan yang dihadapi organisasi dalam memberdayakan sumber daya manusianya. Dengan menganalisa hambatan yang dihadapi organisasi, maka akan diketahui bagaimana tahapan awal yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam membenahi diri hingga dapat meningkatkan efektivitasnya. Analisis dilakukan pada aspek-aspek yang dapat menghambat perusahaan dalam memberdayakan sumber daya manusianya yang terdiri dari 14 macam hambatan, yaitu (1) Tujuan yang tidak jelas, (2) Nilai-nilai organisasi yang tidak jelas, (3) Filosofi manajemen yang tidak layak, (4) Kurangnya pengembangan manajemen, (5) Struktur organisasi yang tidak jelas, (6) Kontrol yang tidak memadai, (7) Proses rekrutmen dan seleksi yang tidak tepat, (8) Imbalan yang tidak adil, (9) Training yang kurang, (10) Stagnasi Personel, (11) Komunikasi yang tidak lancar, (12) Tim kerja yang berjalan tidak baik, (13) Motivasi yang rendah, serta (14) Kreativitas yang rendah. Penelitian dilakukan pada 327 orang pegawai PT. X dengan melakukan simple random sampling. Waktu pengumpulan data dengan sasaran pengamatan yang berfokus pada persepsi pegawai terhadap hambatan organisasi dalam memberdayakan sumber daya manusianya menggunakan cakupan waktu (*time horizon*) yang bersifat *one shoot* (sekali pengumpulan/pengamatan). Kuesioner mengenai Hambatan Organisasi dalam memberdayakan sumber daya manusia yang dimilikinya disusun berdasarkan hasil adaptasi dari Unblocking Organizational Questionnaire (UOQ) yang dikembangkan oleh Dave Francis dan Mike Woodcock (1994). Teori yang digunakan untuk mengembangkan kuesioner ini mengacu pada hambatan-hambatan (*blockages*) umum yang ditemui oleh organisasi berdasarkan hasil penelitian mereka sejak tahun 1964. Setelah dilakukan penelitian, didapatkan hasil bahwa terdapat tiga hal utama yang dipersepsi pegawai menghalangi organisasi dalam memberdayakan sumber daya yang dimilikinya, yaitu motivasi kerja yang rendah, tim kerja yang tidak efektif, serta kontrol yang tidak memadai dalam organisasi. Persepsi mengenai hambatan yang dialami organisasi dalam memberdayakan sumber daya manusia yang dimilikinya memiliki hubungan dengan kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan tersebut. Hal ini tentu saja perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan.

Kata kunci : hambatan organisasi, efektivitas organisasi, kepuasan kerja

ABSTRACT

This research was aimed to describe organizational blockages from using its people to work effectively in organization. A blockage prevents organization from wasting energy and effort of the human resources in the organization. All of the problems and difficulties we have described are organizational blockages that decrease the efficiency of the system as a whole and all of them can be grouped as (1) Unclear aims, (2) Unclear values, (3) Inappropriate management philosophy, (4) Lack of management development, (5) Confused organizational structure, (6) Inadequate control, (7) Inadequate recruitment and selection, (8) Unfair rewards, (9) Poor training, (10) Personal Stagnation, (11) Inadequate Communication, (12) Poor Teamwork, (13) Low motivation, and (14) Low Creativity. The sum of samples taken by simple random sampling technique is 327 employee of PT. X. The data's collect in

one shoot or Cross Sectional, which data are gathered just once over a period of time, in order to answer a research question. The organizational blockages questionnaire was developed from Unblocking Organizational Questionnaire (UOQ) by Dave Francis and Mike Woodcock (1994). The common blockages gathered since 1964 that predict the potential blockages which can afflict an organization. From data gathered, it can be concluded that there are three priority blockages in organization that blocking organizational effectiveness from using its human resource. There are low motivation, poor teamwork, and inadequate control. Further research indicated that employee perception about organizational blockages correlated with their work satisfaction.

Key words: organizational blockages, organizational effectiveness, work satisfaction

PENDAHULUAN

Mengelola organisasi bukanlah hal yang mudah. Banyak hambatan dan dilemma yang akan dihadapi dalam mewujudkan organisasi yang efektif dan produktif. Terlebih dalam hal mengelola manusia di dalam organisasi. Manusia dan cara mengelola sumber daya manusia dalam perusahaan menjadi makin penting karena semakin banyak sumber daya lain menjadi kurang keampuhannya untuk dapat tetap bersaing dalam dunianya. Keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan bertujuan untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi dalam pencapaian tujuannya bergantung kepada manusia yang mengelola organisasi perusahaan. Hanya organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas yang akan mampu memenangkan persaingan dan dapat mengembangkan organisasi.

Unjuk kerja organisasi ditentukan antara lain oleh manusia yang berada dalam organisasi tersebut, agar dapat mengembangkan manusia tersebut secara efektif dan efisien, perlu diketahui kekuatan dan kelemahannya sehingga akan lebih mudah menempatkan mereka dengan tugas-tugas yang sesuai atau mengembangkan mereka sesuai dengan tugas-tugas yang telah disandangnya. Pengetahuan akan permasalahan yang sesungguhnya terjadi pada perusahaan sebagai organisasi menjadi sangat penting sebagai upaya perusahaan dalam memikirkan strategi dan arah perkembangan perusahaan.

Siapa saja yang berupaya membuat perubahan dalam organisasi pasti mengetahui bagaimana proses yang akan dijalannya ini sangat sulit dan membutuhkan perhatian penuh. Perubahan dilakukan dengan melakukan perbaikan-perbaikan pada bidang yang dianggap paling mendasar dan sangat perlu dilakukan. Begitu kita melakukan upaya perubahan, maka pelaku perubahan tersebut harus memberikan waktu dan prioritasnya untuk membuat upayanya berjalan sesuai dengan standard yang diharapkan (Woodcock & Francis, 1978). Oleh karena itu, perlu dianalisis dan direncanakan dengan matang apa yang sebaiknya dilakukan agar perubahan yang akan dilakukan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan harapan. Identifikasi aspek-aspek dari organisasi yang membutuhkan

perubahan perlu dilakukan untuk mengumpulkan data dan memfokuskan perhatian pada hal yang paling penting untuk dilakukan berdasarkan pemikiran dan perasaan pelakunya, yaitu sumber daya manusia yang berada dalam organisasi. Hal ini dilakukan demi tercapainya efektivitas organisasi ketika membuat perubahan dilakukan. Dengan demikian dapat diketahui kekuatan dan kelemahan dari sumber daya manusia yang ada untuk digunakan sebagai bagian dari analisis organisasi untuk membuat organisasi menjadi lebih efektif.

Selama individu dan lingkungan kerjanya dapat saling memenuhi tuntutan, interaksi akan tetap terpelihara dan terjaga. Bila tuntutan tidak terpenuhi, individu atau lingkungan akan bergerak untuk merubah atau memutuskan interaksi yang terjadi. Bila kesesuaian minimal tercapai, individu akan memelihara hubungan tersebut dan menetap dalam lingkungan kerjanya. Hal ini memberikan kemungkinan pada individu untuk mencapai kesesuaian yang lebih optimal dan menstabilkan hubungan tersebut. Sebaliknya, bila kesesuaian tidak tercapai, individu akan berusaha untuk mencapainya. Bila gagal, individu akan meninggalkan pekerjaannya. Stabilitas kesesuaian antara individu dan lingkungan kerja tercermin pada masa jabatan individu tersebut.

Kepuasan kerja adalah indikator utama untuk kesesuaian. Seseorang yang dapat memenuhi tuntutan lingkungan kerja disebut orang yang memuaskan yang dapat tercermin pada unjuk kerjanya (*performance*), dan sebaliknya seseorang yang tuntutannya terpenuhi oleh lingkungan kerja disebut sebagai orang yang puas akan kerjanya. Hal ini menunjukkan adanya kesesuaian antara individu dan lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja yang dimaksud adalah sikap karyawan terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya. Kepuasan kerja ini adalah suatu evaluasi terhadap hubungan saling bergantung (korespondensi) secara kognitif dan afektif antara individu dan lingkungan kerjanya (Dawis, 1997).

Dengan dasar pertimbangan di atas, maka penelitian mengenai hal-hal apa saja yang dianggap penghambat dalam perusahaan perlu dilakukan untuk memanfaatkan sumber daya manusia yang dimilikinya demi mencapai efektivitas organisasinya. Persepsi mengenai hambatan organisasi dalam memberdayakan sumber daya manusianya ini kemudian ditelaah hubungannya dengan kepuasan kerja yang akan mencerminkan bagaimana korespondensi individu dengan lingkungan kerjanya.

ORGANIZATIONAL BLOCKAGES

Secara teoritis, kemampuan perusahaan dalam menghadapi hambatan tercermin dari efektivitas organisasi dalam menghadapi permasalahannya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi keefektifan organisasi. Namun menurut Steers (1985), setiap model efektivitas organisasi yang dinamis harus meneliti jalannya proses perilaku dan usaha

individual yang mempengaruhi prestasi organisasi. Jadi fokus utamanya adalah perilaku manusia dalam organisasi dan kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi. Dimensi kritis bagi keberhasilan organisasi adalah lingkungan dalam organisasi. Selain itu, kontribusi paling langsung bagi keberhasilan organisasi datang dari perilaku para pekerjanya sendiri.

Menurut Dyer (1984) ada indikator yang dapat menggambarkan keefektifan organisasi. Hal ini adalah sebagai berikut :

- a. Hasil-hasil sumber daya manusia (SDM) seperti absensi, *turn over*, dan kinerja kelompok atau individu.
- b. Hasil-hasil organisasional seperti produktivitas, kualitas dan pelayanan.
- c. Hasil-hasil keuangan atau akuntansi seperti tingkat pengembalian atas modal investasi atau tingkat pengembalian aset, nilai saham atau tingkat pengembalian para pemegang saham.

Dengan demikian, maka penelitian menitikberatkan pentingnya sumber daya manusia dalam kehidupan perusahaan sebagai organisasi. Sumber Daya Manusia-lah yang dapat memajukan atau menghadapkan perusahaan kepada situasi baru demi pengembangan organisasi.

Kinerja tidak semata-mata bersifat organisasional, namun juga dari sumber daya manusia sebagai penggerak organisasinya sehingga dapat memunculkan perilaku produktif yang dapat mendorong keefektifan organisasi. Pelaksanaan tugas-tugas yang dapat mempermudah pegawai untuk mencapai keefektifan organisasi tersebut akan mengarahkan pada *performance* dari pegawai yang akan dirasakan oleh perusahaan. Bila ditelusuri hingga akhir, perilaku-perilaku tersebut merupakan suatu awal yang nantinya dapat mengarahkan pada efisiensi dan efektivitas dalam mencapai visi dan misi perusahaan yang bersangkutan. Pegawai diibaratkan sebagai roda penggerak, maka tanpa adanya pegawai tidak akan terlaksana berbagai kegiatan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan instansi atau perusahaan.

Sumber daya manusia apabila dipandang sebagai salah satu faktor produksi, maka nilai manusia diukur dari seberapa tinggi sumbangannya bagi organisasi. Semakin tinggi "nilai tambah" dalam bentuk pengetahuan, kemampuan, kecakapan, sikap, dan perilaku kerja yang dapat diberikan maka semakin tinggi nilai sumber daya manusia tersebut. Akan tetapi, manusia sebagai individu juga memiliki kebutuhan dan pribadi tersendiri sebagai pelaku organisasi. Individu akan menampilkan perilaku sesuai dengan interaksi antara diri dan lingkungannya.

Perilaku adalah manifestasi dari kepribadian dan sikap yang ditunjukkan ketika seseorang berinteraksi dengan lingkungan dan orang lain (Dale, 2003). Persepsi seseorang terhadap lingkungan sekitarnya akan mempengaruhi bagaimana dirinya bersikap dan pada

akhirnya akan mempengaruhi tampilan perilakunya. Organisasi sebagai tempat lingkungan kerja individu juga dapat dipersepsikan secara beragam oleh sumber daya manusianya yang terdiri atas individu-individu.

Oleh karena itu penting untuk diketahui bagaimana persepsi pegawai mengenai hambatan utama (*blockage*) bagi organisasi untuk mendayagunakan sumber daya manusia yang dimilikinya, karena hal ini akan mempengaruhi cara pandangya terhadap organisasi dan pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Teori dasar diambil berdasarkan penelitian Francis & Woodcock (1994) terhadap berbagai perusahaan baik dalam skala kecil maupun besar di dunia mengenai hambatan organisasi dalam pendayagunaan pegawainya. Berdasarkan penelitian itu, maka terdapat 14 hambatan umum dalam organisasi dalam pendayagunaan pegawainya. Hambatan-hambatan tersebut adalah :

1. Tujuan yang tidak jelas – (*Unclear Aims*)
Dimana alasan dalam pelaksanaan tugas tidak dijelaskan dengan baik sehingga pelaksana tidak mengetahui apa sebenarnya yang ingin dicapai.
2. Nilai-nilai yang tidak jelas – (*Unclear Values*)
Dimana nilai-nilai organisasi tidak diketahui oleh anggota organisasi.
3. Filosofi manajemen yang tidak layak – (*Inappropriate Management Philosophy*)
Dimana prinsip-prinsip manajemen yang mendasari pengambilan keputusan dan membentuk atmosfer kerja tidak berpijak pada kenyataan yang ada dan tidak berpihak pada kemanusiaan.
4. Kurangnya perencanaan dan pengembangan manajemen – (*Lack of Succession Planning and Management Development*)
Dimana persiapan akan tujuan organisasi di masa depan tidak diantisipasi dan tidak direncanakan dengan matang.
5. Struktur organisasi yang membingungkan - (*Confused Organizational Structure*)
Dimana orang-orang di dalam organisasi kurang terurus secara efektif dan efisien.
6. Kontrol yang tidak memadai – (*Inadequate Control*)
Dimana keputusan yang buruk akan didapat karena informasi yang kurang tepat dan kurang ditangani oleh orang yang tepat pula.
7. Rekrutmen dan seleksi yang tidak tepat – (*Inadequate Recruitment and Selection*)
Dimana orang-orang yang direkrut kurang memiliki pengetahuan, kepribadian, atau keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
8. Imbalan yang tidak adil – (*Unfair Rewards*)
Dimana orang-orang didalam organisasi tidak dihargai sepantasnya, atau sistem

penggajian tidak berjalan dengan baik.

9. Training yang kurang – (*Poor Training*)

Dimana orang-orang di dalam organisasi kurang dapat belajar secara efisien dalam mengerjakan tugasnya dan kurang dapat meningkatkan hasil kerjanya.

10. Stagnasi personel – (*Personnel Stagnation*)

Dimana orang-orang di dalam organisasi tidak mencerminkan sikap yang dapat mendorong keefektifan pengerjaan tugas dan pertumbuhan organisasi.

11. Komunikasi yang tidak berjalan lancar – (*Inadequate Communication*)

Dimana visi organisasi tidak dimengerti, koordinasi antar anggota organisasi lemah, iklim organisasi rusak dan para pembuat keputusan kekurangan informasi.

12. Tim kerja yang tidak berjalan baik – (*Poor Teamwork*)

Dimana orang-orang di dalam organisasi yang seharusnya dapat bekerja sama tidak dapat menjalankan perannya dalam kelompok dan menemui banyak hambatan dalam bekerja sama.

13. Motivasi rendah – (*Low Motivation*)

Dimana orang-orang dalam organisasi kurang memiliki perhatian terhadap permasalahan organisasi dan kurang mengerahkan upayanya dalam mencapai tujuan organisasi.

14. Kreativitas rendah – (*Low Creativity*)

Dimana ide-ide untuk pengembangan tidak dimanfaatkan secara tepat dan terjadi stagnasi dalam mengembangkan ide-ide baru.

Keseluruhan hambatan tersebut dapat dilihat dalam bagan sebagai berikut :



Gambar 1. Hambatan Pemanfaatan Sumber Daya Manusia

Keempatbelas hambatan ini dapat mempengaruhi keefektifan organisasi dalam menjalankan tugasnya. Agar organisasi dapat berkembang dan berjalan secara efektif, maka diperlukan identifikasi dan eksplorasi yang jelas mengenai hambatan yang dihadapi organisasi tersebut.

KEPUASAN KERJA

Para ahli manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi memberikan definisi atau konsep mengenai kepuasan kerja dengan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda namun makna yang terkandung dari definisi yang mereka ungkapkan pada umumnya sama, yaitu kepuasan kerja itu adalah sikap dan

perasaan umum dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja semakin terasa penting artinya dalam lingkungan organisasi, karena mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketidakpuasan merupakan titik awal dari masalah-masalah yang muncul dalam organisasi, seperti kemangkiran kerja, konflik manager-pekerja, "turn over", serta banyak masalah lainnya yang menyebabkan terganggunya proses pencapaian tujuan organisasi. Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, moril kerja, loyalitas, dan tampilan kerja baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif.

Dari berbagai definisi tentang kepuasan kerja, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, baik yang menyenangkan ataupun yang tidak menyenangkan. Selain itu kepuasan kerja dapat ditujukan terhadap pekerjaan itu sendiri, tempat pekerjaan, dan orang-orang lain dalam lingkungan kerja tersebut.

Kepuasan kerja sifatnya sangat individual. Faktor yang akan menunjang seseorang merasa puas terhadap suatu pekerjaan akan banyak sekali, perasaan senang terhadap pekerjaan yang dirasakan oleh seorang pekerja yang satu dengan pekerja lainnya belum tentu sama. Seseorang merasa senang terhadap segi pekerjaan tertentu belum tentu disebabkan oleh alasan yang sama dari masing-masing pekerja. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan pekerja, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Demikian pula sebaliknya, semakin sedikit kesesuaian antara keinginan pekerja dengan aspek pekerjaannya, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerjanya. Sedangkan faktor-faktor yang dapat menyebabkan timbulnya kepuasan kerja dapat berasal dari dalam diri pekerja itu sendiri, maupun dari lingkungan kerjanya.

Pengukuran kepuasan kerja dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ; Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967) yang terdiri dari dua puluh skala yang mengidentifikasi perbedaan aspek *reinforcement*. Keduapuluh skala tersebut adalah :

1. Kesempatan untuk memberikan bantuan kerja atau melakukan sesuatu kepada rekan kerja atau orang lain (*social service*)
2. Kesempatan menggunakan cara sendiri dalam pekerjaan (*creativity*)
3. Kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang tidak bertentangan dengan keyakinan (*moral value*)
4. Kesempatan untuk bekerja sendiri (*independence*)
5. Kesempatan untuk melakukan hal-hal yang berbeda di dalam pekerjaan dari waktu ke waktu (*variety*)

6. Kesempatan untuk memberitahu orang lain terhadap apa yang harus dilakukan di dalam pekerjaan (*authority*)
7. Kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan (*ability utilization*)
8. Kesempatan untuk mendapatkan status di masyarakat atas pekerjaan yang dilakukan (*social status*)
9. Cara-cara penerapan kebijakan perusahaan secara praktis (*company policies and practices*)
10. Cara atasan menangani hubungan antara sesama pekerja (*supervision human relation*)
11. Rasa aman untuk terus berkarya (*security*)
12. Gaji yang memadai atas kerja yang dilakukan (*compensantion*)
13. Kondisi kerja / lingkungan kerja (*working condition*)
14. Kesempatan untuk maju dalam tugas (*advancement*)
15. Kemampuan atasan dalam mengambil keputusan (*supervision technical*)
16. Kerjasama antar karyawan (*co-workers*)
17. Kebebasan dalam mengambil keputusan sendiri di dalam pekerjaan dengan bertanggung jawab (*responsibility*)
18. Penghargaan atas pekerjaan yang memuaskan (*recognition*)
19. Perasaan untuk memperoleh penghargaan atas tugas yang diemban (*achievement*)
20. Keinginan untuk menyibukkan diri dan beraktivitas di sepanjang waktu kerja (*activity*)

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian non eksperimental. Dikatakan bersifat non eksperimental karena variabel penelitian tidak di bawah pengendalian langsung peneliti. Dilihat dari tujuannya, maka penelitian ini dapat dikatakan sebagai penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif (*descriptive research*) adalah penelitian yang dimaksudkan untuk mendeskripsikan secara sistematis situasi, masalah, fenomena, program, dan menyediakan informasi mengenai komunitas dan sikap terhadap suatu isu.

Data diperoleh dari penyebaran hasil kuesioner. Kuesioner mengenai Hambatan Organisasi dalam memberdayakan sumber daya manusia yang dimilikinya disusun berdasarkan hasil adaptasi dari Unblocking Organizational Questionnaire (UOQ) yang dikembangkan oleh Dave Francis dan Mike Woodcock (1994). Teori yang digunakan untuk mengembangkan kuesioner ini mengacu pada hambatan-hambatan (*blockages*) umum yang ditemui oleh organisasi berdasarkan hasil penelitian mereka sejak tahun 1964. Sedangkan

kuesioner mengenai kepuasan kerja disusun berdasarkan adaptasi dari Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) yang dikembangkan oleh Weiss et al sejak tahun 1967.

Prosedur Sampling Probability digunakan dalam penelitian ini karena memberi kepercayaan lebih besar bahwa sampel cukup menghadirkan populasi. Metoda sampling Probability yang digunakan adalah sampel acak sederhana (*simple random*). Di dalam sampling random sederhana, tiap-tiap anggota populasi yang dikenali mempunyai kesempatan yang sama untuk terpilih. Berdasarkan ukuran sampel populasi selanjutnya ditentukan ukuran sampel penelitian dengan menggunakan rumus Siovian dan Sevilla (1994) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + (N)(e^2)}$$

Dimana : n = ukuran sampel minimal
 N = ukuran populasi
 e = tingkatan kesalahan yang ditolerir

Untuk keperluan penelitian ini, ditetapkan tingkat kesalahan sebesar 5%. Dengan jumlah populasi sebesar 635 orang, maka ukuran sampel yang dibutuhkan untuk penelitian ini adalah minimal sebesar 246 orang. Berdasarkan hasil undian dan berdasarkan partisipasi secara sukarela dari pegawai yang ada, maka terkumpul 265 orang sampel yang dapat digunakan sebagai data dalam penelitian ini.

Berdasarkan data yang hendak dikumpulkan, maka obyek penelitian atau unit analisis pada penelitian ini adalah *individual* yaitu pegawai PT. X. Waktu pengumpulan data dengan sasaran pengamatan yang berfokus pada persepsi pegawai terhadap hambatan organisasi dalam memberdayakan sumber daya manusianya menggunakan cakupan waktu (*time horizon*) yang bersifat *one shoot* (sekali pengumpulan/pengamatan) artinya data atau informasi yang dikumpulkan atau diperoleh merupakan hasil dari penelitian yang dilakukan pada satu periode waktu tertentu saja.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 265 pegawai PT. X, maka didapat data mengenai hambatan umum dalam pendayagunaan pegawai dalam perusahaan. Data diperoleh dari hasil kuesioner yang menggambarkan urutan ranking yang paling tinggi atau rendah adalah hambatan utama yang dihadapi organisasi dalam mendayagunakan sumber daya manusianya. Keempat belas aspek hambatan ini kemudian

diranking dari aspek yang dianggap hambatan paling utama sebagai ranking satu dan hambatan yang paling tidak mengganggu menjadi ranking empatbelas. Hasilnya adalah sebagai berikut :

KESIMPULAN RANKING	ASPEK HAMBATAN	JUMLAH RANKING	RATA-RATA RANKING
1	Low motivation	1082	4.08302
2	Poor Teamwork	1244	4.69434
3	Inadequate Control	1323	4.99245
4	Inappropriate Management Philosophy	1480	5.58491
5	Lack of Succession Planning and Management Development	1523	5.74717
6	Personnel Stagnation	1581	5.96604
7	Unclear values	1728	6.52075
8	Inadequate Communication	1758	6.63396
9	Unclear Aims	1767	6.66792
10	Inadequate Recruitment and Selection	1774	6.69434
11	Poor Training	1792	6.76226
12	Low Creativity	2063	7.78491
13	Unfair Rewards	2143	8.08679
14	Confused Organizational Structure	2325	8.77358

Tabel 1 : Ranking Kategori Hambatan Umum yang dihadapi dalam Pendayagunaan Pegawai

Berdasarkan data diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat tiga hambatan umum yang menjadi hambatan organisasi dalam pendayagunaan Sumber Daya Manusianya. Ketiga hal tersebut adalah :

- 1). Motivasi Kerja pegawai yang rendah
- 2). Tim Kerja yang tidak efektif
- 3). Hubungan antara atasan-bawahan yang tidak harmonis

Ketiga faktor tersebut didapat dari tiga ranking tertinggi yang diberikan oleh subyek penelitian didasarkan pada Teori Blockages Organization oleh Mike Woodcock & Dave Francis (1994).

Penelitian lanjutan dilakukan untuk mengukur apakah hambatan yang dirasakan oleh pegawai tersebut memiliki hubungan dengan kepuasan kerja yang mereka rasakan.

Kuesioner diberikan kepada karyawan tersebut untuk mengukur bagaimana tingkat hambatan yang dirasakan karyawan dan bagaimana kepuasan kerja mereka. Kuesioner mengenai kepuasan kerja menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).

Pengujian hipotesis mengenai pengaruh persepsi karyawan pada hambatan yang dihadapi perusahaan dalam memberdayakan sumber daya manusianya terhadap kepuasan kerja karyawan ini dilakukan dengan menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis). Pengaruh persepsi pada hambatan organisasi (X) terhadap kepuasan kerja (Y) dapat diketahui dengan menganalisis hubungan antara skor total item persepsi pada hambatan organisasi dengan skor total item kepuasan kerja. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menghitung besarnya koefisien jalur dari masing-masing variabel, yaitu persepsi pada hambatan organisasi terhadap kepuasan kerja. Hasilnya adalah persepsi mengenai hambatan organisasi memiliki korelasi dengan kepuasan kerja karyawan. Lalu dilakukan analisa untuk mengetahui bagaimana hubungan yang terjadi antara kedua variable. Hasilnya adalah sebagai berikut :

DV	IV	R ²	β
Kepuasan Kerja	Persepsi mengenai Hambatan Organisasi	0.126**	-0.342**

**p<0.01

Penelitian ini memberikan hasil bahwa persepsi mengenai hambatan organisasi memiliki pengaruh negative terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini terbukti signifikan dengan harga $R^2 = 0.126$ dan $\beta = -0.342$. hal ini berarti persepsi karyawan mengenai hambatan organisasi menyumbang perannya terhadap kepuasan kerja sebanyak 12.6%. karena nilai β negative, maka dapat dikatakan bahwa semakin besar hambatan yang dipersepsi oleh karyawan maka semakin kecil tingkat kepuasan kerja yang karyawan.

PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang diperoleh, maka dapat diperoleh gambaran bahwa organisasi PT. X memiliki hambatan terutama dari sisi motivasi kerja yang rendah, tim kerja yang tidak efektif, serta adanya ketidakharmonisan dalam hubungan antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Demi pencapaian efektivitas organisasi, maka hal ini perlu mendapatkan penanganan lebih lanjut.

a. Motivasi kerja yang rendah

Berdasarkan hasil ranking yang telah dirata-ratakan dari kuesioner yang diberikan pada pegawai PT. X, maka didapat data bahwa motivasi kerja yang rendah lah yang merupakan faktor terbesar yang menyebabkan perusahaan tidak dapat memberdayakan

sumber daya manusia yang dimilikinya secara optimal. Motivasi adalah energi penggerak individu dalam melakukan sesuatu. Studi mengenai perilaku manusia dan motivasinya adalah salah satu jawaban mengenai manusia. Motivasi pada manusia sangat tergantung pada seberapa kuat motif yang mereka miliki. Motif kadangkala bisa berupa keinginan, dorongan atau impuls tertentu yang ada dalam diri manusia. Motif diarahkan untuk menuju sasaran (*goal*). Motif adalah tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak.

Demikian halnya dalam bekerja, individu biasanya mempunyai motivasi tertentu yang dapat menggerakkan dirinya untuk dapat bekerja. Motivasi kerja merupakan kekuatan atau dorongan serta konsep yang diperlukan untuk pencapaian tujuan pekerjaan. Adapun tujuan pekerjaan bisa diraih apabila terdapat daya upaya (*effort*) yaitu tenaga yang dikeluarkan seseorang pada waktu melakukan pekerjaan yang jelas (*organizational goals*) dan terpenuhinya kebutuhan seseorang (*individual needs*) untuk menggugah perhatian terhadap pekerjaannya (Robbins, 2001).

Maka, terdapat tiga elemen utama dalam definisi tersebut, yaitu intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Intensitas tidak akan berarti tanpa adanya arah yang menguntungkan organisasi. Upaya yang diarahkan secara konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi merupakan jenis upaya yang seharusnya dilakukan pegawai. Sedangkan ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan mereka.

Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Selanjutnya motivasi tidak lepas dari kebutuhan dan kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dan dorongan yang ada dalam diri. Apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, maka pegawai akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya apabila kebutuhannya terpenuhi, maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari kepuasan dirinya. Pada dasarnya motivasi menyangkut usaha pencapaian tujuan, yang terdiri dari tiga elemen penting yaitu: usaha, tujuan organisasi, dan kebutuhan (*needs*).

Motivasi kerja pada pegawai dipandang sebagai hal utama yang menyebabkan perusahaan tidak dapat memberdayakan sumber daya yang dimilikinya secara optimal. Motivasi yang rendah ini merupakan faktor yang paling krusial untuk dibenahi dalam perusahaan. Penelitian lebih lanjut mengenai hal ini dapat disarankan untuk lebih menggambarkan faktor-faktor apa yang menyebabkan motivasi kerja karyawan menjadi rendah.

b. Tim Kerja yang tidak efektif

Organisasi memiliki orang-orang yang bekerja secara bersama untuk mencapai tujuannya. Sebuah tim dapat mencapai hasil yang lebih banyak daripada penjumlahan hasil pekerjaan individu secara perseorangan. Banyak pendekatan yang dilakukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan melakukan pelatihan dan pengembangan bagi sumber daya manusia mereka, baik dengan memberikan aktivitas pengembangan bagi keterampilan individu, pengetahuan, dan pengalaman kerja. Namun hal ini tidak cukup bila tidak menyentuh sisi bagaimana para individu dapat bekerja sama antara satu individu dengan individu yang lain.

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner yang disebarakan kepada pegawai PT. X, didapatkan data bahwa tim kerja yang tidak efektif ini menyumbang hambatan terbesar kedua dalam organisasi yang menyebabkan perusahaan tidak dapat memberdayakan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Menurut Woodcock & Francis (1992), teamwork menjadi hal yang penting dalam membangun teambuilding dalam organisasi. Permasalahan dalam teamwork merupakan permasalahan dalam sumber daya manusia di dalam organisasi. Ada hambatan utama dalam membentuk teamwork yang efektif dalam organisasi (*blockages*). Hambatan-hambatan tersebut adalah :

(1) *Clear objectives and agreed goals*

Mencakup cara dalam pengambilan keputusan, pemahaman akan tujuan kelompok yang akan dicapai, perencanaan kerja, harapan manajemen terhadap tim, arti anggota dalam kelompok, maupun prioritas kerja.

(2) *Openness and confrontation*

Mencakup ide-ide, permasalahan, pemikiran, serta keterbukaan perasaan yang dikemukakan oleh anggota kelompok, keterlibatan anggota kelompok dalam mengambil keputusan, maupun umpan balik atas apa yang telah dilakukan oleh anggota kelompok.

(3) *Support and trust*

Mencakup hambatan yang dihadapi oleh anggota kelompok, sikap antar anggota kelompok, rasa saling percaya, serta saling bantu antar anggota kelompok.

(4) *Co-operation and conflict*

Mencakup komunikasi yang terjalin, konflik antar anggota kelompok, komitmen pada kelompok, kerjasama, diskusi, serta perbedaan antar anggota kelompok.

(5) *Sound procedures*

Mencakup keputusan yang diambil oleh kelompok, informasi yang diperoleh, loyalitas, serta solusi permasalahan yang diambil kelompok.

(6) *Appropriate leadership*

Mencakup kepemimpinan dalam kelompok serta kepercayaan terhadap pemimpin kelompok.

(7) *Regular review*

Mencakup arti pertemuan bagi kelompok, arti belajar dari kesalahan kelompok, rotasi pengerjaan tugas, pemberian umpan balik, serta mereviu prosedur kerja.

(8) *Individual development*

Mencakup kesempatan berkembang bagi anggota kelompok, bimbingan dari pemimpin kelompok, serta mengasah keterampilan anggota kelompok.

(9) *Sound inter-group relations*

Mencakup hubungan antar anggota kelompok, pengaruh kelompok bagi anggota-anggotanya, serta kesempatan menghabiskan waktu dengan kelompok.

Penelitian lebih lanjut mengenai permasalahan dalam tim kerja dapat lebih menjangkau permasalahan utama yang terdapat dalam pengelolaan tim dalam perusahaan. Namun dengan data bahwa tim kerja yang dipandang tidak efektif oleh pegawai menggambarkan kondisi perusahaan yang kurang kondusif dalam melakukan kerja sama dalam tim.

c. Hubungan antara atasan dan bawahan yang tidak harmonis

Hubungan antara atasan dan bawahan yang tidak harmonis juga ditenggarai sebagai penyumbang terbesar ketiga menurut karyawan yang menyebabkan perusahaan tidak dapat memberdayakan sumber daya manusia yang dimilikinya secara efektif. Hubungan antara atasan dan bawahan mengandung rasa percaya dan pelaksanaan tanggung jawab dalam pelaksanaan hubungan kerja yang terjalin dalam perusahaan.

Pemimpin merupakan faktor yang signifikan untuk mencapai kesuksesan suatu organisasi. Pemimpin memiliki pengaruh yang amat besar terhadap organisasi. Pemimpin yang baik menghasilkan individu yang baik, dan individu yang baik akan menghasilkan organisasi yang baik. Tingkat apresiasi pemimpin berpengaruh langsung terhadap rasa kompeten dan kebebasan individu dalam berpendapat. Dengan memiliki rasa kompeten, kompetensi dan kebebasan dari rasa takut, serta adanya rasa saling percaya, individu akan bersedia membagikan pengetahuannya kepada orang lain dan akan mengurangi kesenjangan diantara tim kerja. Pada akhirnya, adanya visi bersama mendorong individu untuk memperoleh makna dari pekerjaan yang dilakukannya.

Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen dengan tugas mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini merupakan bukti

bahwa pemimpin boleh jadi manajer yang lemah apabila perencanaannya buruk yang menyebabkan kelompok berjalan ke arah yang salah. Akibatnya walaupun dapat menggerakkan tim kerja, namun mereka tidak berjalan ke arah pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan berkaitan dengan proses yang mempengaruhi orang sehingga mereka mencapai sasaran dalam keadaan tertentu.

Kepemimpinan telah digambarkan sebagai penyelesaian pekerjaan melalui orang atau kelompok dan kinerja manajer akan tergantung pada kemampuannya sebagai manajer. Hal ini berarti mampu mempengaruhi terhadap orang atau kelompok untuk mencapai hasil yang diinginkan dan ditetapkan. Di samping itu memastikan bahwa orang-orang atau kelompok tersebut terus menerus akan memberikan kesetiaan dan dukungan untuk setiap tugas di masa mendatang yang mereka setujui. Sebagai peran pemimpin harus memastikan bahwa kekuatan dan mutu kelompok dimanfaatkan sepenuhnya dan mengatasi setiap kelemahan. Namun tampaknya hal ini tidak dirasakan dalam PT. X tempat penelitian dilaksanakan. Proses kepemimpinan yang berjalan tidak sesuai dengan harapan membuatnya menghambat proses pemanfaatan sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan.

Ketiga hal tersebut diatas, tentu saja memerlukan tindak lanjut dalam pemberdayaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Dengan mengetahui pemetaan hambatan yang dihadapi organisasi, tugas selanjutnya adalah membenahinya agar pemanfaatan sumber daya manusia dalam perusahaan menjadi lebih optimal.

Kepuasan Kerja dan Hambatan Organisasi

Kepuasan kerja akan memberikan dampak yang positif terhadap karyawan. Kepuasan kerja itu sendiri berdasarkan konsep kesesuaian antara individu dan lingkungannya, yaitu suatu kondisi yang menunjukkan adanya hubungan yang harmonis, timbal balik, dan saling mengisi antara individu dan lingkungannya atau muncul korespondensi (*correspondence*) atau hubungan yang saling erat diantara keduanya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang menunjukkan korelasi yang signifikan bahwa memang tingkat korespondensi (*correspondence*) ini dapat menjadi indikator munculnya kepuasan kerja individu dan lingkungan kerjanya.

Menurut Baron dan Greenberg (1990) terdapat tiga kategori utama hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan kerja, yaitu faktor organisasi, faktor pekerjaan dan *work setting*, dan faktor karakteristik personal. Dalam faktor organisasi, ada beberapa hal yang tercakup di dalamnya yaitu sistem imbalan (*reward*) yang digunakan organisasi, seperti misalnya imbalan atau promosi, kebijakan organisasi, serta kualitas pengawasan yang

dirasakan oleh karyawan. Faktor lain adalah faktor pekerjaan dan *work setting*, yang diantaranya mencakup beban kerja secara keseluruhan, variasi tugas, ataupun pekerjaan yang memungkinkan adanya interaksi sosial, kemudian faktor fisik yang meliputi jumlah karyawan yang bekerja dalam suatu kantor, tingkat pencahayaan, jumlah sekat disekeliling karyawan, jarak daerah kerja antara satu orang dengan orang lain, maupun lingkungan sosial. Faktor ketiga adalah karakteristik personal yang meliputi *self esteem*, kepribadian, usia, dan lain-lain. Dari hal-hal yang telah diungkapkan oleh Baron dan Greenberg (1990), beberapa kriteria memang merupakan hal yang dapat dipersepsikan sebagai hambatan bagi organisasi dalam memberdayakan sumber daya manusianya, yaitu yang tercakup ke dalam faktor organisasi, faktor pekerjaan dan *work setting*. Keseluruhannya haruslah mendapat perhatian dalam organisasi agar organisasi dapat menjalankan fungsinya menjadi organisasi yang efektif dengan pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif pula.

KESIMPULAN

Dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Hambatan utama yang dihadapi organisasi adalah rendahnya motivasi kerja karyawan. Hal ini menghambat pencapaian efektivitas organisasi yang menuntut adanya peran aktif dari pelaku organisasi, yaitu sumber daya manusianya untuk dapat mengelola sumber daya lain yang ada dalam organisasi dalam mencapai tujuannya.
2. Hambatan terbesar kedua yang dihadapi organisasi adalah lemahnya kerja sama tim. Pelaku-pelaku organisasi kurang dapat saling bahu-membahu dan saling menopang dengan kekuatan dan kelemahannya masing-masing dalam bekerja sama demi mencapai tujuannya. Hal ini akan menghambat pencapaian hasil kerja kelompok.
3. Kedua hambatan utama yang dialami oleh organisasi dalam memberdayakan sumber daya manusianya dapat dijadikan variable penelitian lanjutan demi tercapainya efektivitas organisasi.
4. Persepsi mengenai hambatan organisasi dalam memberdayakan sumber daya manusianya ini memiliki hubungan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi hambatan yang dipersepsi karyawan maka akan semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini tentunya perlu mendapatkan perhatian perusahaan agar dapat tetap efektif dan mencapai tujuannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Davis, K. 1997. *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*. New Delhi : McGraw-Hill Publishing Company Ltd.
- Forum Human Capital Indonesia BUMN. 2007. *Excellent People – Excellent Business. Pemikiran Strategis Mengenai Human Capital Indonesia*. Jakarta : Buana Printing.
- Makmur, Syarif. 2008. *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi*. Jakarta : Rajagrafindo Persada - Rajawali Pers.
- Mokoginta, Urip A., Sjabadhyni, Bertina, Graitto, Indarwahyanti, dan Wutun, Rufus Patty. 2007. *Dinamika Perubahan Organisasi Dari Sistem ke Individu*. Jakarta : Bagian Psikologi Industri dan Organisasi - Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
- Olivier, Lynette D. 2002. *An Investigation of Locke's Model of Work Motivation for The Financial Services-Industry*. South Africa: Industrial Psychology - University of South Africa.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior. 9th Edition*. New Jersey : Prentice Hall International, Inc.
- Spector, Paul E. 1996. *Industrial and Organizational Psychology. Research & Practice*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Woodcock, Mike. 1979. *Team Development Manual*. California : Gower
- Woodcock, Mike dan Francis, Dave. 1990. *50 Activities for Unblocking your Organization*. California : Gower
- Woodcock, Mike & Francis, Dave. 1994. *Unblocking Your Organization. A Revised and Expanded Edition of People at Work : A Practical Guide to Organizational Change*. USA California : University Associates
- Woodcock, Mike & Francis, Dave. 2004. *Audit for Organizational Effectiveness..* USA California : Gower Publishing