

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dalam sebuah organisasi. Berjalannya organisasi memiliki ketergantungan dalam kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Ditengah pesatnya kecanggihan teknologi yang kian berkembang demi memudahkan berbagai pekerjaan, peran SDM juga menentukan keberhasilan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu dapat dipastikan bahwa SDM perlu di kelola sebaik mungkin agar dapat memberikan kontribusinya secara optimal. Maka diperlukan manajemen sumber daya manusia yang baik agar dapat mencapai tujuan baik dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang bagi sebuah organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan sangat menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan, karena akan menghemat biaya, memperbaiki kinerja, mempercepat pencapaian tujuan, dan sekaligus akan menciptakan hubungan yang baik antara tenaga kerja dengan organisasi. Organisasi untuk dapat mencapai keuntungan seperti di atas, maka harus ada hubungan timbal balik antara tenaga kerja dan organisasi, hubungan itu dapat berupa pemenuhan harapan dan kebutuhan tenaga kerja serta pemenuhan standar kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. Sumber daya manusia perlu dikelola melalui strategi-strategi sumber daya manusia yang tepat, agar perusahaan dapat memaksimalkan pertumbuhannya dan mencapai tujuan dalam jangka pendek dan jangka panjang secara optimal. Organisasi dapat memaksimalkan keunggulan bersaingnya dengan berpusat pada sumber daya manusianya, melalui efisiensi dari para karyawan. (fenaro.narotama.ac.id)

Perguruan tinggi memiliki andil yang sangat berperan dalam seluruh proses penciptaan sumberdaya manusia yang berkualitas dan berkompetensi. Untuk mewujudkan perguruan

tinggi yang sehat dibutuhkan dukungan dari semua unsur pemangku jabatan (*stakeholders*) yaitu; pembuat dan pengawas kebijakan, pegawai sebagai pelaksana kebijakan, masyarakat perguruan tinggi dan masyarakat umum sektor produktif, asosiasi profesi, lembaga swadaya masyarakat, alumni perguruan tinggi, media masa, serta kelompok masyarakat lainnya.

Data yang diperoleh dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi sampai dengan Agustus 2010 menyatakan ada 2320 Perguruan Tinggi di seluruh Indonesia yang terbagi menjadi 2238 PTS dan 82 PTN. Data tersebut menunjukkan bahwa ada dua unsur penting penyedia jasa yang menjadi ujung tombak bagi industri jasa pendidikan perguruan tinggi untuk dapat memberikan pelayanan jasa yang prima. Unsur pertama adalah tenaga edukasi dan kedua adalah tenaga administrasi. Tanpa peningkatan kualitas tenaga edukasi sulit tentunya bagi universitas untuk dapat bersaing. Sebagai unsur kedua dalam penyedia jasa, pegawai atau tenaga administrasi memegang peranan kunci dalam proses pelayanan pada mahasiswa. Kualitas layanan dari tenaga administrasi akan sangat mempengaruhi kepuasan dari mahasiswa. Layanan yang baik akan meningkatkan kepuasan dan mempengaruhi tingkat *competitive advantage* perguruan tinggi untuk dapat memenangkan persaingan. (www.respiratory.unhas.ac.id)

BSDPI (Biro Sumber Daya Pengembangan Insani) merupakan biro yang bergerak dalam bidang sumber daya dan pengembangan insani di Universitas "X". Didalam biro ini terbagi lagi kedalam 3 sub biro yaitu Sub Biro Pengelolaan Sumber Daya Insani didalamnya terdapat 3 unit yaitu Pelayanan Administrasi, Informasi Kesejahteraan,serta data kepegawaian. Kemudian terdapat Sub Biro Penilaian Kinerja dan Sumber Daya Insani yang mengepalai dua unit yaitu Penilaian Keja serta Pembinaan Sumber Daya Insani. Sub Biro yang terakhir ialah bagian pengembangan Sumber Daya Insani yang membawahi unit TLC dan Pendidikan dan Pelatihan.

Kepala Biro Sumber Daya Pengembangan Insani (BSDPI) Universitas “X” membagi tiga jenis tenaga pegawai/tenaga kerja, yaitu tenaga kerja kependidikan, tenaga kerja administrasi dan tenaga kerja kerumahtangaan. Universitas “X” ini juga memiliki beberapa Biro yang dibawah langsung oleh Pembantu Rektor I (PR I) yaitu bagian akademik serta bina insani, Pembantu Rektor II (PR II) yaitu bagian keuangan, bagian yang melayani sarana dan prasarana serta bagian teknologi, Pembantu Rektor III yaitu bagian humas serta kemahasiswaan yang dimana masing-masing memiliki tenaga kerja administrasi serta tenaga kerja bagian kerumahtangaan.

Kepala (BSDPI) menyatakan, bahwa terdapat pegawai yang mengeluh tentang pekerjaan yang dikerjakannya, terutama pegawai pada bidang administrasi. Terdapat divisi dimana pegawai yang berkerja tidak memperhatikan struktur organisasi, sehingga mereka hanya menerima perintah kerja dari atasannya langsung tanpa mengetahui apa dan siapa yang harus menindaklanjuti pekerjaan yang mereka kerjakan. Hal ini dikarenakan kurangnya sosialisasi struktur pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh atasan mereka. Pada hal ini maka terdapat pegawai yang menghayati bahwa mereka merasakan *Confused Organizational Structure*. Divisi bagian Sumber Daya Insani ini merasa kurang mengetahui permasalahan yang pasti yang terdapat pada organisasi ini, Kepala Biro merasa membutuhkan pemetaan lebih lanjut mengenai permasalahan yang ada pada orgasnisasi. Selain itu terdapat pula pegawai yang memenuhi panggilan mengenai absensi, ketika pegawai tidak hadir sesuai jam kerja yang telah di tentukan, pada hal ini secara tidak sadar pegawai menghayati *Low Motivation* dalam pekerjaannya. Tidak hanya hal ini namun terdapat pula pegawai yang merasa upah yang diberikan kurang sesuai, seperti misalnya pegawai di haruskan untuk melakukan lembur, namun mereka tidak mendapatkan reward prestasi atau reward finansial yang sesuai dengan pekerjaannya, berarti pegawai mendapati *Unfair Reward* terkadang kesibukan dari tiap masing-masing pegawai menjadikan kurangnya dalam hal bekerjasama

demikian memenuhi tuntutan organisasi hal ini berarti pegawai menghayati bahwa telah terjadi *Poor Teamwork* dalam pekerjaan yang dijalankannya. Hal ini tentunya akan berpengaruh kepada motivasi kerja para pegawai administrasi sehingga dapat mengakibatkan penurunan kinerja serta tujuan organisasi yang terhambat.

Dari hasil evaluasi melalui pihak BSDPI, penilaian kerja dilakukan dengan cara memberikan kepada karyawan/tenaga kerja yang bersangkutan yaitu menilai kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa serta kepemimpinan. Masing-masing akan diberikan nilai oleh atasan mereka yang bersangkutan atau dari kepala dari setiap biro atau sub biro. Dari setiap penilaian *performance appraisal* yang digunakan kepada setiap karyawan ini akan diketahui bagaimana kinerja mereka. Dari penilaian yang diberikan sesuai dengan apa yang telah dilakukan nantinya akan digunakan untuk sistem rekrutmen, penilaian kerja, pengangkatan dari tenaga kerja yang berstatus kontrak menjadi tenaga kerja yang berstatus tetap, kenaikan golongan serta kenaikan gaji secara berkala.

Deskripsi pekerjaan Pegawai administrasi Universitas "X" yang memiliki tanggung jawab kepada Pembantu Rektor I yaitu administrasi akademik, yang mengerjakan kepentingan dalam bidang akademik seperti registrasi akademik, urusan administrasi dan sarana perkuliahan serta kepengurusan data akademik. Serta bagian sumber daya insani yang memiliki tugas kepengurusan data pegawai, serta pertanggungjawaban karyawan yang bekerja di Universitas "X". Terdapat pula tenaga administrasi yang bertanggung jawab kepada Pembantu Rektor II yaitu administrasi keuangan, dengan menjalankan fungsinya sebagai juru bayar kegiatan yang terdapat di bawah naungan Rektor, daftar pengajian pegawai serta mencatat pembukuan administrasi umum, kemudian terdapat pula administrasi sarana dan prasarana yang secara umum bertugas sebagai bagian kelengkapan, kepengurusan gudang, pelaksanaan pemegang barang serta pengelola inventaris barang, serta bagian teknologi informasi pegawai administrasi ini bekerja untuk mengelola sistem yang berada di Universitas

“X” ini seperti sistem jaringan Internet, Sistem rekapitulasi nilai (SAT) serta sistem pembayaran. Selain itu juga terdapat tenaga administratif yang dibawah oleh Pembantu Rektor III seperti bagian Humas yang bertugas mempublikasikan kegiatan yang sedang berlangsung di Universitas “X”, serta kemahasiswaan yang bertanggung jawab dengan unit kegiatan yang diadakan Universitas “X”.

Selain tugas serta tanggung jawab yang harus di lakukan oleh pegawai administrasi, sebaiknya pegawai memiliki kinerja yang baik, yaitu menampakkan kesehatan, keramahan, kecekatan, kerapian, dan kecerdasan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kualitas layanan pelaksana administratif juga dilihat dari daya tangkap (*responsiveness*) pegawai dalam melayani pemakai jasanya. Pegawai yang responsif memahami kebutuhan pihak lain dan berusaha memenuhi kebutuhannya ketika data, informasi, dan perbekalan dibutuhkan.

Menurut Kepala HRD bagian BSDPI, penurunan kinerja yang terlihat pada pegawai administrasi Universitas “X” ini saat peneliti melakukan wawancara yaitu mereka mengaku sering datang tidak tepat pada waktu yang sudah ditentukan, hal ini dirasa karena belum adanya *punishment* yang berlaku bagi yang datang terlambat atau *reward* bagi yang sering datang tepat pada waktu yang sudah ditentukan. Kemudian lemahnya komunikasi antar bagian pada pegawai administrasi mengakibatkan terjadinya penundaan pada pekerjaan mereka. Serta tidak adanya pembagian tugas sementara bagi pegawai administrasi yang berhalangan untuk hadir pada jam kerja kepada pegawai administrasi lainnya hal ini juga mengakibatkan penundaan pekerjaan pada pegawai administrasi Universitas “X”.

Selain melakukan wawancara kepada pegawai administrasi, peneliti juga mewawancarai atasan dari salah satu divisi yaitu divisi jaminan mutu. Selama masa kepemimpinannya di biro bagian kinerja kepegawaian, kesulitan yang dialami saat memimpin biro di Universitas “X” ini salah satunya ialah kesulitan dalam mengarahkan pegawai yang bekerja dengannya. Hal ini dikarenakan terdapat kesenjangan diantara para pegawai dalam hal

lamanya masa jabatan yang diduduki oleh seorang pegawai. Beberapa pegawai merasa ketika mereka telah lama bekerja di bagiannya, mereka akan merasa sudah ahli dalam bidangnya sehingga hal ini menjadikan pegawai merasa sulit diahrahkan untuk bekerja sama, baik dengan rekan kerja ataupun dengan atasannya sekalipun. Pegawai yang sudah lama bekerja cenderung menganggap bisa mengerjakan semuanya dan kurang mampu untuk *sharing* dalam hal pekerjaan bersama rekan kerja yang baru. Hal ini pun pada akhirnya menjadi subjektif dalam bekerja karena para pegawai hanya mau mematuhi seseorang yang menurut mereka lebih baik. Sehingga hal ini berakibat pada pekerjaan yang mereka kerjakan. Apabila pegawai bekerja dengan atasan yang masih baru menduduki jabatan mereka, dan atasan itu kurang mereka sukai sebagai pemimpin, maka kinerja para pegawai menjadi kurang cekatan. Surat surat yang harusnya sesuai dengan *deadline* menjadi terhambat dan pemimpin sampai melakukan *follow up* hingga beberapa kali sampai akhirnya lewat dari jatuh tempo yang telah ditentukan.

Selain itu salah satu yang menjadi kelemahan menurut salah satu kepala divisi jaminan mutu yang terjadi di organisasi Universitas "X" ini tidak pernah dilakukannya rotasi dalam masa jabatan, sehingga para pegawai mengerjakan pekerjaan yang monoton dan serta pengalaman mereka hanya sebatas di pekerjaan yang mereka kerjakan sesuai dengan bagiannya saja. Hal ini di dukung dengan teori yang menyatakan bahwa pentingnya rotasi dalam sebuah organisasi memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada organisasi (B. Siswanto Sastrohadiwiry, 2005) selain itu Suatu job rotation atau perputaran jabatan merupakan suatu mutasi personal yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat atau golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman serta untuk menghindari kejenuhan (Bambang Wahyudi, 2002). Adanya *performance appraisal* yang baru di Universitas "X", dirasa cukup mengubah sedikit perilaku pegawai.

Terdapat beberapa pegawai yang tadinya sering datang terlambat dan jarang masuk, kini sedikit demi sedikit mampumngubah perilaku tersebut.

Kemudian peneliti melakukan survei awal kepada 20 pegawai pada bidang administrasi di Administrasi Pusat Universitas “X”. Peneliti menyebarkan kuesioner ke beberapa divisi baik yang dibawah oleh Rektorat serta oleh Pembantu Rektor I, II, dan III. Setelah kuesioner dibagikan, Peneliti melakukan probing terhadap jawaban yang telah diberikan.

Sebanyak 50% (10 orang) pegawai administrasi yang telah mengisi survei dan diwawancarai merasa bahwa mereka peraturan yang telah diberlakukan di tempat mereka bekerja serta fungsi dari struktur tempat mereka bekerja. Beberapa pegawai mengungkapkan tentang kekecewaannya terhadap struktur organisasi yang belum berjalan sesuai dengan sebagaimana mestinya. Tidak hanya itu para pegawai juga merasa terdapat beberapa peraturan juga yang tidak berjalan dengan baik seperti misalnya tidak memakai seragam sesuai dengan tata tertib yang sudah ditentukan, serta pemberian *punishment* bagi pegawai yang melanggar peraturan. Di dalam *Blockage*, hal ini merupakan permasalahan kepegawaian yang disebut dengan *Confused Organizational Structure*, dimana pegawai administrasi Universitas “X” mempersepsikan kejelasan struktur organisasi yang terdapat pada organisasi tempatnya bekerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Terdapat 19% (4 orang) pegawai administrasi lainnya mengatakan kurangnya pemberian penghargaan atas apa yang dikerjakan membuat pekerjaan pegawai juga menjadi terhambat. Pada kenyataannya pegawai telah melakukan pekerjaan mereka dengan sungguh-sungguh, hal ini tidak diimbangi dengan pemberian upah kerja sebagai reward yang masih dirasa kurang sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka kerjakan. Dalam *Blockage* hambatan kepegawaian ini disebut juga dengan *Unfair Rewards* dimana pegawai administrasi Universitas “X” mempersepsikan pemberian penghargaan oleh organisasinya. Serta 19% (4 orang) pegawai administrasi lainnya mengatakan bahwa mereka merasa kurang mampu untuk

menyalurkan kemampuannya yang ketika menjalankan pekerjaan mereka. Seperti pegawai yang mampu mengembangkan kemampuannya di bidang tenaga kependidikan masih terhambat. Hal ini menjadikan pegawai kurang memiliki kesempatan untuk membuat dirinya berkembang menjadi lebih baik. Dalam *Blockage* hambatan pada pegawai ini disebut juga sebagai *Lack of Succession Planning and Management Development* dalam hal ini bagaimana pegawai Universitas “X” mempersepsikan pengembangan dan perencanaan manajemen yang berlangsung di organisasinya.

Terdapat 12% (2 Orang) pegawai administrasi Universitas “X” yang menyatakan bahwa adanya kurangnya keharmonisan yang terjalin antara sesama rekan kerja. Sehingga mengakibatkan kesalahan pada apa yang seharusnya disampaikan dengan sesama rekan kerja. Hal ini terjadi dengan rekan kerja yang memiliki status magang. Karena kebanyakan dari mereka merasa pegawai magang memiliki kesibukan sendiri (kuliah) diluar pekerjaan yang sedang dijalannya. Dalam *Blockage* hal ini termasuk ke dalam masalah kepegawaian *Poor Teamwork*, yaitu bagaimana pegawai Administrasi Universitas “X” mempersepsikan kerjasama tim yang berlangsung di perusahaannya.

Pada akhir survei awal yang telah dilakukan Peneliti, ke-20 tenaga kerja administrasi berkata bahwa mereka tetap melakukan pekerjaan yang telah mereka terima meskipun banyak hambatan yang terjadi baik yang berasal dari dalam organisasi tempat mereka bekerja maupun yang berasal dari klien yang mereka hadapi sehari-harinya. Mereka merasa bahwa apapun hambatannya, mereka akan tetap berusaha mengerjakan tugas mereka sebaik mungkin. Karena melayani klien bagi mereka merupakan suatu prioritas yang penting. Meskipun menurut persepsi pegawai administrasi mereka sudah berusaha bekerja dengan baik namun Kepala BSDPI dan salah satu atasan mereka menilai bahwa pada saat bekerja mereka cenderung subjektif, sehingga pekerjaan mereka menjadi tertunda. Oleh karena itu peneliti melihat terjadi masalah kepegawaian yang dapat menurunkan efektifitas bagi organisasi.

Blockage adalah masalah-masalah dan kesulitan-kesulitan yang pada dasarnya merupakan masalah kepegawaian yang dapat menurunkan efektifitas dan efisiensi dari sistem secara keseluruhan. *Blockage* ini dapat terjadi pada beberapa sub sistem dalam organisasi dan dapat mempengaruhi efektifitas sub sistem tersebut dan sistem secara keseluruhan (Mike Woodcock dan Dave Francis, 1979).

Dalam hal ini *blockage* dirasa memiliki peranan yang cukup penting bagi BSDPI. Karena dengan mengetahui adanya area *blockage* pada karyawan di organisasinya bagian pengembangan sumber daya insani ini akan memberikan masukan demi kelancaran tujuan organisasi serta manajemen perguruan tinggi dapat berusaha meningkatkan kualitas pelayanan unsur pelaksana administratifnya. Nantinya hal ini akan mampu memperbaiki *blockage* yang ada di dalam organisasi. Dilihat dari hal ini, maka peneliti tertarik untuk memetakan *Blockage area* yang terjadi pada karyawan tenaga administrasi Universitas “X”.

1.2 Identifikasi Masalah

Area permasalahan organisasi yang *blockage* utama pada Universitas “X” menurut pegawai administrasi Universitas “X”.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi area *blockage* yang utama pada Pegawai Administrasi Universitas “X”

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran deskriptif mengenai permasalahan organisasi *Blockage* yang utama pada Pegawai Administrasi di Universitas “X” berdasarkan persepsi pegawai di bidang administrasi Universitas “X”.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pengembangan-pengembangan teori psikologi khususnya di bidang industri dan organisasi yang berkaitan dengan *Blockage* pada suatu organisasi.
2. Memberikan masukan kepada peneliti lain yang memiliki minat untuk melakukan penelitian lanjutan mengenai *Blockage* pada pegawai atau organisasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi Universitas "X" dan dapat memberikan manfaat bagi Universitas "X" untuk memahami permasalahan yang ada pada para pegawai administrasi sehingga bermanfaat bagi perkembangan Universitas "X".
2. Penilaian ini diharapkan dapat memberikan bahan bagi pegawai Administrasi Universitas "X" untuk evaluasi diri dan meningkatkan produktivitas dalam bekerja.

1.5 Kerangka Pikir

Pegawai yang bekerja hampir di seluruh organisasi biasanya mengalami hambatan dalam pekerjaannya di setiap bidang yang dikerjakannya. Hal ini dapat mempengaruhi perkembangan kemajuan organisasi tempat para pegawai bekerja. Pemimpin yang bertanggung jawab seyogyanya menjadi harapan dan panutan bagi para pegawai yang membawahnya. Dengan demikian maka akan tercipta suasana bekerja yang sehat. Pemimpin dari suatu organisasi juga memiliki harapan bagaimana para pegawai yang bekerja dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam setiap organisasi tentunya juga diharapkan bahwa pegawai mampu menghayati pekerjaannya, agar ketika mereka

menghadapi hambatan dalam pekerjaan yang sedang dikerjakannya mampu menemukan solusi secara bersama-sama. Meskipun setiap pegawai sudah memiliki deskripsi pekerjaannya masing-masing, pemimpin organisasi dari setiap biro yang dibawah oleh rektor dan pembantu rektor tentunya memiliki harapan bahwa pegawainya mampu bekerja melebihi standar yang telah ditetapkan.

Selain tuntutan pekerjaan yang sudah diberikan, ada baiknya bahwa orgaanisasi memperhatikan beberapa faktor seperti usia, karena faktor usia juga dapat mempengaruhi efektifitas dalam bekerja seperti tuntutan usia di masa-masa tertentu yang juga berpengaruh terhadap pekerjaan. Selain usia ada pula faktor masa kerja, hal ini dikarenakan lamanya masa bekerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Ketika pegawai sudah lama bekerja tentunya ia akan mengetahui celah dari setiap permasalahan yang dihadapinya, tentunya hal ini akan berbeda dengan pegawai yang baru saja bekerja sebagai pegawai administrasi dengan menghadapi tuntutan kerja yang masih baru. Selain itu terdapat pula status pernikahan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, serta jenis kelamin dalam pekerjaan.

Di Universitas “X” ini terdapat biro yang menangani bagian kepegawaian yaitu BSDPI, dimana para pegawainya ditata sedemikian rupa agar keberfungsian organisasi berjalan sesuai dengan tujuan dan visi misi organisasi dan Universitas “X”. organisasi Universitas “X” membagi tiga jenis tenaga pegawai/tenaga kerja, yaitu tenaga kerja kependidikan, tenaga kerja administrasi dan tenaga kerja kerumahtangaan. Kebutuhan ketenagakerjaan ini dapat melalui Pembantu rektor I yang nantinya dapat melalui BSDPI, seperti ketika perlu atau tidaknya tenaga kerja bagian kependidikan, administratif, atau bagian kerumahtangaan harus melalui BSDPI yang nantinya akan diadakan rapat bersama dengan PR I. Kemudian pihak BSDPI melakukan *performance appraisal*. Hal ini dilakukan agar atasan serta pihak BSDPI data mengetahui kinerja pegawai, dan memberikan *reward* atau *punishment* terhadap apa yang telah di kerjakan selama ini.

Begitu pula dengan pegawai administrasi Universitas “X”, pihak BSDPI berharap mampu menampung hambatan apa saja yang terjadi pada pegawai administrasi yang bekerja di Universitas “X” ini agar dapat mengetahui serta melakukan intervensi kedepannya pada setiap pegawai yang dirasa memiliki kinerja yang menurun. Hal ini dilakukan agar tidak dapat merugikan organisasi serta dapat membantu berkembangnya Universitas “X” ini.

Oleh karena itu organisasi-organisasi sebaiknya memiliki cara-cara untuk mengatasi hambatan yang terjadi pada setiap karyawannya. Karena ketika sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi terhambat, maka tujuan atau kesuksesan organisasi pun akan terhambat pula. Oleh karena itu organisasi perlu menemukan sumber-sumber permasalahan yang ada di dalamnya, agar dapat meminimalisir hambatan untuk kemajuan organisasinya.

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

Persepsi dari seseorang dapat berbeda dari karyawan 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 yang mempersepsi. Karakteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi adalah sikap, kepribadian, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalim dan harapan. Stephen P. Robbins, (2002) mengemukakan bahwa karakteristik pribadi tidak terlepas dari karakteristik demografis 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 ongkos transportasi yang menurut Mike Woodcock dan Dave Francis merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi sehat atau tidaknya organisasi.

Blockage adalah masalah-masalah dan kesulitan yang pada dasarnya merupakan masalah kepegawaian yang dapat menurunkan afektifitas dan efisiensi dari sistem secara keseluruhan. *Blockage* ini dapat terjadi pada beberapa sub sistem dalam organisasi dan dapat mempengaruhi efektifitas sub sistem tersebut dan sistem secara keseluruhan (Mike Woodcock dan Dave Francis, 1979).

Mike Woodcock dan Dave Francis dalam *Unblocking Your Organization* (1979) mengungkapkan 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 Recruitmen and Selection* dalam hal ini bagaimana pegawai administrasi Universitas “X” mempersepsikan proses rekrutmen dan seleksi yang berlangsung di organisasinya. Pegawai yang bekerja pada suatu biro di organisasi tempatnya bekerja mengemukakan bahwa di dalam organisasi tersebut terdapat proses rekrutmen dan seleksi yang tidak adekuat.

Blockage yang kedua yaitu *Confused Organizational Structure* dalam hal ini bagaimana pegawai administrasi Universitas “X” mempersepsikan kejelasan struktur organisasi yang terdapat pada organisasi tempatnya bekerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Biro sumber daya manusia di Universitas “X” juga mengatakan bahwa kebanyakan dari mereka kurang mengetahui secara gambling tentang struktur organisasi tempat mereka bekerja.

Blockage yang ketiga adalah *Inadequate Control* dalam hal ini bagaimana pegawai administrasi Universitas “X” mempersepsikan pengendalian yang berlangsung di organisasinya sesuai dengan pengalamannya. *Blockage* yang keempat adalah *Poor Training* dalam hal ini bagaimana pegawai administrasi Universitas “X” mempersepsikan program pelatihan yang berlangsung di organisasinya. *Blockage* yang kelima adalah *Low Motivation* dalam hal ini bagaimana pegawai administrasi Universitas “X” mempersepsikan motivasi yang ada di organisasinya. *Blockage* yang keenam adalah *Low Creativity* dalam hal ini bagaimana pegawai administrasi Universitas “X” mempersiapkan kreativitas yang ada di organisasinya.

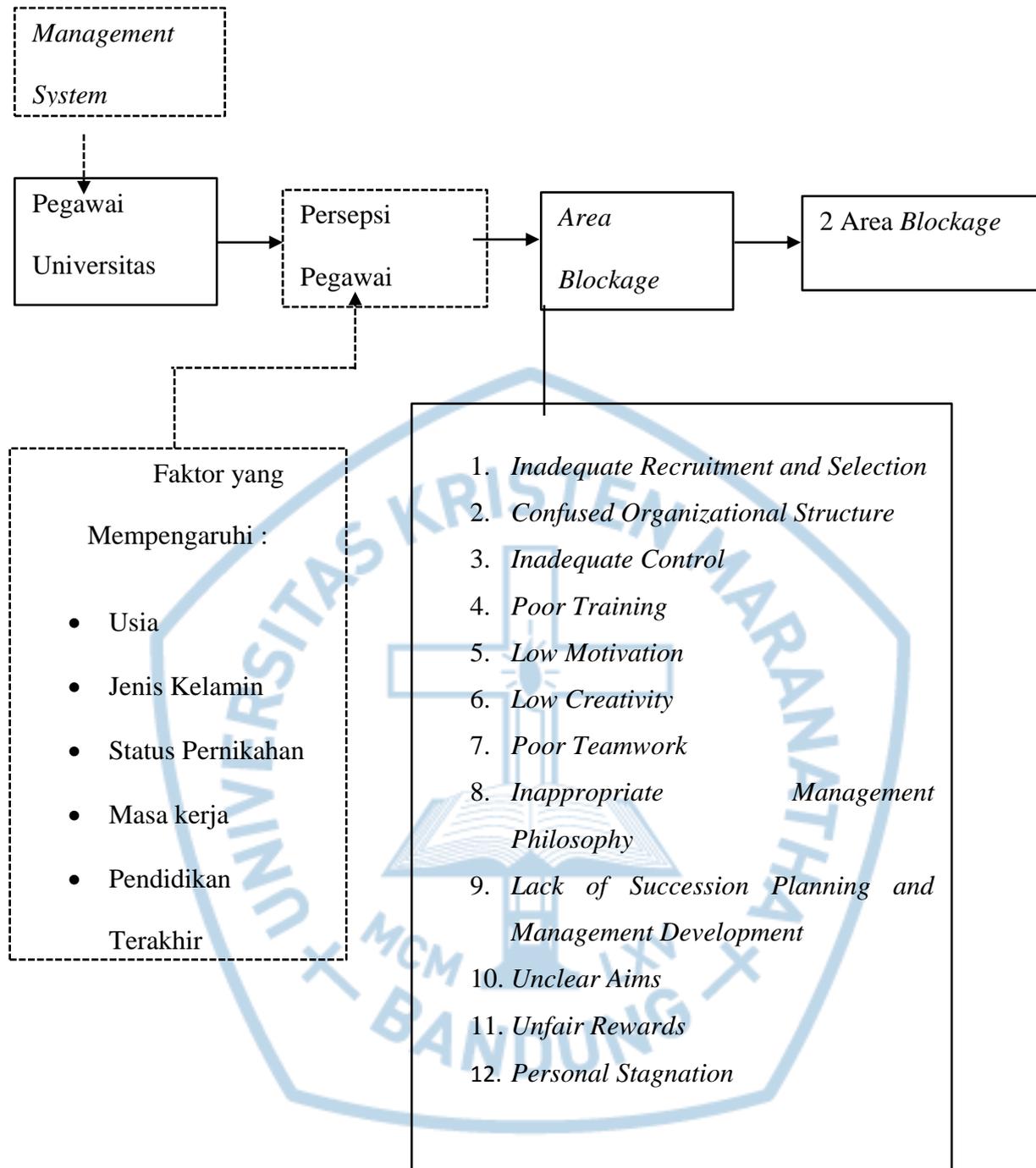
Blockage yang ketujuh adalah *Poor Teamwork* dalam hal ini bagaimana pegawai administrasi Universitas “X” mempersepsikan kerjasama tim yang berlangsung diperuahaannya. Pegawai administrasi Universitas “X” memiliki pengalaman bekerja dalam suatu tim di organisasi tersebut mengungkapkan bahwa pegawai administrasi sebaiknya mampu mengkomunikasikan hal yang satu dengan yang lainnya kepada rekan kerja yang lain. *Blockage* yang kedelapan adalah *Inappropriate Management Philosophy* dalam hal ini bagaimana pegawai administrasi Universitas “X” mempersiapkan filosofi yang ada di organisasinya. *Blockage* yang kesembilan adalah *Lack of Succession Planning and Management Development* dalam hal ini bagaimana pegawai administrasi Universitas “X” mempersepsikan pengembangan dan perencanaan manajemen yang berlangsung di organisasinya. Pegawai administrasi di Universitas “X” memiliki pengalaman dan pengetahuan mengenai hal ini mengemukakan bahwa pada organisasi ini tidak mengantisipasi dengan baik posisi jabatan yang akan datang, akibatnya pegawai administrasi Universitas “X” memiliki rentang kerja yang lama dalam karirnya.

Blockage yang kesepuluh adalah *Unclear Aims* dalam hal ini bagaimana pegawai administrasi Universitas “X” mempersepsikan tujuan organisasinya. *Blockage* yang kesebelas adalah *Unfair Rewards* dalam hal ini bagaimana pegawai administrasi Universitas “X”

mempersiapkan pemberian penghargaan oleh organisasinya. Pegawai administrasi Universitas “X” yang sudah menjalankan pekerjaan serta peraturan dengan sesuai bahkan bekerja melebihi waktu yang telah ditentukan mengharapkan organisasinya memberikan reward yang sesuai, namun pada kenyataannya pada pegawai tidak mendapatkan penghargaan sebagaimana mestinya. *Blockage* yang kedua belas adalah *Personal Stagnation* dalam hal ini bagaimana pegawai administrasi Universitas “X” mempersepsikan pendirian pada efektivitas kerja yang berlangsung di organisasinya.

Setiap organisasi perusahaan dapat saja memiliki masalah pada satu atau beberapa area *Blockage*. Hal ini sangat tergantung dari keadaan setiap organisasi. Setelah diketahui area *Blockage* yang terjadi pada pegawai administrasi di Universitas “X” diharapkan mampu menentukan 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 Questionnaire* mengindikasikan bahwa area permasalahan organisasi yang terjaring melalui *Blockage Questionnaire* mengindikasikan bahwa area permasalahan tersebut merupakan masalah utama dalam perusahaan yang perlu ditangani lebih mendalam agar perusahaan lebih efektif dan dapat berkembang lebih baik.



Bagan 1.1 Skema Kerangka Pikir

1.6 Asumsi

- Di dalam satu orang terdapat kemungkinan masalah yang menghambat dan mampu menurunkan efektifitas dan efisiensi organisasi (*blockage*) area-area tersebut diantaranya *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, Unclear Rewards, dan Personal Stagnation.*
- Setiap Pegawai administrasi Universitas “X” memiliki persepsi yang berbeda-beda pada area permasalahan yang utama (*blockage*) di Universitas “X”.
- Terdapat faktor-faktor yang dimiliki oleh pegawai Universitas “X” yang dapat mempengaruhi *blockage* yaitu faktor usia, jenis kelamin, status pernikahan, serta masa bekerja.

