

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Beberapa tahun terakhir ini, negara Indonesia sedang mengalami kemunduran hampir di segala bidang kehidupan, bermula dari krisis ekonomi yang berdampak pula pada semua bidang usaha, khususnya dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan termasuk industri tekstil. Beribu-ribu karyawan terpaksa harus di-PHK atau dirumahkan karena industri-industri tekstil tersebut gulung tikar. Ini berarti, krisis ekonomi yang melanda di Indonesia berdampak negatif terhadap kesejahteraan masyarakat, di antaranya meningkatnya jumlah pengangguran, meningkatnya kemiskinan dan menurunnya taraf hidup masyarakat.

Dampak krisis terhadap industri tekstil yang belum pulih kembali tersebut ditambah pula dengan persaingan yang semakin ketat oleh industri-industri tekstil dari dalam negeri maupun luar negeri seperti China, Hongkong, India. Industri tekstil Indonesia diindikasikan kalah bersaing dengan industri tekstil dari negara luar, baik di pasar lokal maupun pasar internasional. Pasar lokal cenderung lebih memilih barang-barang industri tekstil dari luar negeri dengan alasan harga yang lebih murah, desain atau corak lebih variatif dan kualitasnya relatif lebih baik, sedangkan barang lokal relatif lebih mahal, coraknya kurang variatif dan kualitasnya kurang terjamin (Kompas, 29 Desember 2004).

China dan India khususnya merupakan dua negara dengan industri tekstil terkuat yang masing-masing menguasai 51% dan 13% pasar tekstil internasional, di samping Thailand, Vietnam, Turki, Bangladesh, dan Pakistan, sedangkan tekstil Indonesia hanya menguasai 2% pasar tekstil dunia (Tempo Interaktif, 17 Mei 2005). Diberlakukannya AFTA (*ASEAN Free Trade Area*) dan penghapusan kuota sejak 1 Januari 2005, memperburuk kondisi tekstil Indonesia dan mendorongnya masuk dalam persaingan yang sangat ketat dengan industri tekstil dari luar Indonesia.

Di Jawa Barat terdapat sebuah perusahaan industri tekstil yang bergerak di bidang garment (sebut saja PT. 'X') yang tidak terpengaruh oleh krisis moneter serta persaingan yang ketat dengan perusahaan lokal maupun internasional. Perusahaan ini bukan hanya dapat bertahan, namun justru berkembang pesat dengan mendapatkan keuntungan yang berlipat. Sisi yang menarik pada perusahaan ini, meskipun pada awalnya perusahaan ini menerapkan manajemen secara tradisional, namun dapat tetap *survive* untuk bersaing dengan perusahaan lain di pasar internasional.

PT. 'X' yang pada awalnya berdiri pada tahun 1987 hanyalah sebuah industri kecil (*home industry*), namun sejak krisis moneter sampai saat ini telah berubah menjadi perusahaan garment yang cukup besar. Hal ini disebabkan hasil produksinya dipasarkan ke luar negeri sehingga nilai mata uang dolar Amerika yang meningkat dapat memberikan keuntungan yang besar bagi PT. 'X', karena penjualan dilakukan dengan menggunakan nilai mata uang dolar, sedangkan biaya proses produksi dan bahan baku di Indonesia dibeli dengan mata uang rupiah.

Perkembangan yang cukup pesat ini berdampak pula pada perubahan sistem manajemen yang dituntut dilakukan oleh manajemen PT 'X', yang salah satunya menuntut penambahan jumlah karyawan karena bertambahnya area pemasaran produk yang dihasilkannya. Pada awalnya, PT. 'X' hanya memiliki 20 karyawan yang dipimpin langsung oleh pemiliknya dengan daerah pemasaran hanya Negara Amerika. Namun saat ini, setelah menjadi perusahaan garment yang cukup besar, dengan daerah pemasaran baru, yaitu Negara Itali (sejak tahun 2002), karyawannya menjadi berjumlah 200 orang yang terbagi menjadi karyawan biasa dan staf. Staf terbagi dalam 5 (lima) divisi, yaitu divisi 1) produksi, 2) pemasaran, 3) pembelian, 4) keuangan, dan 5) personalia (sumber daya manusia).

Perkembangan memaksa PT. 'X' untuk merubah struktur organisasi dan sistem manajemen perusahaan, karena perusahaan membutuhkan sistem manajemen baru yang dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan, yaitu mengembangkan secara luas produk-produk yang dihasilkan di kancah perdagangan Internasional. Namun dalam pencapaian kebutuhan tersebut, akan timbul permasalahan dan hambatan-hambatan yang berkaitan dengan masalah kepegawaian. **Mike Woodcock dan Dave Francis (1979)**, menyebutkan beberapa macam masalah berkaitan dengan kepegawaian, antara lain kinerja karyawan yang belum optimal, karyawan yang lamban dalam bekerja, konsep kontrol yang kurang tepat dan kurangnya gagasan-gagasan baru yang ditawarkan oleh karyawannya. Terlebih lagi bagi organisasi-organisasi yang sedang berkembang pesat, seperti dialami pula oleh PT. 'X' Bandung.

Pimpinan PT. 'X' mengakui bahwa sangat sulit untuk menerapkan sistem manajemen yang baru, terlebih lagi dalam hubungannya dengan perubahan struktur organisasi berkaitan dengan garis kewenangan yang diterapkan. Dahulu semua perintah turun langsung dari pimpinan kepada anak buah untuk menjalankan proses produksi. Dengan berlakunya sistem manajemen baru maka perintah turun secara bertahap dengan garis kewenangan dari pimpinan kepada kepala divisi/manajer, kemudian kepada supervisor, dan dari supervisor kepada tenaga operasional.

Di sisi lain, untuk mengisi posisi/jabatan yang dahulu tidak ada tersebut akan timbul suatu permasalahan baru, yaitu apabila PT. 'X' menghadirkan karyawan baru diindikasikan dapat menimbulkan kecemburuan dari karyawan yang sudah lebih lama bekerja di PT. 'X', karena karyawan lama merasa lebih senior dan telah lebih lama bekerja di perusahaan. Karyawan yang lebih lama enggan untuk mengarahkan atau membiarkan karyawan baru jika terjadi kesalahan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga bisa menimbulkan kesalahan produksi yang menyebabkan terjadinya keterlambatan (*delay*) hasil produksi yang pada akhirnya pengiriman kepada konsumen mengalami keterlambatan. Gejala tersebut mengindikasikan adanya hambatan dalam tubuh organisasi yang harus segera diatasi, karena jika tidak teratasi dapat mengakibatkan berkurangnya efektivitas dan efisiensi karyawan dalam bekerja, serta dampak lebih lanjutnya dapat menghambat pencapaian tujuan dari organisasi.

Salah satu jabatan dalam struktur organisasi PT. 'X', yaitu supervisor. Jabatan supervisor ini memiliki tugas utama mengawasi jalannya proses produksi di setiap unit produksi PT. 'X'. Fungsi keberadaan supervisor ini yaitu melakukan pengawasan terhadap setiap karyawannya agar hasil produksi sesuai dengan *Standard Operation Procedure* (SOP) yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengawasan yang dilakukan supervisor sangat penting dilakukan baik terhadap cara kerja karyawannya, maupun kondisi kerja seperti bahan baku yang dibutuhkan dan penggunaan peralatan produksi. Keberadaan supervisor dibutuhkan dalam mengawasi proses produksi di PT. 'X', jika kinerja pengawasan yang dilakukan supervisor tidak baik, seperti kurang memperhatikan kesalahan yang dilakukan pekerja di unitnya yang mengakibatkan hasil kesalahan di unit ini akan diproses pada unit lainnya, sehingga hasil produk akhir yang dihasilkan tidak sesuai dengan standar kriteria perusahaan maupun konsumennya.

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang masalah-masalah kepegawaian khususnya di divisi produksi yang terjadi di PT. 'X', peneliti melakukan survey awal *blockage organizational* pada sub sistem terhadap 3 (tiga) orang karyawan pada level supervisor bagian produksi yang memiliki kekhasan, yaitu terjepitnya posisi di antara tekanan sosial yang berlawanan dari pihak manajemen dan karyawan. Manajer berharap supervisor mampu menjaga disiplin bawahan, mengawasi produksi dan lebih dari itu mampu menjalankan rencana perusahaan. Di lain pihak, terdapat tekanan dari pekerja yang lebih banyak berhubungan dengan masalah-masalah perasaan. Bawahan menginginkan para supervisor yang dianggap baik bagi mereka, yaitu selalu berusaha menghindarkan mereka dari

segala kesulitan, menafsirkan ketakutan dan keinginan mereka terhadap pihak manajemen. Sehingga pihak supervisor terjebak dalam kekuatan yang berlawanan, yaitu harapan atasan dan bawahan yang tidak dapat dipertemukan. Hal ini menjadikan supervisor berada pada situasi-situasi yang tidak jelas, karena terjadinya peningkatan harapan dari kedua kelompok tersebut terhadap supervisor. Survey awal dengan cara wawancara ini dilakukan untuk mengetahui gambaran umum berkaitan dengan permasalahan kepegawaian terutama divisi produksi di PT. 'X' Bandung.

Hambatan dalam tubuh organisasi dapat diketahui melalui *blockage organizational* yang merupakan masalah-masalah atau kesulitan-kesulitan yang dialami oleh suatu perusahaan/organisasi dan pada dasarnya merupakan masalah kepegawaian yang dapat menurunkan efektivitas dan efisiensi dari sistem manajemen secara keseluruhan. Bila supervisor menemukan *blockage organizational* di dalam organisasi, maka akan mempengaruhi kinerja supervisornya, karena supervisor dituntut untuk dapat menyelesaikan terlebih dahulu permasalahan yang ditemukan agar proses produksi tetap berjalan sesuai dengan tujuan organisasi.

Blockage organizational ini dapat terjadi pada beberapa sub sistem dalam organisasi dan dapat mempengaruhi efektivitas sub sistem tersebut dan sistem organisasi secara keseluruhan (**Mike Woodcock dan Dave Francis, 1997**). *Blockage organizational* dapat terjadi pada 12 area dalam organisasi, jika adanya *blockage organizational* muncul pada satu area atau lebih, dapat mengakibatkan penurunan efektivitas dan efisiensi sistem organisasi secara keseluruhan. Ke 12

area *blockage organizational* tersebut adalah 1) *Inadequate recruitment and selection*, 2) *Confused organizational structure*, 3) *Inadequate control*, 4) *Poor training*, 5) *Low motivation*, 6) *Low creativity*, 7) *Poor teamwork*, 8) *Inappropriate management philosophy*, 9) *Lack of succession planning and management development*, 10) *Unclear aims*, 11) *Unfair rewards*, dan 12) *Personal stagnation*.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan berkaitan dengan proses seleksi dan rekrutmen karyawan yang diterapkan oleh PT. 'X' dan tentang area kesesuaian pengetahuan, kepribadian serta keahlian dengan kebutuhan PT. 'X' dapat diketahui bahwa karyawan yang bekerja di perusahaan ini telah melalui tahapan seleksi dengan berbagai tes, di antaranya tes kesehatan dan tes kemampuan. Setiap karyawan yang diperkerjakan di perusahaan ini sudah cukup memadai dalam hal pengetahuan, kepribadian dan keahlian yang dimilikinya sesuai dengan standar proses seleksi yang ditetapkan. Meskipun setiap karyawannya telah melalui berbagai proses seleksi, adakalanya karyawan yang diterima di perusahaan ini memperoleh intervensi dari pihak manajemen maupun pihak karyawan lain yang menitipkan teman atau saudara untuk dapat diterima di perusahaan ini. Di samping itu, jika perusahaan membutuhkan karyawan baru, seringkali perusahaan hanya menginformasikannya secara intern dan tidak dipublikasikan secara luas. Akibatnya proses seleksi yang dilakukan perusahaan kurang efisien dan efektif dalam menjangkau karyawan yang memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang lebih tinggi.

Hasil wawancara berkaitan dengan kejelasan struktur organisasi PT. 'X' dapat diketahui bahwa terdapat keterbatasan wewenang dalam setiap supervisor

untuk menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Keterbatasan kewenangan yang diberikan kepada supervisor menyebabkan penyelesaian permasalahan kepegawaian yang muncul selalu dilimpahkan supervisor kepada manajer produksinya, namun sebaliknya pihak manajer produksi berharap agar setiap permasalahan yang muncul dapat diatasi oleh supervisornya. Menurut para supervisor hal tersebut terjadi disebabkan struktur organisasi yang diterapkan belum terlihat jelas, baik itu berupa tugas dan tanggungjawab terhadap setiap karyawan, maupun kewenangan yang diberikan perusahaan kepada setiap karyawannya. Selain itu, dalam hal pengambilan keputusan yang dilakukan pihak manajemen PT. 'X', supervisor berpendapat seringkali dijumpai ketidaktegasan pihak manajemen dalam bertindak menangani permasalahan yang timbul dalam proses produksi.

Hasil wawancara berkaitan dengan efektivitas pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dalam memperbaiki penampilan kerja karyawan dapat diketahui bahwa secara umum pelatihan yang diadakan perusahaan ini seperti pelatihan mengoperasikan peralatan produksi secara efektif, dapat meningkatkan tampilan kerja yang merupakan hasil kerja setiap karyawannya, namun tidak semua karyawan bagian produksi yang memanfaatkan sebaik-baiknya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan ini karena menganggap pelatihan yang diadakan hanya sebatas pengulangan yang sudah diberikan sebelumnya oleh perusahaan.

Hasil wawancara berkaitan dengan kepedulian karyawan terhadap perusahaan serta keinginan karyawan untuk berusaha mencapai tujuan perusahaan secara bersama dapat diketahui bahwa tidak semua karyawan bagian produksi

peduli dan berkeinginan mencapai tujuan perusahaan bersama. Hal ini terlihat dari hasil kerja sebagian karyawan yang menampilkan hanya sebatas menunaikan kewajibannya terhadap hasil produksinya saja, tanpa berusaha meningkatkan hasil yang diharapkan pihak manajemen terutama dalam hal kualitas hasil produksinya, meskipun secara umum sudah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan perusahaan.

Hasil wawancara berkaitan dengan penggunaan ide cemerlang untuk kemajuan perusahaan, supervisor berpendapat bahwa hampir semua ide baik dari pihak karyawan maupun supervisor bagian produksi tidak dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh perusahaan meskipun ide tersebut bertujuan untuk kemajuan perusahaan ini. Hal ini terlihat dari rendahnya tanggapan perusahaan untuk menanggapi usulan yang diajukan dalam memperbaiki proses produksi, karena pihak manajemen lebih terfokus pada standar operasi dan kebiasaan dalam pelaksanaan proses produksinya.

Hasil wawancara berkaitan dengan kerjasama tim dalam setiap unit produksi dapat diketahui bahwa tidak selalu kerjasama yang dilakukan dapat dikatakan solid. Proses produksi yang dilakukan yang merupakan kerjasama tim dalam unit produksi terjadi karena karyawan hanya terfokus pada tanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan produksinya saja, tanpa terlalu menghiraukan unit-unit lain dalam proses produksi secara keseluruhan.

Hasil wawancara berkaitan dengan prinsip-prinsip manajemen yang menghasilkan suasana realistis dan manusiawi, supervisor menilai bahwa sejauh ini masih dalam batas-batas yang wajar dan manusiawi. Hal ini terlihat dari pelaksanaan pekerjaan yang menerapkan waktu kerja sesuai dengan kemampuan

setiap karyawannya dan telah sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku. Selain itu penerapan gaji/upah yang diterapkan sudah sesuai pula dengan standar upah minimum yang berlaku di Provinsi Jawa Barat, serta pembayarannya yang tepat waktu. Oleh karena itu, di perusahaan tidak merasakan adanya gejala berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya.

Hasil wawancara berkaitan dengan persiapan supervisor untuk menduduki posisi penting di masa datang dapat diketahui bahwa persiapan tidak dilakukan oleh supervisor. Tidak dilakukannya persiapan ini karena posisi jabatan yang kosong selalu dilakukan melalui tahapan rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan. Hal ini memperlihatkan bahwa untuk posisi tersebut perusahaan lebih cenderung untuk memilih atau merekrut karyawan baru dibandingkan menggunakan karyawan lama yang lebih berpengalaman di perusahaan.

Hasil wawancara berkaitan dengan kejelasan tujuan kepentingan perusahaan dapat diketahui bahwa semua supervisor merasa sudah jelas dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang dilakukannya sesuai tujuan perusahaan. Hal ini terlihat dari tugas dan tanggungjawab terhadap pekerjaan yang diulakukan telah jelas spesifikasi pekerjaan yang harus dilakukan oleh setiap supervisor.

Hasil wawancara berkaitan dengan kepuasan dalam pemberian penghargaan oleh perusahaan dapat diketahui bahwa setiap karyawan secara umum seringkali merasa tidak puas atas bonus yang diterapkan oleh perusahaan. Hal ini dapat diidentifikasi dari jawaban supervisor yang seringkali merasa bonus yang diterapkan oleh perusahaan tidak sesuai dengan harapan mereka, meskipun

adakalanya besarnya pemberian penghargaan berupa bonus tidak selalu akan berdampak pada kinerja karyawannya.

Hasil wawancara berkaitan dengan optimalisasi pengembangan karyawan menggambarkan bahwa secara umum perusahaan memperhatikan pengembangan kemampuan setiap karyawannya. Hal ini dapat dilihat dari pelatihan yang seringkali dilakukan oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan kemampuan setiap karyawannya. Meskipun tidak semua karyawan memanfaatkan sebaik-baiknya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan, namun peningkatan kemampuan karyawan tetap menjadi perhatian pihak manajemen PT. 'X' karena hal ini akan berdampak pada hasil produktivitas karyawan dalam menjalankan tugasnya, dengan hasil kerja lebih cepat dan baik dari aspek kualitas kerjanya.

Dari hasil survey awal tersebut didapat gambaran gejala-gejala yang mengindikasikan beberapa area *blockage organizational* di PT. 'X' Bandung. *Blockage organizational* dapat terjadi pada organisasi, terlebih organisasi yang sedang berkembang seperti PT. 'X'. Oleh karena itu meneliti permasalahan mengenai hal-hal apa saja yang menjadi hambatan atau *blockage organizational* dalam PT. 'X' sangat penting dilakukan sehingga dapat menentukan langkah lebih lanjut untuk mengatasi permasalahan berkaitan dengan kepegawaian agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang masalah di atas, yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah :

Bagaimana gambaran 3 (tiga) area *blockage organizational* utama yang terjadi di PT. 'X' Bandung?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran mengenai area *blockage organizational* yang terjadi di bagian produksi PT. 'X' Bandung, melalui opini supervisornya.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai 3 (tiga) area *blockage organizational* utama yang terjadi di bagian produksi PT. 'X' Bandung berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi opini supervisor.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

- Pemahaman teoritis tentang *blockage organizational*, sehingga menambah khasanah pengetahuan khususnya pada bidang psikologi industri dan organisasi.
- Memberikan informasi bagi peneliti lain yang tertarik untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam mengenai *blockage organizational* yang ada di organisasi.

1.4.2. Kegunaan Praktis

- Memberikan informasi kepada PT. 'X' mengenai *blockage organizational* utama yang terjadi di PT. 'X' terutama di bagian produksi, sebagai bahan referensi dalam menyusun rencana, pengembangan atau perbaikan PT. 'X', khususnya dalam hal kepegawaiannya.
- Memberikan informasi bagi PT. 'X' mengenai urutan *blockage organizational* dari yang paling utama hingga akhir, serta faktor yang mempengaruhi perbedaan *blockage organizational* sehingga dapat digunakan untuk memperbaharui sistem yang mengatur karyawan yang bekerja di PT. 'X', khususnya di bagian produksi.

1.5. Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi yang berkembang seringkali mengalami suatu dinamika permasalahan baik itu yang bersumber pada masalah yang berhubungan dengan sarana dan prasarana yang digunakan atau pun masalah-masalah manajemen dan kepegawaian. Secanggih apapun peralatan yang dipergunakan dalam proses produksinya, jika organisasi tersebut mengalami permasalahan pada kepegawaian tentunya kecanggihannya tersebut akan mengalami hambatan dalam mengoperasikannya, karena yang mengendalikan efektivitas kinerja peralatan tersebut adalah para karyawannya.

Salah satu organisasi atau perusahaan yang bergerak di bidang garmen, yaitu PT. 'X' berada di bawah naungan suatu organisasi yang berorientasi profit. Fungsi organisasi ini adalah sebagai pemasok hasil produksi kepada pihak luar

(konsumen) yang menggunakan produk hasil perusahaan ini. Perusahaan yang bergerak di bidang garmen ini memiliki kantor pusat pengendali kegiatan produksinya, atau dengan kata lain sebagai manajemen dan kepegawaian perusahaan tersebut, yang terdiri atas pimpinan, para manajer, staf administrasi, dan supervisor. Di sini perusahaan tersebut menjalankan perannya sebagai media antara pihak internal (PT. 'X') dengan pihak eksternal (konsumen).

Kegiatan yang dilakukan oleh para pengurus dan personalia perusahaan tersebut, antara lain adalah menjangkau informasi dari pihak luar serta mempromosikan unit produksi perusahaan ini ke masyarakat luas, yang hal ini dilakukan oleh bagian operasional produksi. Di samping itu, kegiatan lain khususnya yang dilakukan oleh staf administrasi antara lain adalah mengenai administrasi di bidang kontrak perjanjian, dengan demikian segala sesuatunya harus diselesaikan dengan cepat dan tepat waktu serta memerlukan koordinasi yang baik antara satu bidang dengan bidang yang lainnya, terutama orang-orang yang bekerja di dalamnya, seperti peran supervisor dalam mengawasi proses produksi dalam perusahaan ini.

Peran supervisor dalam mengawasi proses produksi dilakukan untuk menjaga agar proses produksi tidak mengalami gangguan atau hambatan. Namun peran supervisor yang memiliki kekhasan, yaitu terjepitnya posisi di antara tekanan sosial yang berlawanan dari pihak manajemen dan karyawan menjadikan supervisor berada pada situasi-situasi yang tidak jelas, karena terjadinya peningkatan harapan dari kedua kelompok tersebut terhadap supervisor. Sehingga peran supervisor dalam suatu organisasi selalu berkaitan dengan kepegawaian

yang di dalamnya terdapat hubungan antara manager dan karyawan, maupun antar sesama karyawan. Hubungan antar karyawan ini merupakan hubungan antar manusia yang berpotensi dalam menimbulkan permasalahan, khususnya masalah kepegawaian. **Mike Woodcock** dan **Dave Francis** (1979), mengemukakan mengenai adanya *blockage organizational* dalam organisasi. *Blockage organizational* pada organisasi adalah masalah-masalah dan kesulitan-kesulitan yang pada dasarnya merupakan masalah kepegawaian yang dapat mengurangi efisiensi dari sistem secara keseluruhan, atau dengan kata lain menghambat kegiatan organisasi ke arah optimal. *Blockage organizational* ini dapat terjadi pada beberapa sub sistem dalam organisasi dan dapat mempengaruhi efektivitas sub sistem tersebut dan sistem organisasi secara keseluruhan. *Blockage organizational* pada organisasi dapat diketahui dengan jaringan opini karyawan mengenai hal-hal apa saja menjadi hambatan dalam kehidupan kerja suatu organisasi atau perusahaan.

Setiap karyawan dapat saja mengungkapkan opini yang berbeda satu sama lainnya. Menurut **Kartini Kartono** dan **Dali Gulo** (1987) perbedaan opini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara yaitu faktor usia, faktor pendidikan, faktor lingkungan yang termasuk pula lingkungan bagian kerja, serta faktor jenis kelamin. Faktor usia yaitu mencerminkan tingkat perkembangan kognitif seseorang. Faktor pendidikan yang dapat menentukan sudut pandang berpikir seseorang. Faktor lingkungan (dalam hal ini lingkungan pekerjaan, yaitu PT. 'X' maupun pada bagian kerja) tempat individu tersebut berada. Faktor jenis kelamin

dalam hal ini yaitu, adanya perbedaan baik secara fisik maupun psikis dapat mempengaruhi opini seseorang terhadap sesuatu hal.

Sekalipun terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi perbedaan opini seseorang, namun memiliki ciri tertentu, yaitu selalu diketahui dari pernyataan-pernyataan, merupakan sintesa atau kesatuan dari banyak pendapat dan memiliki pendukung dalam jumlah yang besar. Opini terbentuk berdasarkan kumpulan fakta-fakta mengenai kondisi yang terjadi dalam lingkungannya, dalam hal ini adalah lingkungan pekerjaan.

Proses opini tersebut umumnya terbentuk melalui 3 (tiga) tahapan, yaitu: 1) tahap di mana individu mengamati segala sesuatu, menginterpretasikannya dan menyusun makna objektif secara sendiri-sendiri dan subjektif, 2) tahap menyatakan opini melalui pemberian dan penerimaan opini pribadi dalam kelompok, mengungkapkan pandangannya bukan melalui kelompok, melainkan melalui kebebasan pribadi, dan mengungkapkan pandangan berdasarkan organisasi, dan 3) tahap yang menghubungkan opini publik dengan kegiatan publik.

Pada penelitian ini, digunakan opini karyawan yang memiliki jabatan sebagai supervisor di PT. 'X' terhadap suatu kondisi dalam lingkungan pekerjaan di PT. 'X'. Opini supervisor PT. 'X' terhadap kondisi lingkungan kerja ini perlu dilihat untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang terjadi di lingkungan kerja dengan merekonstruksi keadaan atau kondisi di tempat bekerja apakah sesuai atau tidak dengan keadaan atau kondisi, melalui daya pikir dan daya abstrak supervisor. Opini supervisor ini perlu dilihat untuk mengetahui area

masalah yang terjadi di PT. 'X', sehingga perusahaan dapat mengetahui dan menangani permasalahan yang terjadi di lingkungan kerja agar proses produksi yang dilakukan PT. 'X' tidak mengalami hambatan. **Mike Woodcock** dan **Dave Francis** dalam *Unblocking Your Organization* (1979), menyatakan terdapat 12 macam *blockage organizational* yang dapat terjadi dalam suatu organisasi.

Blockage organizational yang pertama, yaitu mengenai *Inadequate Recruitment and Selection* atau ketidaksesuaian proses seleksi dan rekrutmen. Dalam hal ini supervisor memberi opini bahwa yang dipekerjakan kurang memiliki pengetahuan, kepribadian serta keahlian yang memadai dengan kebutuhan organisasi. Apabila supervisor di PT. 'X' mengamati kondisi seperti ini terjadi dalam perusahaan, maka ia akan beropini gambaran kondisi tersebut sesuai dengan kondisi yang terjadi di tempatnya bekerja. Berarti hal ini mengindikasikan terdapat masalah dalam bidang rekrutment dan seleksi. Sebaliknya jika supervisor di PT. 'X' mengamati keadaan semacam hal di atas tidak terjadi di tempatnya bekerja, maka ia akan beropini kondisi tersebut tidak sesuai dengan kondisi di tempatnya bekerja. Berarti dapat diindikasikan bahwa dalam PT. 'X' tidak ada masalah dalam proses seleksi dan rekrutmen.

Blockage organizational yang kedua yaitu *Confused Organizational Structure* atau ketidakjelasan struktur organisasi. Dalam hal ini supervisor memberi opini bahwa cara pengorganisasian dalam lembaga kurang bermanfaat atau tidak efisien. Apabila supervisor di PT. 'X' mengamati kondisi seperti ini terjadi dalam lembaga, maka ia akan beropini gambaran kondisi tersebut sesuai dengan kondisi yang terjadi ditempatnya bekerja. Berarti hal ini mengindikasikan

terdapat masalah dalam struktur organisasi PT. 'X'. Sebaliknya jika supervisor di PT. 'X' mengamati semacam hal di atas tidak terjadi ditempatnya bekerja, maka ia akan beropini bahwa kondisi tidak sesuai dengan kondisi ditempatnya bekerja. Berarti dapat diindikasikan bahwa dalam PT. 'X' tidak ada masalah dalam struktur organisasi.

Blockage organizational yang ketiga yaitu *Inadequate Control* atau pengendalian yang tidak kuat. Dalam hal ini supervisor memberi opini bahwa pengambilan keputusan yang lemah dikarenakan adanya kesalahan informasi di tangan orang yang tidak tepat. Apabila supervisor di PT. 'X' mengamati kondisi seperti ini terjadi dalam perusahaan, maka ia akan beropini gambaran kondisi tersebut sesuai dengan kondisi yang terjadi di tempatnya bekerja. Berarti hal ini mengindikasikan terdapat kelemahan dalam pengawasan atau pengendalian. Sebaliknya jika supervisor di PT. 'X' mengamati keadaan semacam hal di atas tidak terjadi di tempatnya bekerja, maka ia akan beropini kondisi tersebut tidak sesuai dengan kondisi di tempatnya bekerja. Berarti diindikasikan dalam PT. 'X' tidak ada masalah dalam pengawasan atau pengendalian.

Blockage organizational yang keempat yaitu *Poor Training* atau pelatihan yang lemah. Dalam hal ini supervisor memberi opini bahwa di PT. 'X' tidak diberikan pelatihan secara efisien untuk melakukan sesuatu, yang secara material dapat memperbaiki tampilan kerja mereka. Apabila supervisor di PT. 'X' mengamati kondisi seperti ini terjadi dalam perusahaan, maka ia akan beropini gambaran kondisi tersebut sesuai dengan masalah dalam program pelatihan. Sebaliknya jika supervisor di PT. 'X' akan beropini kondisi tersebut tidak sesuai

dengan kondisi di tempatnya bekerja. Berarti diindikasikan dalam PT. 'X' tidak ada masalah dalam program pelatihan.

Blockage organizational yang kelima yaitu *Low Motivation* atau motivasi yang rendah. Di sini supervisor memberi opini bahwa di PT. 'X' kurang memiliki kepedulian terhadap organisasi dan kurang memiliki keinginan untuk meningkatkan usahanya lebih lanjut guna mencapai tujuan bersama. Apabila supervisor di PT. 'X' mengamati kondisi seperti ini terjadi dalam perusahaan, maka ia akan beropini gambaran kondisi tersebut sesuai dengan kondisi yang terjadi di tempatnya bekerja. Berarti hal ini mengindikasikan terdapat masalah dalam mengembangkan motivasi. Sebaliknya jika karyawan di PT. 'X' mengamati keadaan semacam hal di atas tidak terjadi di tempatnya bekerja, maka ia akan beropini kondisi tersebut tidak sesuai dengan kondisi di tempatnya bekerja. Berarti diindikasikan dalam PT. 'X' tidak ada masalah dalam pengembangan motivasi.

Blockage organizational yang keenam yaitu adanya *Low Creativity* atau kreativitas yang rendah. Dalam hal ini supervisor memberi opini bahwa ide-ide yang cemerlang untuk kemajuan organisasi tidak digunakan sebagaimana mestinya sehingga terjadi 'stagnan' dalam bekerja. Apabila supervisor di PT. 'X' mengamati kondisi seperti ini terjadi dalam perusahaan, maka ia akan beropini gambaran kondisi tersebut sesuai dengan kondisi yang terjadi di tempat bekerja. Berarti hal ini mengindikasikan terdapat masalah dalam pengembangan kreativitas. Sebaliknya jika supervisor di PT. 'X' mengamati keadaan semacam hal di atas tidak terjadi di tempatnya bekerja, maka ia akan beropini kondisi

tersebut tidak sesuai dengan kondisi di tempatnya bekerja. Berarti diindikasikan dalam PT. 'X' tidak ada masalah dalam hal pengembangan kreativitas.

Blockage organizational yang ketujuh adalah mengenai *Poor Teamwork* atau kelemahan dalam kerjasama tim. Di sini supervisor memberi opini bahwa yang seharusnya dapat berkontribusi dalam tugas bersama, tidak dapat bekerja sama dengan baik. Hal ini dikarenakan supervisor tidak memiliki kebersamaan atau terdapat banyak kendala untuk melakukan kerjasama. Apabila supervisor di PT. 'X' mengamati kondisi tersebut terjadi dalam perusahaan, maka ia akan beropini gambaran kondisi tersebut sesuai dengan kondisi yang terjadi ditempatnya bekerja. Berarti hal ini mengindikasikan terdapat masalah dalam kerjasama tim. Sebaliknya jika supervisor di PT. 'X' mengamati keadaan semacam hal di atas tidak terjadi di tempatnya bekerja, maka ia akan beropini kondisi tersebut tidak sesuai dengan kondisi di tempatnya bekerja. Berarti diindikasikan dalam PT. 'X' tidak terdapat masalah dalam kerjasama tim.

Blockage organizational yang kedelapan adalah mengenai *Inappropriate Management Philosophy* atau ketidaktepatan dalam filosofi manajemen. Dalam hal ini supervisor memberi opini bahwa prinsip-prinsip manajemen baik yang disadari maupun yang tidak disadari yang melandasi keputusan menghasilkan suasana yang tidak realistis atau tidak manusiawi. Apabila supervisor di PT. 'X' mengamati kondisi seperti ini terjadi dalam perusahaan, maka ia akan beropini gambaran kondisi tersebut sesuai dengan kondisi yang terjadi di tempatnya bekerja. Berarti hal ini mengindikasikan terdapat masalah ketidakcocokan dalam filosofi manajemen di PT. 'X'. Sebaliknya jika supervisor di PT. 'X' mengamati

keadaan semacam hal di atas tidak terjadi di tempatnya bekerja, maka ia akan beropini kondisi tersebut tidak sesuai dengan kondisi di tempatnya bekerja. Berarti diindikasikan dalam PT. 'X' tidak ada masalah dalam filosofi manajemen.

Blockage organizational yang kesembilan adalah mengenai *Lack of Succession Planning and Management Development* atau pengembangan manajemen dan perencanaan yang kurang memadai. Dalam hal ini supervisor memberi opini bahwa persiapan untuk posisi penting di masa yang akan datang tidak diantisipasi dengan baik. Apabila supervisor di PT. 'X' mengamati kondisi seperti ini terjadi dalam perusahaan, maka ia akan beropini gambaran kondisi tersebut sesuai dengan kondisi yang terjadi di tempatnya bekerja. Berarti hal ini mengindikasikan terdapat masalah dalam perencanaan dan pengembangan manajemen. Sebaliknya jika supervisor di PT. 'X' mengamati keadaan semacam hal di atas tidak terjadi di tempatnya bekerja, maka ia akan beropini kondisi tersebut tidak sesuai dengan kondisi di tempatnya bekerja. Berarti diindikasikan dalam PT. 'X' tidak ada masalah dalam perencanaan dan pengembangan manajemen.

Blockage organizational yang kesepuluh adalah mengenai *Unclear Aims* atau ketidakjelasan tujuan, supervisor memberi opini bahwa alasan untuk melakukan sesuatu bagi kepentingan perusahaan masih kabur atau tidak dirasakan dengan baik. Apabila supervisor di PT. 'X' mengamati kondisi seperti ini terjadi dalam perusahaan, maka ia akan beropini gambaran kondisi tersebut sesuai dengan kondisi yang terjadi ditempatnya bekerja. Berarti hal ini mengindikasikan terdapat masalah ketidakjelasan tujuan. Sebaliknya jika supervisor di PT. 'X'

mengamati keadaan semacam hal di atas tidak terjadi di tempatnya bekerja. Berarti diindikasikan dalam PT. 'X' tidak ada masalah ketidakjelasan tujuan.

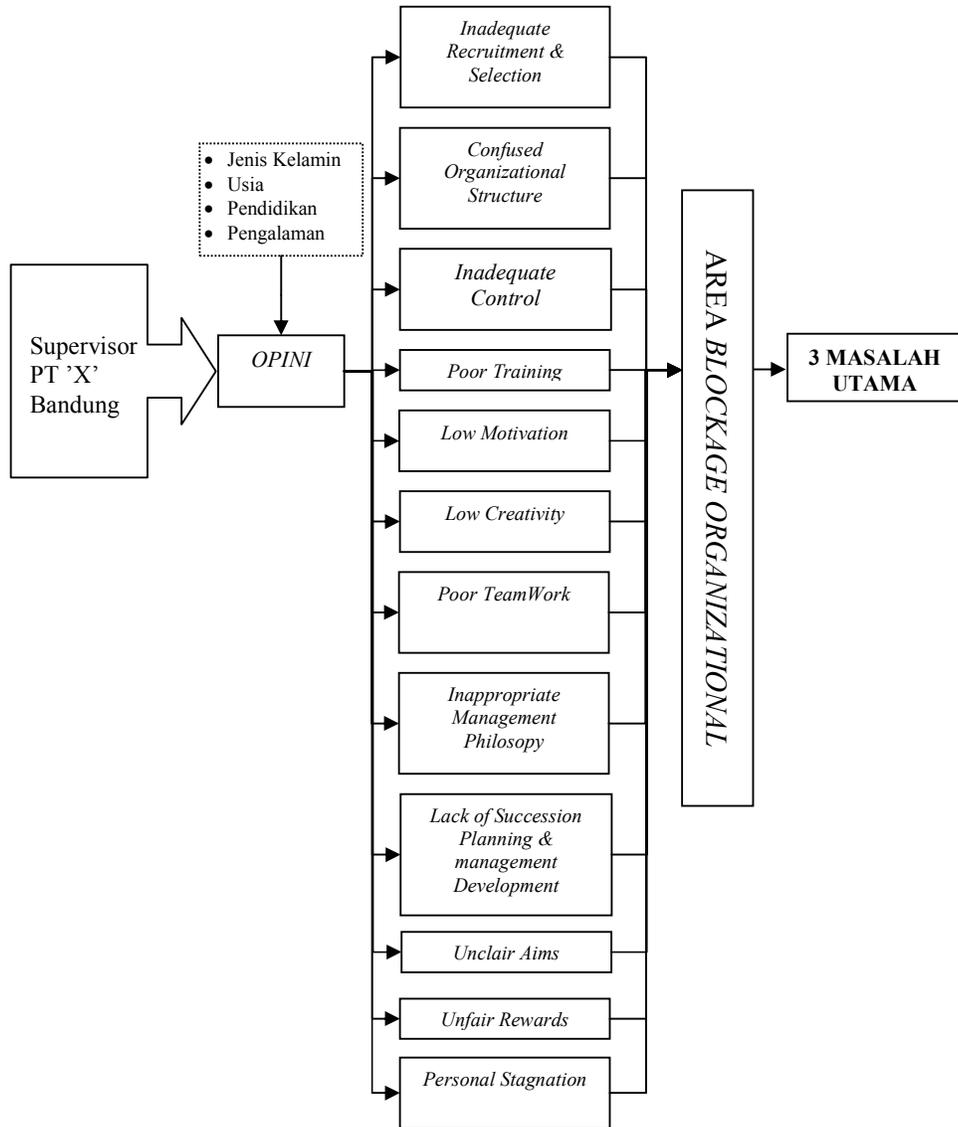
Blockage organizational kesebelas adalah mengenai *Unfair rewards* atau ketidakadilan dalam pemberian penghargaan. Dalam hal ini supervisor memberi opini bahwa karyawan tidak dihargai secara memuaskan, atau sistem *reward* yang ada berlawanan dengan 'kesehatan' organisasi. Apabila supervisor di PT. 'X' mengamati kondisi seperti ini terjadi dalam perusahaan, maka ia akan beropini gambaran kondisi tersebut sesuai dengan kondisi yang terjadi di tempatnya bekerja. Berarti hal ini mengindikasikan terdapat masalah dalam pemberian penghargaan. Sebaliknya jika supervisor di PT. 'X' mengamati keadaan semacam hal di atas tidak terjadi di tempatnya bekerja, maka ia akan beropini kondisi tersebut tidak sesuai dengan kondisi di tempatnya bekerja. Berarti diindikasikan dalam PT. 'X' tidak ada masalah dalam pemberian penghargaan.

Blockage organizational ke dua belas adalah mengenai *Personal Stagnation*. Di sini supervisor memberi opini bahwa dalam organisasi tidak menampilkan sikap dan menghasilkan pendirian pada efektivitas serta pengembangan pribadi. Apabila supervisor di PT. 'X' mengamati kondisi seperti ini terjadi dalam perusahaan, maka ia akan beropini gambaran kondisi tersebut sesuai dengan kondisi yang terjadi di tempatnya bekerja. Berarti hal ini mengindikasikan terdapat masalah stagnasi personal. Sebaliknya jika supervisor di PT. 'X' mengamati keadaan semacam hal di atas tidak terjadi di tempatnya bekerja, maka ia akan mempunyai opini bahwa kondisi tersebut tidak sesuai

dengan kondisi di tempatnya bekerja. Berarti diindikasikan dalam PT. 'X' tidak ada masalah stagnasi personal.

Setiap organisasi dapat saja memiliki masalah pada satu atau beberapa area *blockage organizational*, demikian pula pada PT. 'X', yang merupakan salah satu bentuk organisasi. Untuk langkah selanjutnya PT. 'X' harus menentukan skala prioritas *blockage organizational* untuk diselesaikan. PT. 'X' dapat memiliki kombinasi area *blockage organizational* yang berbeda-beda, hal ini karena opini yang berbeda dari setiap supervisor.

Mike Woodcock dan Dave Francis (1979), menyatakan bahwa tiga skor terbesar dari opini supervisor yang terjaring melalui *Blockage organizational Questionare* mengindikasikan bahwa *blockage organizational* tersebut merupakan masalah utama dalam perusahaan yang perlu segera ditangani atau dianalisis lebih mendalam agar perusahaan menjadi efektif dan dapat berkembang lebih lanjut. Untuk lebih jelasnya uraian kerangka pemikiran digambarkan melalui skema sebagai berikut:



Gambar 1.1
Kerangka Pemikiran

1.6 Asumsi Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan, maka asumsi yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu;

1. Setiap organisasi dapat memiliki *blockage organizational*, oleh karena itu PT. 'X' juga dapat memiliki *blockage organizational* karena merupakan organisasi.
2. Supervisor merupakan personil yang ikut bertanggungjawab atas permasalahan serta hasil kerja yang dilakukan karyawannya, dalam mencapai tujuan organisasi.
3. *Blockage organizational* di PT. 'X' dapat dijaring melalui opini supervisor, sehingga dapat diketahui 3 (tiga) area utama.