

SURVEY SIKAP KARYAWAN DAN DIAGNOSIS PENGEMBANGAN ORGANISASI

6

Oleh : Fuad Mas'ud

Organisasi atau perusahaan menghadapi lingkungan yang selalu berubah. Dengan semakin banyaknya pesaing, perubahan dan perkembangan teknologi dan lain-lain. Dalam menghadapi perkembangan baik eksternal maupun internal organisasi dituntut selalu berindak proaktif.

Keberhasilan organisasi dalam mencapainya sangat tergantung pada faktor sumber daya alam manusia. Oleh karena itu, pemimpin organisasi harus menyiapkan sumber daya manusia sebaik baiknya.

Salah satu metode yang paling umum untuk mengetahui kondisi sumber daya manusia dalam organisasi yaitu dengan melakukan survai sikap sumber daya manusia (karyawan). Berdasarkan hasil survai sikap tersebut, pemimpin dapat menyusun program-program pengembangan karyawan. Hal ini sangat penting untuk mengingat bahwa implementasi strategi organisasi, karyawan sebagai faktor penting yang menentukan keberhasilannya. Artikel ini membahas persyaratan survai sikap yang efektif serta kekurangan-kekurangan metode survai sikap.



Pendahuluan

KEMAJUAN dan keberhasilan organisasi sangat tergantung pada para karyawannya. Sejahterama karyawan tersebut mampu dan mau bekerja keras, kreatif, inovatif, loyal, disiplin, jujur dan bertanggung jawab akan menentukan prestasi organisasi. Oleh karena itu, untuk mengetahui sejauhmana para karyawan bekerja, pimpinan organisasi perlu mengetahui bagaimana sikap dan perilaku karyawannya. Sikap akan mencerminkan perilaku seseorang. Namun untuk mengetahui bagaimana sikap seseorang tidak mudah, karena sikap dipengaruhi oleh banyak faktor seperti persepsi, motivasi, lingkungan dan lain sebagainya (Walgito, 1987).

Sikap yang ada pada diri seseorang akan mencerminkan warna atau corak tingkah laku atau perbuatan orang tersebut. Dengan mengetahui sikap seseorang, akan dapat diduga bagaimana respon atau tindakan yang akan diambil orang tersebut, terhadap suatu masalah atau keadaan yang dihadapkan kepadanya (Assael, 1993). Oleh karena itu mengetahui sikap karyawan dalam organisasi merupakan hal penting bagi pimpinan. Karena dengan mengetahui sikap karyawan

pimpinan organisasi akan mengetahui kondisi internal organisasi (Myers, 1967).

Di samping itu, melalui survai terhadap karyawan akan diketahui pula masalah-masalah yang terjadi dalam organisasi dan kebutuhan-kebutuhan untuk mengembangkan organisasi (Schmitt dan Klimoski, 1991). Salah satu teknik untuk mengetahui sikap karyawan adalah survai sikap. Survai sikap karyawan

FUAD MAS'UD

Staf Pengajar FE dan Program MM UNDIP. Lulus FE Jurusan Manajemen UGM Yogyakarta, 1986; Lulus Master of Industrial Relation (MIR), 1993 dari school of Industrial Relation, queen's University, Kanada. Dan merjabat ketua komisi Pe-latihan dan Pengembangan, Depnaker RI, Kanwil Jateng

tidak sukar untuk dilakukan. Namun yang penting adalah tindak lanjut (follow up) setelah diadakan survai sikap tersebut. Bila survai mencakup tentang kebijakan-kebijakan organisasi biasanya karyawan ingin mengetahui hasil survai tersebut dan bagaimana tindak lanjut dari pimpinan organisasi.

Di samping itu, survai sikap karyawan perlu dilakukan secara periodik, karena perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal akan mempengaruhi sikap karyawan dalam organisasi.

Metode Survei Sikap

SURVAI sikap adalah prosedur untuk mengetahui dan mengukur perasaan, pikiran, persepsi, keyakinan dan opini karyawan terhadap aspek-aspek penting dalam pekerjaan (Schmitt dan Klimoski, 1991. p. 326). Ada dua metode (cara) untuk mensurvei sikap. Pertama adalah dengan cara interview (wawancara). Hasil dari cara wawancara biasanya jarang yang bersifat kuantitatif atau dapat menjangkau seluruh populasi dalam organisasi. Metode ini membutuhkan pewawancara yang terlatih yang mengetahui dengan baik pertanyaan-pertanyaan penting yang harus ditanyakan, bagaimana menciptakan suasana agar orang yang diwawancarai mau dan dapat menjawab dengan bebas dan jujur. Di samping itu, pewawancara harus mengetahui bagaimana menafsirkan apa yang telah didapatkannya. Metode ini juga memerlukan waktu yang banyak walaupun mungkin memberikan hasil yang sangat berharga.

Metode kedua adalah dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner survei sikap merupakan alat untuk wawancara yang telah distandardisasi. Keuntungannya adalah isi kuesioner sama, sehingga semua responden yang disurvei akan ditanyai pertanyaan yang sama. Administrasi dan pengolahan kuesioner tersebut lebih mudah,

lebih efisien dan lebih cepat. Dengan kuesioner yang standar, responden yang dicakup dapat lebih luas, dan survei lebih mudah dilakukan.

Selain itu, untuk mengetahui sikap karyawan dapat pula digunakan diskusi kelompok atau *focus group discussion*.

Secara umum ada dua macam kuesioner yang digunakan untuk survei. Pertama, kuesioner yang digunakan untuk tujuan mengetahui "opini" karyawan mengenai berbagai masalah, tetapi tidak menilai dan mengukur sikap mereka. Kedua, kuesioner yang digunakan untuk mengetahui, menilai dan mengukur persepsi, perasaan dan sikap karyawan terhadap masalah-masalah penting dalam organisasi.

Adapun ditinjau dari jenis alternatif cara menjawab pertanyaan (kuesioner). Pada dasarnya ada tiga jenis pertanyaan yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data sikap karyawan. *Pertama*, kuesioner yang obyektif (*objective questionnaires*), yaitu kuesioner yang memberikan alternatif pilihan jawaban untuk pertanyaan tertentu. *Kedua*, *subjective questionnaires* (kuesioner subyektif), yaitu kuesioner dengan pertanyaan terbuka. Jenis ini memungkinkan responden memberikan jawaban mereka sendiri. *Ketiga*, *projective questionnaires* (kuesioner proyektif), yaitu kuesioner yang menampilkan gambar, atau garis yang merangsang responden untuk memberikan

tanggapannya. (Davis, 1988. p.86).

Isi Survei Sikap

SUATU jenis survei sikap seringkali digunakan untuk mengetahui suatu aspek tertentu dari pekerjaan. Salah satu jenis survei sikap yang terkenal dan paling sering digunakan, dikembangkan oleh Universitas Chicago, Amerika Serikat, mengukur beberapa hal sebagai berikut:

1. Pekerjaan, termasuk kondisi kerja yang diinginkan karyawan. Masing-masing faktor dirinci ke dalam pertanyaan sehingga karyawan dapat memberikan tanggapannya secara lengkap. Aspek ini sangat penting bagi karyawan.

2. Penghargaan finansial, termasuk gaji atau upah maupun tunjangan. Dalam hal ini, upah/gaji dan tunjangan dirinci ke dalam pertanyaan yang berkaitan dengan keadilan internal maupun keadilan eksternal. Serta cara/metode administrasi upah/gaji dan tunjangan tersebut.

3. Hubungan antar personal. Dalam hal ini dibagi menjadi tiga kategori. Pertama, hubungan karyawan dengan teman sekerja, meliputi kerjasama, saling membantu, dan keakraban. Kedua, hubungan dengan atasan. Ketiga, mencakup hubungan secara umum dengan pihak manajemen.

4. Hubungan kerja, termasuk cara karyawan memandang/

menilai kompetensi atasan, efektifitas administrasi/manajemen dalam departemen/bagian tertentu. Keterbukaan dan kecukupan informasi. Kebebasan untuk mengeluarkan gagasan dan memperoleh informasi yang diperlukan karyawan.

5. Insentif bukan finansial yang mencakup job security (keamanan kerja), pensiun, status, penghargaan, kesempatan untuk maju, dan kebanggaan terhadap organisasi. (Beach, 1975).

Jenis-jenis Analisis dan Temuan Survei

SECARA umum, ada empat jenis temuan dan analisis survei yang bermanfaat bagi manajer, sebagai berikut:

1. Analisis dan temuan sikap karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi. Ini memberikan indikasi secara umum mengenai sikap karyawan, dan biasanya dirinci berdasarkan kategori yang telah ditentukan. Temuan ini memberikan diagnosis secara umum terhadap kebijakan, program, prosedur dan konsisi organisasional.

2. Analisis dan temuan dalam dan antar departemen. Hal ini akan menunjukkan berbagai masalah tertentu yang ada dalam departemen atau antara departemen. Dari analisis ini akan diperoleh beberapa saran atau rekomendasi yang bermanfaat bagi organisasi.

3. Analisis dan temuan perbandingan antar perusahaan, antara industri. Temuan survai di perusahaan dapat dibandingkan dengan norma umum pada tingkat industri atau nasional. Dalam hal ini berarti temuan perusahaan akan dibandingkan dengan temuan-temuan dari perusahaan lain.

4. Analisis dan temuan perbandingan antar waktu. Kecenderungan sikap karyawan dalam organisasi dan departemen dapat dipelajari antar waktu, sehingga akan diketahui problema-problema yang timbul di masa datang.

Survai Sikap Sebagai Alat Manajerial

HASIL-hasil temuan survai sikap menunjukkan bahwa survai sikap merupakan alat untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas, produktivitas dan efisiensi organisasi. (Schmitt dan Klimoski, 1991). Survai sikap juga dapat mencakup sampel yang luas (besar), namun dengan biaya yang relatif tidak banyak. Beach (1975) menyatakan paling tidak ada enam (6) manfaat penting yang dapat diperoleh dari survai sikap untuk memperbaiki efektivitas manajerial dan organisasional

1. *Survai sikap alat yang bermanfaat untuk mendiagnosis organisasi.*

Dengan survai sikap dapat diukur dan dinilai reaksi dan tanggapan berbagai macam pertanyaan, problema, kebijakan, dan praktek manajerial. Selain itu, kualitas dan realibilitas hasil survai menunjukkan bias pribadi yang minimum atau salah penafsiran. Diagnosis dapat difokuskan pada departemen atau bagian atau pada problema tertentu. Dengan cara ini akan diketahui apa yang sangat mengganggu atau tidak disukai oleh karyawan dan di mana problem mereka

terkonsentrasi.

2. *Survai sikap merupakan ekspresi minat manajer terhadap kesejahteraan karyawan.*

Karyawan tentunya sangat senang mempunyai kesempatan untuk menyatakan pendapat, pikiran dan perasaannya. Setiap orang akan senang ikut berpartisipasi bila tujuannya adalah untuk memperbaiki organisasi dan keadaan tempat kerja mereka. Manajer yang mengundang dan meminta pendapat bawahannya biasanya akan mendapatkan rasa hormat dari mereka. Partisipasi

Kecenderungan sikap karyawan dalam organisasi dan departemen dapat dipelajari antar waktu, sehingga akan diketahui problema-problema yang timbul di masa datang

mereka dan kerjasama mereka dalam survai sikap merupakan salah satu cara untuk memperbaiki kondisi kesehatan organisasi.

3. *Survai sikap merupakan alat komunikasi yang berguna.*

Survai sikap secara langsung dapat mengungkap kelemahan dalam aspek komunikasi dalam organisasi. Komunikasi ke atas, dari karyawan ke manajemen berupa reaksi atas kebijakan dan program dalam organisasi, saran, serta informasi tentang problem yang muncul serta pernyataan/ekspresi perasaan karyawan. Survai sikap lebih lengkap cakupannya daripada sistem saran (misalnya kotak saran) yang disediakan oleh organisasi. Oleh karena itu, survai sikap sangat bermanfaat bagi organisasi.

4. *Survai sikap merupakan teknik yang penting untuk mengembangkan praktek manajemen yang sehat dan demokratis.*

Bukanlah suatu kebetulan bila survai sikap paling banyak digunakan oleh organisasi atau perusahaan-perusahaan yang besar dan maju. Para manajer di perusahaan atau organisasi yang maju mengakui bahwa survai sikap merupakan alat untuk berkonsultasi dan mengembangkan praktek manajemen yang sehat. Dengan survai sikap karyawan akan menilai semua program, kebijakan dan kondisi organisasi, mereka dapat menyuaran perasaan dan pikirannya dan memberi tanggapan terhadap semua aspek yang

berkaitan dengan organisasi. Dengan adanya umpan balik (feedback) dari para karyawan, pimpinan dapat memperbaiki praktek manajemennya.

5. *Survai sikap merupakan teknik yang berguna untuk mendelegasikan tanggung jawab dan melibatkan manajer tingkat bawah (supervisor) dalam menangani problema manajemen.*

Karena tujuan survai sikap antara lain untuk menyelesaikan masalah di tingkat pekerjaan, maka supervisor (penyelia) merupakan orang kunci dalam pelaksanaan program tindak lanjut (follow up). Supervisor harus berpartisipasi dalam menafsirkan hasil dan memberikan rekomendasi tindakan berkaitan dengan problema yang diungkap dengan survai. Dalam usaha ini supervisor harus dibantu oleh manajer tingkat menengah. Pendeknya, supervisor, oleh karena itu, perlu mendapatkan training (pelatihan) tentang metode dan fasilitas untuk mengembangkan kebijakan di bagian atau departemen yang menjadi tanggung jawabnya. Hubungan antara manajer dan supervisor sangat penting. Dengan survai sikap akan mendorong kerjasama di antara mereka, dan merupakan sarana pengembangan organisasi yang bagus terutama dalam pelaksanaan tindak lanjut setelah diadakan survai sikap.

6. *Survai sikap merupakan alat yang bagus untuk pengintegrasian organisasi.*

Pengintegrasian organisasi dengan survai sikap dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain:

a) dengan mengidentifikasi tujuan individual dan kelompok dalam organisasi.

b) dengan membangun saling pengertian dan persetujuan pada program tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

c) pembagian tanggung jawab untuk pelaksanaan tindakan.

d) mengemban kesatuan/kesamaan tujuan dalam organisasi.

Persyaratan Agar Survai Sikap Efektif

AGAR hasil survai sikap dapat bermanfaat secara optimal, maka dalam survai sikap perlu dilakukan beberapa hal penting sebagai berikut:

1. *Tujuan survai sikap harus dinyatakan dengan jelas dan dapat dipahami oleh partisipan.*

Responden survai harus mengetahui bahwa tujuan survai adalah untuk memperbaiki kondisi organisasi di mana mereka bekerja. Perlu dijelaskan pula bahwa survai tidak dimaksudkan untuk mencari orang-orang yang bersuara negatif atau mengancam mereka.

Sebaliknya, tujuan survai adalah untuk membantu membangun organisasi yang lebih baik, menghilangkan atau mengurangi problema dalam organisasi, dan membuat kehidupan organisasi yang sehat. Tanpa tujuan yang jelas, karyawan akan enggan, takut atau bahkan mencurigai diadakannya survai. Sehingga sukar untuk diperoleh informasi yang jelas

untuk memecahkan masalah dalam organisasi.

2. *Hasil survai sikap harus dibagikan/disebarluaskan.*

Ini berarti tidak sekedar cukup mencetak dan menyebarkan hasil survai dalam majalah atau terbitan resmi perusahaan (organisasi), (newsletter, selebaran), atau me-

lalui papan pengumuman. Hal penting dalam hal ini adalah membagi dan menilai hasil, baik yang bagus atau jelek, menyenangkan dan tidak menyenangkan, dengan semua manajer. Hal ini berarti hasil survai harus disajikan dengan baik agar mudah dipahami oleh siapa saja, dari tingkat atas sampai tingkat bawah. Di samping itu, perlu diberitahukan pula penjelasan mengapa problema dapat muncul pada bagian/departemen tertentu dan alternatif

tujuan survai adalah untuk membantu membangun organisasi yang lebih baik, menghilangkan atau mengurangi problema dalam organisasi, dan membuat kehidupan organisasi yang sehat

cara-cara menyelesaikan masalah/ problema tersebut. Dalam mendiskusikan hasil survai, partisipasi para peserta sangat penting, dan suasana yang demokratis dan kondusif perlu diciptakan agar diskusi dapat memberikan hasil yang optimal.

3. *Manajer harus meminta saran dan tanggapan dari semua tingkatan organisasi dan bersedia mengambil tindakan yang sesuai dengan saran-saran tersebut.*

Hasil survai sikap dan diskusi dengan para pihak yang terkait harus ditindak lanjuti dengan sungguh-sungguh sesuai dengan rekomendasi dan saran-saran yang diberikan. Atau bila tidak mungkin diambil tindakan, manajemen harus memberikan alasan mengapa hal-hal tertentu tidak dapat diambil tindakan. Pimpinan harus berusaha mengambil tindakan yang dapat memuaskan kebutuhan organisasi dan menyelesaikan masalah yang ada secara tepat.

Apa yang Dapat atau Tidak Dapat Diungkapkan oleh Survai Sikap

CARA karyawan menanggapi survai sikap secara umum tergantung pada dua faktor:

- 1) kebutuhan, kepentingan dan harapan mereka;
- 2) waktu, kondisi/keadaan dan situasi kerja mereka.

Tanggapan, sikap dan opini karyawan yang dinyatakan dalam menjawab pertanyaan atau

kuesioner harus dipandang sebagai gejala-gejala (symptoms) dari interaksi antara orang, pekerjaan mereka dan lingkungannya, pemahaman atau ketidakpahaman, penyesuaian, dan tingkat koordinasi yang ada antara karyawan, dan keberhasilan manajer dalam membangun serta memelihara organisasi secara keseluruhan/total.

Bila temuan-temuan survai dianalisis secara tepat akan menghasilkan atau memberikan informasi yang penting antara lain:

1. Apa yang difikirkan dan dikatakan oleh karyawan?
2. Bagaimana mereka merasa dan bereaksi?
3. Di mana reaksi dan perasaan terfokuskan dalam organisasi?
4. Sikap dan perasaan siapa (pihak mana) yang paling kuat tercerminkan - karyawan, supervisor (penyelia), staf spesialis, atau kelompok lain?

Tentu saja masih ada hal-hal lain yang tidak dapat diungkap dengan survai sikap. Survai sikap tidak dapat mengungkapkan mengapa para karyawan bersikap, merasa dan bereaksi dengan cara tertentu. Survai sikap tidak juga dapat mengungkapkan bagaimana sikap, dan pandangan karyawan dapat dirubah atau apa yang perlu dilakukan untuk mengurangi ketidakpuasan yang muncul dalam organisasi. Namun demikian, hasil survai sikap dapat memberikan arah dan fokus terhadap tindakan

yang akan diambil oleh pimpinan untuk membantu menyelesaikan masalah-masalah dalam organisasi.

Beberapa Kelemahan Survai Sikap

SURVAI sikap mengandung beberapa kelemahan. Hasil dari banyak survai sikap hanya berupa tabel-tabel simpel (sederhana) daripada suatu upaya untuk menganalisis dan memahami hubungan-hubungan antara berbagai variabel. Hasil survai yang diajikan dalam tabel-tabel dan skoring saja, tidak akan banyak bermanfaat. Oleh karena itu, lebih baik berusaha melihat atau mencari hubungan-hubungan antara berbagai variabel, tidak hanya memperhatikan skoring saja. Namun menfokuskan pada apa yang ingin dikatakan oleh karyawan dan menggunakan hasil survai sebagai alat untuk mengumpulkan pendapat dan pengalaman dalam menganalisis problema dalam organisasi.

Kesalahan analisis dan penarikan kesimpulan dalam menafsirkan hasil survai biasanya meliputi antara lain sebagai berikut:

1. Terlalu menjeneralisasi

(overgeneralization). Hasil survai dianggap satu-satunya kesimpulan yang benar dan digunakan untuk menjeneralisasi semua keadaan, tanpa melihat kemungkinan adanya alternatif lainnya.

2. Terlalu menyederhanakan (oversimplification). Interpretasi hasil survai begitu sederhana, padahal dalam realitanya kondisi dalam organisasi dan lingkungannya begitu kompleks.

3. Adanya distorsi (gangguan) yang timbul dalam kuesioner. Apa yang dikatakan atau diungkapkan oleh karyawan hanya terbatas pada apa yang ditanyakan atau mungkin diminta dalam kuesioner. Bila pertanyaan terlalu menekankan

Bila pertanyaan terlalu menekankan aspek lingkungan kerja misalnya, maka hasil survai dapat terdistorsi. karyawan mungkin saja menjadi menaruh perhatian pada suatu hal yang ditanyakan dalam kuesioner

aspek lingkungan kerja misalnya, maka hasil survai dapat terdistorsi. karyawan mungkin saja menjadi menaruh perhatian pada suatu hal yang ditanyakan dalam kuesioner. Walaupun mungkin sebenarnya, dalam keadaan biasa (sehari-hari), mereka tidak memperhatikannya.

4. Bias dari periset dan pewawancara. Dalam hal ini, bias yang disebabkan peawancara atau periset dapat sangat mempengaruhi interpretasi hasil survai sikap.

Kesimpulan

SURVAI sikap mempunyai **S**ebanyak manfaat antara lain: *pertama*, hasil survai sikap menunjukkan secara umum tingkat moril (morale) kerja di dalam organisasi. *kedua*, hasil survai sikap juga dapat mengungkapkan kepuasan atau ketidakpuasan yang ada pada bagian-bagian (departemen) dalam organisasi. Identifikasi problema tersebut merupakan manfaat utama dari survai sikap.

Dengan menganalisis problema apada setiap tingkatan dalam organisasi, survai sikap dapat membantu menentukan tujuan, isi, dan titik berat bagi program pengembangan organisasi. Di samping itu, dengan hasil survai sikap, dapat dikoordinasikan program-program apa yang perlu

dilakukan dalam organisasi, bagaimana dan kapan serta siapa yang akan melaksanakan program tersebut

Penyebarluasan dan diskusi hasil survai sikap dalam organisasi akan mendorong sikap terbuka, keterbukaan dalam mengungkapkan pikiran dan perasaan secara bebas, tanpa rasa ketakutan. Di samping itu, karyawan akan merasa dihargai sehingga mereka tidak takut untuk berpartisipasi dan bekerjasama. Sehingga, rasa saling mempercayai antara sesama karyawan, karyawan dengan pihak atasan akan tumbuh lebih baik dan komunikasi dalam organisasi berjalan lebih lancar. Bila hal tersebut telah berjalan dengan baik, perbaikan, perubahan dan pengembangan organisasi dapat dilaksanakan dengan lebih baik. ☺

Daftar Pustaka

- Assael, Henry. (1994). *Consumer Behavior*. Boston. PWS-Kent.
- Beach, S. (1975). *Personnel Management*. New York: American Management Association.
- Davis, Keith. (1988). *Human Relations at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Harrisons, Michael I. (1995) *Diagnosing Organizations: Methods, Models and Processes*. London: Sage Publications.
- Myers, M. Scott. (1967). "How Attitude Survey Can Help You Manage". *Training and Development Journal*. XXI. October. pp. 34-64.
- Kraut, Allen I. (Editor) (1996). *Organizational Surveys: Tools for Assessment and Change*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rolla, T. (1994). "Turning Employee Survey Into High Impact Business Improvements". *Employee Relations Today*. 21. pp. 35-44.
- Schmitt, Neal W and Richard J. Klimoski H. (1995). *Research in Human Resource Management*. Cincinnati: South-Western Publishing.
- Vogel, Alfred. (1967). "Why Don't Employees Speak Up?". *Personnel Administration*. XXX. May. pp.18-24.
- Walgito, Bimo. (1987). *Psykologi Sosial*. Yogyakarta: Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM.