

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Diawali dengan persetujuan AFTA maka globalisasi merupakan suatu kenyataan yang memiliki dampak yang cukup besar terhadap kebanyakan aspek bisnis di Indonesia. Banyak para pengamat ekonomi memiliki pandangan yang optimis mengenai prospek perekonomian global yang dihadapi Indonesia (**Media Indonesia, 16 Januari 2004**). Akan tetapi ditengah permasalahan ekonomi, kondisi politik, sosial serta hukum yang masih belum kondusif saat ini, para pelaku bisnis harus tanggap dalam menghadapi permasalahan dalam dunia bisnis secara bijaksana; yaitu dengan mengambil langkah – langkah yang strategis dan memanfaatkan peluang yang ada melalui profesionalisme di segala bidang seiring dengan tuntutan perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar.

Salah satu sektor industri yang banyak diminati oleh investor adalah industri manufaktur. Persaingan di sektor ini diwarnai oleh kompetensi yang cukup ketat untuk dapat merebut dan mempertahankan pasar. Untuk dapat menjaga kelangsungan suatu perusahaan ditengah situasi perekonomian yang diliputi oleh berbagai macam permasalahannya tidaklah mudah. Berbagai isu di masyarakat antara lain hak paten, royalty, *ecolabelling*, etika berbisnis, upah minimum pekerja, tuntutan pelanggan,

lingkungan bebas polusi dan sebagainya ikut mewarnai dunia usaha pada abad ini. Sehingga dengan banyaknya faktor lain yang juga menentukan kelangsungan hidup perusahaan maksimalisasi keuntungan bukan lagi menjadi penekanan utama. (**Jurnal SDM UI, 2004**).

Salah satu cara yang ditempuh untuk dapat meyakinkan pelanggan bahwa produk yang dihasilkan telah terstandarisasi yaitu dengan melakukan pengawasan dalam proses produksi untuk memastikan bahwa perusahaan tersebut menghasilkan produk-produk yang berkualitas. Misalnya dengan menetapkan sistem serta mendapatkan sertifikasi ISO maupun sertifikasi internasional lainnya. Upaya menetapkan pengakuan secara internasional tentunya tidaklah mudah, untuk dapat meraih sertifikasi tersebut dibutuhkan berbagai macam persyaratan yang harus diikuti serta dipenuhi oleh perusahaan tersebut. Salah satu kegunaan dalam menerapkan sistem standar secara internasional diantaranya adalah meningkatkan efisiensi serta efektifitas proses produksi, agar dapat mencapai hal tersebut perlu dilakukan perbaikan manajemen organisasi dengan menerapkan perencanaan, pelaksanaan, pengukuran dan tindakan perbaikan (*plan, do, check, act*) dalam prosesnya tentunya berkaitan langsung dengan seluruh jajaran manajemen di perusahaan tersebut. Para manajer harus dapat meningkatkan komunikasi internal baik secara vertikal maupun horizontal dan hubungan baik dengan berbagai pihak yang berkepentingan.

Salah satu faktor yang paling menentukan maju tidaknya suatu perusahaan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut. Sebab sebaik apapun suatu sistem serta seanggih apapun peralatan yang

digunakan tidak akan berhasil tanpa sumber daya manusia sebagai tenaga pelaksananya.

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan asset terpenting dan termahal bagi organisasi bisnis atau perusahaan. **Hersey & Blanchard (1982)** mengemukakan bila suatu perusahaan kehilangan sebagian dari pabrik, peralatan atau modal maka, asuransi atau pinjaman seringkali merupakan jalan yang dapat ditempuh untuk mengganti atau menambah pabrik, peralatan atau modal tersebut. Tetapi apabila mereka kehilangan separuh dari sumber daya manusia yang dimilikinya seperti manajer, *supervisor* atau *staff*, maka tidak ada satu asuransi pun yang dapat menanggung kerugian akibat kehilangan sumber daya manusia tersebut. Upaya perekrutan, pelatihan dan pengembangan pegawai baru dalam jumlah besar dan menjadikannya sebagai kelompok kerja memerlukan waktu bertahun-tahun.

Sebagai ilustrasi, masalah diatas juga berlaku di negara-negara maju seperti Amerika Jepang dan Korea dimana tersedia banyak tenaga manajer, supervisor, staff akan tetapi tidaklah mudah untuk menempatkan seseorang dengan segera sebab kriteria dan karakteristik pada tiap perusahaan berbeda-beda. Sebagai contoh, manajer pabrik roti berpengalaman tidak dapat begitu saja digantikan dengan manajer pabrik otomotif, kriteria manajer mobil produksi eropa akan berbeda dengan manajer mobil produksi korea. (Eppy R. Sapri, 1992). Pada kenyataanya, bukan hanya upah yang dapat membuat tenaga kerja tetap bertahan di suatu perusahaan, banyak faktor lain yang mempengaruhinya seperti lingkungan kerja, nilai-nilai atau budaya perusahaan, kesempatan mengembangkan karier dan lain-lain. Dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas maka organisasi perusahaan diharapkan mampu bersaing

dan memenuhi kebutuhan pasar secara baik sehingga dengan sendirinya perusahaan yang bersangkutan akan mampu mempertahankan kelangsungan operasionalnya.

PT “X” adalah perusahaan swasta yang bergerak di sektor industri manufaktur, berlokasi di daerah perindustrian di sebelah timur Jakarta dan telah berdiri sejak tahun 1994. PT. “X” dibangun dengan modal sebesar US\$ 4,5 juta, memproduksi bagian-bagian komponen elektronik yang terbagi menjadi 4 (empat) kategori produksi yaitu *Plastic Injection Molding*, *Coil Winding*, *Plastic Component Assembly* dan *PCBA (printed circuit board assembly)*. Pelanggan PT. “X” terdiri dari perusahaan nasional dan multinasional yang akan menggunakan komponen tersebut menjadi bagian dari produk yang akan dihasilkan oleh masing-masing pelanggan. Profesionalisme sangatlah dibutuhkan untuk dapat bersaing dan mempertahankan apa yang telah dicapainya.

Setelah mendapatkan sertifikasi UL, CSA serta ISO 9001 pada tahun 2000 dalam rangka meningkatkan citra dan kinerja lingkungan perusahaan serta memperluas pangsa pasar, PT. “X” berusaha meningkatkan dan mengembangkan kualitas manajemen perusahaan menjadi lebih maju lagi, sesuai dengan persyaratan Sistem Manajemen Lingkungan Internasional ISO 14001. Melalui strategi ini perusahaan berusaha mengintegrasikan semua dimensi lingkungan hidup dengan peningkatan kualitas produk melalui sistem manajemen lingkungan dalam upaya melindungi lingkungan dari konsekuensi yang ditimbulkan akibat proses produksi (*Quality and Environmental Manual PT. “X”, 2004*).

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen, meskipun terdapat beberapa masalah yang dapat menghambat peningkatan kualitas, kinerja dan

efektifitas perusahaan, secara umum perusahaan mampu menjalankan kegiatan rutinnya dengan baik. Berdasarkan hasil evaluasi kinerja terdapat beberapa masalah yang harus diatasi dalam meningkatkan kualitas perusahaan. Sasaran utama yang menjadi target dalam peningkatan kualitas manajemen PT. "X" dalam rangka meningkatkan daya saing terhadap pasar, yaitu dengan 1) menekan angka cacat produk, 2) meningkatkan pencapaian target pengiriman, 3) mengurangi keluhan pelanggan, dan 4) meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Sistem produksi yang dijalankan PT."X" mengadopsi sistem ban berjalan di mana masing-masing unit mengerjakan sebagian proses produksi yang membentuk alur produksi yang sistematis sehingga bila mengalami gangguan pada bagian tertentu maka akan menghambat kinerja bagian lainnya yang tentu saja berpengaruh pada hasil akhir. Bila produk komponen yang dihasilkan cacat maka perusahaan harus memproduksi ulang komponen tersebut, sehingga semakin tinggi angka cacat produk semakin banyak komponen yang harus di produksi kembali sebab produk yang cacat tidak dapat digunakan dan akhirnya hanya menjadi limbah. Untuk memproduksi ulang tentunya sangat merugikan karena akan memerlukan tambahan bahan baku, biaya operasional serta waktu yang lebih lama sehingga waktu pengiriman menjadi terhambat dan berdampak kurang baik kepada pelanggan. Untuk dapat mencapai hal tersebut tentunya tidaklah mudah, peluang keberhasilan tercapainya target yang telah ditetapkan tersebut, dalam pelaksanaannya merupakan tanggung jawab sumber daya manusia yang menjalankannya.

Merupakan tugas para manajer untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Untuk meningkatkan kualitas hasil produksi sesuai target maka seorang manajer harus

mampu melakukan tindakan koreksi dan pencegahan segera bila terjadi kesalahan, kegagalan atau ketidaksesuaian dalam produk kemudian memastikan bahwa kesalahan tersebut segera ditindaklanjuti (SOP MANUAL PT."X",2004). Manajer bertanggung jawab untuk memastikan bahwa produksi selesai sebelum tanggal perjanjian kepada pelanggan, juga bertanggung jawab untuk meningkatkan dan menepati target pengiriman dari proses produksi hingga sampai tiba pada pelanggan. Manajer juga harus mampu melakukan tindakan koreksi dan melakukan pencegahan segera bila terjadi penundaan atau tidak dapat menepati perjanjian kemudian memastikan tindak lanjut dari perkembangan permasalahan tersebut.

Merupakan tanggung jawab seorang manajer pula untuk meningkatkan kualitas produksi dan memastikan produk yang dihasilkan sesuai dengan permintaan pelanggan. Klaim dari pelanggan yang tidak puas serta tindak lanjutnya juga harus dapat ditangani oleh manajer sehingga dalam hal ini inspeksi dan pengecekan terhadap proses dan hasil produksi tidak boleh luput dari pengamatan dan kemudian mengantisipasi kemungkinan bila ditemukan produk yang tidak sesuai yang dapat menghambat pengiriman (SOP MANUAL PT."X",2004)

Untuk dapat mengurangi faktor resiko diatas terlebih lagi yaitu meningkatkan kualitas pekerja. Merupakan tugas manajer pula untuk merekrut sumber daya manusia yang kompeten kemudian mempertahankan serta mengembangkan sumber daya yang memiliki potensi yang dapat memajukan perusahaan.

Dari serangkaian tugas yang menjadi bagian pekerjaan dari manajer PT."X", sebagian besar titik berat pelaksanaannya menjadi beban manajer madya. Manajemen puncak PT."X" telah menetapkan serangkaian sistem perencanaan, arah

serta kebijakan yang tersusun secara sistematis guna mencapai sasaran perusahaan. Manajer madya PT."X" harus mampu menjabarkan sasaran tersebut ke dalam program kerja serta menjelaskannya kepada manajer lini. Kemudian mengalokasikan sumber daya dan mengatur aktifitas yang terkoordinasi sesuai dengan apa yang sudah direncanakan. Dalam pelaksanaannya manajer madya harus dapat mengarahkan manajer lini agar dapat melaksanakan rencana tersebut sesuai tempo yang telah ditetapkan serta mengawasi dan memastikan bahwa tujuan yang diinginkan dapat tercapai seperti yang telah dijabarkan di atas. Sehingga dalam hal ini manajer madya PT."X" memiliki porsi paling besar dalam menjalankan fungsi manajerial dan sebagai penggerak perusahaan.

Manajer madya memiliki porsi lebih besar dalam menjalankan tugas manajerial (Sitterly & Duke, 1988). Sebab, manajer madya memiliki kedudukan yang istimewa yaitu berada diantara manajer puncak dan manajer lini, berdasarkan hal tersebut manajer madya harus dapat menterjemahkan sasaran yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak ke dalam program kerja yang dapat dijalankan oleh manajer lini sehingga target yang hendak dicapai dapat terwujud.

Manajer madya PT."X" dipilih setelah melalui serangkaian tes dan wawancara oleh manajemen puncak. Sebagian besar manajemen puncak PT."X" merupakan tenaga asing sehingga seluruh proses seleksi, rekrutmen dan pengembangan manajer madya berada dibawah tanggung jawab Direktur Administrasi meskipun secara struktural masing-masing manajer madya ditempatkan pada bagian yang berbeda serta memiliki atasan yang berbeda pula.

Berdasarkan wawancara terhadap pihak perusahaan PT.X, direktur administrasi juga bertanggung jawab untuk menetapkan standar baku persyaratan kerja manajer madya di seluruh divisi. Menurut Direktur Administrasi karakteristik seseorang sangat menentukan bisa tidaknya orang tersebut menduduki posisi manajer madya. Tidaklah mudah untuk mencari orang yang tepat sebab kecerdasan serta tingginya jenjang pendidikan tidak menjamin orang tersebut mampu diajak bekerjasama untuk memajukan perusahaan. Setelah menempatkan orang yang dianggap kompeten tidak mudah pula untuk mempertahankan team kerja yang dianggap cocok, banyak faktor yang harus diperhatikan. Sebab bagaimanapun sumber daya manusia yang potensial dan berpengalaman merupakan aset yang berharga yang juga di cari oleh perusahaan lain yang sejenis (Wawancara terhadap Direktur Administrasi PT. "X"). Karena begitu pentingnya peranan yang dimiliki oleh manajer madya sehingga untuk mencari orang yang benar-benar kompeten tidaklah sembarangan, selain haruslah memenuhi persyaratan pekerjaan beberapa faktor lain juga sangat menentukan.

Manajemen puncak PT."X" menginginkan agar manajer madya yang dimilikinya dapat menunjukan kerjasama tim yang selaras serta kompeten dan mampu memanfaatkan potensinya secara optimal dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Menurut Kostick, keselarasan produktif merupakan tahap ketika sekelompok orang menunjukan tingkat yang lebih efisiensi saat mereka bekerja secara bersama-sama. Untuk dapat mencapai efisiensi yang maksimal haruslah diimbangi oleh kepuasan akan kebutuhan yang saling menguntungkan. Meskipun tidak ada jawaban yang mudah untuk dapat meningkatkan keselarasan produktif namun ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk mengkaji masalah tersebut. Salah satunya adalah melalui

pendekatan terhadap sistem kepribadian dimana kepribadian tersebut tidak dilihat secara tersendiri akan tetapi lebih mempelajari bagaimana efek dari suatu kepribadian terhadap orang lain (Perception and Preference Inventory, M.M. Kostick).

Kepribadian seseorang dalam situasi kerja berbeda-beda, hal tersebut tercermin dari perilaku yang ditampilkan oleh seorang manajer madya dalam menghadapi tugas-tugas manajerialnya. **M. M. Kostick (1973)** mengembangkan penelitian berdasarkan *needs* dan *role* dalam situasi kerja. Kostick menyusun suatu instrumen pengukuran mengenai *need* dan *role* dalam kaitannya dengan situasi kerja yang disebut ***Perception and Preference Inventory*** (PAPI) yang merupakan alat ukur untuk menggambarkan kepribadian melalui perilaku dalam situasi kerja. Sistem kepribadian tersebut dikaitkan kedalam dua puluh ciri kepribadian yang terdiri dari sepuluh *needs*, sembilan *roles* dan satu *interest* atau minat. Seorang manajer dapat memiliki nilai yang tinggi pada beberapa *needs* dan nilai yang sedang atau pun rendah untuk nilai yang lainnya. Demikian pula manajer tersebut dapat merasa nyaman terhadap *roles* tertentu akan tetapi juga menunjukkan derajat ketidaknyamanan yang bervariasi terhadap *roles* yang lainnya. Semua *needs* dan *roles* berintraksi dan membentuk suatu pola, sehingga dapat diperoleh aspek kepribadian yang berkaitan dengan aktivitas kerja.

M. M. Kostick (1973) menjabarkan kepribadian dalam situasi kerja ke dalam dua puluh aspek yang masing-masing mewakili *need* atau *role* tertentu. Kemudian kedua puluh aspek tersebut dikelompokkan dalam 7 (tujuh) area yang terintegrasi dalam keseluruhan kepribadian. Ketujuh area tersebut meliputi ***Work direction, Leadership, Activity, Social nature, Work style, Temperament*** dan ***Followership*** (***TENTH ANNUAL PAPI SEMINAR, 1973***). Dengan mengetahui kriteria manajer madya

berdasarkan ketujuh bidang PAPIKOSTICK maka dapat memberikan gambaran mengenai standar perilaku kerja yang di harapkan oleh manajemen PT. "X" agar sasaran yang hendak dicapai dapat terlaksana.

Berdasarkan survai rating kepada manajer madya PT."X" mengenai aspek yang paling utama yang sangat dibutuhkan dalam menjalankan tugas manajerialnya, diperoleh hasil bahwa manajer madya harus memiliki kemauan yang tinggi untuk bekerja keras serta selalu berusaha untuk mengatasi masalah yang timbul dalam pekerjaannya dan berkeinginan untuk mencapai prestasi dan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan, menurut Kostick hal ini terdapat pada bidang *Work direction*. Sikap dalam menjalin relasi di tempat kerja juga sangat penting terutama untuk bekerja dengan team karena seorang manajer akan selalu berhubungan dengan orang lain baik dengan atasan, rekan sejawat dari departemen lain maupun dengan bawahan, menurut Kostick hal ini terdapat pada bidang *Social Nature*. Keteraturan dalam menyelesaikan pekerjaan sangatlah di butuhkan terutama dalam menjalankan program kerja yang telah tersusun sedemikian rupa terutama yang menyangkut dengan ketepatan waktu dan kualitas produksi sebab kesalahan yang terjadi dalam melaksanakan program kerja dapat menimbulkan dampak cukup besar karena hal ini akan berhubungan dengan perusahaan lain yang menjadi konsumen perusahaan yang tentunya juga memiliki jadwal kerja tersendiri, menurut Kostick hal ini terdapat pada bidang *Work style*.

Dari fenomena di atas diperoleh gambaran bahwa PT. "X" berusaha meningkatkan serta mengembangkan kualitas manajemen perusahaan dengan mengupayakan mencapai target yang menjadi program kerja sesuai dengan tujuan

yang telah ditetapkan oleh manajemen. Akan tetapi keberhasilan tercapainya tujuan tersebut tentunya membutuhkan kerjasama dan usaha keras dari manajer madya, karena manajer madya memiliki porsi terbesar dalam menjalankan keseluruhan proses manajemen yang dirasakan belum sepenuhnya dapat terlaksana, baik karena keterbatasan kemampuan personal maupun keterbatasan sarana dan prasarana perusahaannya.

Perubahan pada arah dan gerak dalam organisasi PT."X" menjadi perusahaan yang lebih memperhatikan kualitas lingkungan diikuti pula oleh perubahan pada proses manajemennya. Sehingga untuk dapat menyelaraskan perubahan yang terjadi dalam organisasi dengan orang-orang yang bekerja bersama dalam hal ini manajer madya PT "X". perlu diketahui bagaimana perilaku dalam situasi kerja manajer madya PT. "X".

Peneliti tertarik untuk mengetahui gambaran *needs* dan *roles* manajer madya yang dibutuhkan perusahaan dan gambaran *needs* dan *roles* yang dimiliki oleh manajer madya dan sehingga dengan memperbandingkan kedua gambaran tersebut dapat digunakan sebagai dasar yang objektif bagi pembuatan rencana bagi pengembangan personal lebih lanjut dalam menjalankan tugas-tugas manajerial yang mengacu pada goal *needs* dan *roles* yang diharapkan oleh PT."X" sesuai dengan tuntutan ISO 14001.

Berdasarkan hal diatas dengan demikian peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *needs* dan *roles* berdasarkan perbandingan antara kriteria perusahaan dengan manajer madya di PT. "X", Bekasi.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang tersebut, maka permasalahan yang ingin diketahui dalam penelitian ini yaitu bagaimana gambaran mengenai *needs* dan *roles* pada manajer madya berdasarkan karakteristik perusahaan dan kondisi aktual di PT. “X”, Bekasi.

1.3. Maksud Dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan *needs* dan *roles pada* manajer madya berdasarkan kriteria perusahaan dan kondisi aktual di PT “X”, Bekasi.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Sedangkan tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran secara rinci dan mendalam mengenai *needs* dan *roles* manajer madya berdasarkan kriteria perusahaan dan kondisi aktual di PT “X”, Bekasi.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Ilmiah

1. Mengetahui dan mempelajari *needs* dan *roles* pada manajer madya.
2. Memberikan tambahan informasi yang dapat dimanfaatkan bagi pengembangan ilmu Psikologi Industri dan Organisasi, dan penerapannya di dunia bisnis, khususnya mengenai *needs* dan *roles* manajer madya.

3. Menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian lebih lanjut mengenai perbandingan antara *needs* dan *roles* manajer madya dan *needs* dan *roles* berdasarkan kriteria dan karakteristik perusahaan.

1.4.2. Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi yang dapat dimanfaatkan bagi perusahaan untuk memaksimalkan fungsi manajerial dengan memperhatikan *needs* dan *roles* yang manajer madya berdasarkan tuntutan perusahaan.
2. Masukan bagi HRD dalam merencanakan program pelatihan dan pengembangan bagi manajer madya maupun sebagai bahan pertimbangan dalam pengelolaan jenjang karier selanjutnya.
3. Masukan bagi HRD untuk keperluan seleksi dan rekrutmen dalam pemilihan tenaga kerja untuk posisi manajer madya.

1.5. Kerangka Pemikiran

Seorang manajer mempunyai tugas untuk mendelegasikan pekerjaan ke unit tugas yang ada di dalam suatu organisasi, karena manajer berfungsi sebagai perangkat kerja (hirarki) dan unsur pemacu kerja (kondisi kerja dan produktivitas) (**Hersey dan Blanchard, 1982**). Kedudukan manajer dalam suatu organisasi sangat penting bahkan dapat dikatakan bahwa setiap keberhasilan manajemen berarti keberhasilan manajer dan setiap kegagalan manajemen berarti kegagalan manajer (**Mullins, 1989**).

Manajer dapat diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) tingkatan yaitu manajer puncak, manajer madya dan manajer bawah. Meskipun pada dasarnya tugas-tugas

manajer pada semua tingkatan tersebut sama yaitu melaksanakan seluruh fungsi manajerial serta fungsi operasional dan menjalankan aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan perusahaan akan tetapi ruang lingkup dan penekanannya berbeda-beda untuk tiap tingkatan.

Manajer puncak lebih banyak menjalankan fungsi *planing* dan *organizing* dari pada fungsi *leading* dan *controlling*, sifat pekerjaannya adalah kerja “pikir” yaitu merencanakan, mengambil keputusan dan mengorganisir, manajer madya memiliki aktivitas fungsi *planing* dan *organizing* yang seimbang dengan fungsi *leading* dan *controlling* sehingga kerja pikirnya sama dengan kerja fisiknya. artinya selain menjalankan fungsi *planing* dan *organizing* dengan baik ia juga harus mampu menjalankan fungsi *leading* dan *controlling*. Pada manajer lini tugas dan aktivitasnya lebih banyak pada fungsi *leading* dan *controlling* yang langsung memimpin para pekerja operasionalnya sehingga keterampilan yang lebih diutamakan adalah kemampuan teknis dari pada kecakapan manajerialnya.

Demikian halnya dengan manajer di PT.”X”. Manajer puncak telah menetapkan perencanaan untuk menentukan sasaran yang harus dilakukan bagi kemajuan perusahaan. Manajer madya harus mampu menjabarkan sasaran tersebut ke dalam program kerja serta menjelaskannya kepada manajer lini. Kemudian mengalokasikan sumber daya dan mengatur aktifitas yang terkoordinasi sesuai dengan apa yang sudah direncanakan. Dalam pelaksanaannya manajer madya harus dapat mengarahkan manajer lini agar dapat melaksanakan rencana tersebut sesuai tempo yang telah ditetapkan serta mengawasi dan memastikan bahwa tujuan yang

diinginkan dapat tercapai. Sehingga manajer madya memiliki porsi paling besar dalam menjalankan fungsi manajerial dan sebagai penggerak perusahaan.

Tugas manajer madya adalah menjalankan fungsi manajerial. Fungsi-fungsi manajerial tersebut yang mencakup fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengarahan dan fungsi pengawasan (**Hunsaker & Hunsaker, 1991; Sitterly & Duke 1988**).

Perencanaan adalah proses dalam menentukan apa yang harus dilakukan untuk mencapainya, dalam hal ini manajer madya menetapkan serangkaian kegiatan yang akan dilaksanakan oleh unit yang dipimpinnya guna mencapai sasaran perusahaan dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapai sasaran tersebut.

Pengorganisasian adalah suatu proses dalam memberikan tugas, mengalokasikan sumber daya dan mengatur aktifitas yang terkoordinasi sesuai dengan apa yang sudah direncanakan. Manajer madya memerinci terlebih dahulu seluruh pekerjaan yang akan dilaksanakan unitnya kemudian melakukan pembagian kerja secara tepat diantara para anggotanya guna mencapai sasaran perusahaan. Semakin terkoordinasi tugas-tugas sebuah organisasi, akan semakin efektiflah organisasi.

Pengarahan adalah proses mengarahkan usaha yang dilakukan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perusahaan. Dalam hal ini manajer madya berkedudukan sebagai pimpinan di dalam unitnya. Sebagai pimpinan manajer madya diharapkan dapat menjalankan fungsinya sebagai pemimpin atau penggerak bagi pekerjanya dengan memotivasi, memberikan inspirasi dan semangat kepada para

pekerjanya agar menyelesaikan tugas-tugasnya. Caranya antara lain dengan mengembangkan komunikasi yang baik dengan para pekerja, sehingga dari komunikasi tersebut, diharapkan manajer dapat menemukan perubahan dan pengembangan yang diperlukan untuk kemajuan unitnya.

Dalam kenyataan sehari-hari seringkali terjadi hal-hal yang tidak diharapkan seperti tidak selesainya suatu penugasan, tidak ditepatinya waktu penyelesaian, anggaran yang berlebihan dan peristiwa-peristiwa lain yang menyimpang dari rencana. Untuk menghindari hal itu maka dilakukanlah suatu pengawasan yang ketat terhadap jalannya kegiatan organisasi. Pengawasan adalah proses dalam mengukur unjuk kerja dan mengambil tindakan untuk memastikan sasaran tersebut dapat tercapai dan bila terjadi penyimpangan, tindakan koreksi yang diperlukan dapat diambil sesegera mungkin

Apabila suatu organisasi perusahaan ingin agar peranan manajer madya efektif sebagai manajer atau pemimpin, maka perusahaan tersebut memerlukan lebih dari sekedar memahami dan memperkirakan perilaku. Organisasi perusahaan tersebut perlu mengembangkan, mengubah dan mengendalikan perilaku tersebut (**Hersey dan Blanchard, 1982**). Salah satu kunci yang sangat penting dalam meraih keuntungan kompetitif adalah dengan melakukan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) secara efektif. Sumber daya manusia yang potensial merupakan salah satu aset dari perusahaan akan tetapi karyawan yang kompeten tidak selamanya tetap kompeten. Keterampilan dapat memburuk dan menjadi usang sehingga perlu adanya evaluasi

lebih lanjut mengenai pelatihan dan pengembangan karyawan agar dapat menyiapkan karyawan untuk suatu masa depan yang berbeda dari hari ini **(Robbins, 1979)**.

Manajer madya yang produktif adalah manajer madya yang berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, hal tersebut dapat dilihat dari unjuk kerja yang di tampilkan **(Maier, 1965)**. Unjuk kerja dapat mencapai harapan perusahaan jika manajer madya memiliki keterampilan, pengetahuan serta kecakapan-kecakapan yang dapat mendukung pekerjaannya. Unjuk kerja merupakan hasil dari kemampuan dan motivasi yang ada pada diri manajer madya **(Mullins, 1989)**. Jadi kemampuan yang dimiliki oleh seorang manajer madya perlu ditunjang oleh motivasi tertentu untuk menampilkan unjuk kerja. Motivasi didasari oleh adanya kebutuhan, kebutuhan-kebutuhan yang ada pada manajer madya menimbulkan dorongan-dorongan untuk menampilkan tingkah laku tertentu demi tercapainya tujuan **(Luthans, 1981)**. Kebutuhan ini mempengaruhi cara manajer madya menerima, memikirkan, merasakan dan menampilkan tingkah laku **(Murray, 1953)**.

Setiap organisasi perusahaan memiliki standar kriteria dan karakteristik yang berbeda – beda dalam mengembangkan sumber daya yang di milikinya. Pengembangan dari perilaku tersebut mengacu pada tuntutan manajer madya yang sesuai dengan kriteria perusahaan. Manajer puncak yang bertanggung jawab dalam seleksi dan pengembangan apa jenjang manajerial memberikan kriteria kepada manajer madya agar dapat dipenuhi dalam rangka meningkatkan standar kualitas perusahaan. Kriteria yang dituntut dapat dilihat melalui perilaku dalam situasi kerja yang di tampilkan manajer madya. Perilaku tersebut mengacu pada aspek-aspek need dan roles dalam PAPIKOSTICK.

Kostick (1973) mengembangkan penelitian berdasarkan *needs* dan *roles* dalam situasi kerja. *Role* adalah standar gaya seseorang dalam berperilaku yaitu mengenai "apa yang ia lakukan" sedangkan *need* adalah "mengapa ia melakukannya". (M.M Kostick,1973) *Needs* dan *roles* berinteraksi dan membentuk suatu pola konfigurasi, pengukuran terhadap *needs* dan *roles* pada manajer level madya mencerminkan kecenderungan intersikis dan gambaran mengenai aspek kepribadian manajer madya yang berkaitan dengan aktifitas kerja.

Dasar dari pengukuran terhadap *needs* dan *roles* pada manajer madya dapat menjadi masukan bagi perkembangan pribadi manajer madya tersebut. Kemudian pengukuran terhadap *needs* dan *roles* manajer madya menurut kriteria perusahaan dapat menjadi acuan dalam memperoleh karakteristik manajer madya yang dikehendaki oleh perusahaan. Dengan memperbandingkan konfigurasi antara *needs* dan *roles* manajer madya dengan *needs* dan *roles* yang di harapkan perusahaan maka dapat diperoleh gambaran mengenai aspek-aspek apa saja yang dapat menjadi penghambat dan penguat yang berkaitan dengan aktifitas kerja yang dapat mempengaruhi tercapainya sasaran perusahaan.

M.M. Kostick (1973) menjabarkan aspek – aspek kepribadian yang berkaitan dengan aktivitas kerja dalam duapuluh aspek yang masing – masing mewakili 10 need dan 10 role tertentu. Kemudian keduapuluh aspek tersebut dikelompokkan dalam tujuh bidang yaitu *Work direction*, *Leadership*, *Activity*, *Social nature*, *Work style*, *Temperament* dan *Followership*. Semua bidang tersebut terintegrasi dalam keseluruhan kepribadian.

Work direction menggambarkan cara kerja manajer level madya yang mau bekerja dengan keras, keinginan untuk mencapai prestasi dan mempunyai inisiatif untuk memulai dan menyelesaikan pekerjaannya. Bidang ini terdiri dari *need to finish a task* (N), *role of hard intense worker* (G) dan *need to achieve* (A).

Leadership menggambarkan perilaku kepemimpinan manajer level madya, keinginan untuk mendominasi orang lain, pertimbangan dalam mengambil keputusan. Bidang ini terdiri dari *leadership role* (L), *need to control others* (P) dan *ease in decision making* (I).

Activity menggambarkan kesiapan mental manajer level madya dalam menghadapi tugas yang mendesak dan bagaimana kesiapan manajer level madya dalam bertindak. Bidang ini terdiri dari *pace* (T) dan *vigorous type* (V).

Socialnature menggambarkan sikap manajer level madya dalam menjalin relasi di dunia kerja apakah ia membutuhkan orang lain di dalam melakukan pekerjaannya, apakah afeksi dibutuhkan di dalam hubungan tersebut dan adakah kecenderungan untuk menjadi pusat perhatian, serta mampukah ia bekerja secara berkelompok. Bidang ini terdiri dari *need to be noticed* (X), *social extension* (S), *need to belong to groups* (B) dan *need for closeness and affection* (O).

Workstyle menggambarkan cara berpikir manajer madya, bagaimana cara kerja dan keteraturan manajer madya menyelesaikan tugas dalam pekerjaannya. Bidang ini terdiri dari *theoretical type* (R), *interest in working with details* (D) dan *organized type* (C).

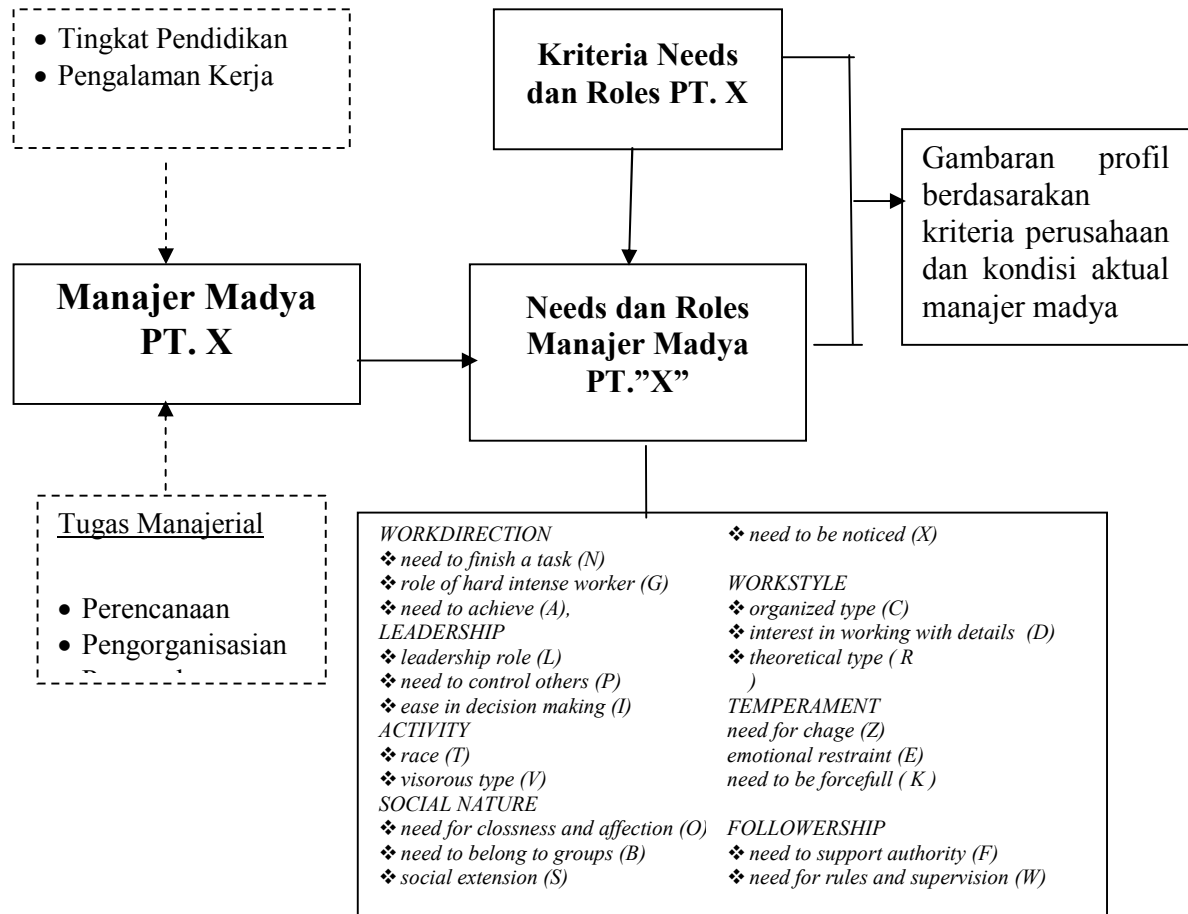
Temperament menggambarkan bagaimana manajer level madya mengolah dorongan-dorongan emosinya serta mengolah keberagaman stimulus yang di berada

di sekitarnya. Bidang ini terdiri dari *need for change* (Z), *emotional restraint* (E) dan *need to be forceful* (K).

Followership yang menggambarkan kemampuan dalam penyesuaian manajer level madya terhadap struktur organisasi. Bidang ini terdiri dari *need to support authority* (F) dan *need for rules and supervision* (W).

Di tengah berbagai persoalan yang dihadapi baik menyangkut pekerjaan maupun hal-hal yang bersifat pribadi, manajer madya diharapkan dapat menampilkan unjuk kerja yang baik di dalam menjalankan tugas-tugasnya, sebab manajer madya harus bertanggung jawab atas perkembangan dan kesinambungan perusahaan yang dipimpin guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Dari paparan yang telah disampaikan, berikut ini ditampilkan gambar bagan pemikiran sebagai berikut :



Gambar 1. Bagan Kerangka Berpikir

1.6. Asumsi

Berdasarkan latar belakang masalah dan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa asumsi sebagai berikut:

- Setiap perusahaan memiliki kriteria dan karakteristik yang berbeda mengenai sumber daya manusia yang dimilikinya.
- Manajer madya merupakan posisi yang sangat penting sebagai penggerak dalam perusahaan yang memiliki berbagai latar belakang pendidikan serta motivasi yang berbeda dalam menjalankan tugas pekerjaannya akan tetapi setiap manajer di harapkan dapat menampilkan unjuk kerja yang optimal sesuai dengan sasaran perusahaan.
- Kesenjangan need dan role antara kriteria perusahaan dengan manajer madya dapat mempengaruhi tercapainya sasaran perusahaan.