

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Organisasi merupakan suatu pengaturan yang tersusun terhadap sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu. Seseorang yang bekerja sendirian bukanlah suatu organisasi. Semua organisasi menyusun struktur yang tersusun sehingga anggota mereka dapat melakukan pekerjaannya (Robbins,2010). Perusahaan sebagai suatu organisasi juga memiliki tujuan dan memiliki struktur yang membantu karyawannya agar dapat bekerja untuk mencapai tujuan dari perusahaan.

Dalam rangka mencapai tujuan dari perusahaan setiap karyawan harus dapat menunjukkan hasil yang optimal terlebih pada saat ini, kompetisi di dunia semakin meningkat. Demikian pula dengan tantangan yang langsung kita hadapai adalah globalisasi dengan segala implikasinya. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti bahan baku, modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kerja optimum. (Purwanto,2013).

Pendukung utama untuk mewujudkan hasil yang optimum adalah dengan sistem manajemen yang efektif dan mampu mengembangkan hubungan baik dengan karyawan serta dapat meminimalkan permasalahan yang timbul di dalam perusahaan ([www.kontenmanajemen.com](http://www.kontenmanajemen.com)). Salah satu sistem manajemen adalah sistem manajemen sumber daya manusia (SDM). Jika sistem manajemen SDM ini dapat berjalan secara efektif akan mampu membantu perusahaan dalam memantau perkembangan setiap karyawannya.

Hal-hal yang terkait dengan sistem manajemen tersebut berhubungan dengan tugas dari karyawan level *middle management*. Dimana mereka memiliki fungsi manajemen di dalam perusahaan. Hal umum yang terjadi di banyak perusahaan adalah rendahnya keterampilan manajerial dari karyawan di level *middle management*. Lebih mengawatirkan jika terdapat manajer yang tidak memiliki keahlian yang cukup untuk mengatasi masalah dan mereka lebih sering mencari “kambing hitam” atas persoalan yang membelit unit kerjanya ([www.kontenmanajemen.com](http://www.kontenmanajemen.com)).

Dalam persaingan pasar global, karyawan di level *middle management* ingin perusahaannya mencapai tingkat kinerja yang tinggi dan satu cara yang dapat mereka lakukan adalah dengan mencari praktek terbaik yang digunakan oleh perusahaan yang sukses. Dengan membandingkan perusahaannya dengan perusahaan lain yang lebih baik, karyawan di *level middle management* mencari perbedaan kinerja tertentu dan hal-hal yang diperlukan untuk melakukan peningkatan kinerja yang lebih baik (Robbins, 2010).

PT “Y” sebagai sebuah perusahaan *manufacture* yang bergerak dalam produksi *inflatable toys* dan *rainwear* juga memiliki tujuan menjadi yang lebih baik dan lebih maju di masa yang akan datang. PT”Y” memiliki harapan untuk menjadi *market leader* dalam industri alat pelindung hujan dan peralatan renang di Indonesia. Harapan itu disertai dengan langkah-langkah dimana perusahaan berkomitmen untuk memberikan kepuasan terhadap seluruh pihak terkait ( pelanggan, supplier, karyawan). Selain itu perusahaan juga menciptakan produk yang berkualitas, aman, dan nyaman serta inovasi yang tiada henti. Komitmen yang terakhir adalah dengan mengembangkan SDM yang handal menuju pasar bebas.

Dalam rangka menjembatani harapan dari perusahaan, maka perusahaan membentuk 6 departemen yang setiap departemennya dipimpin oleh satu orang manajer dan dibantu oleh beberapa kepala bagian. Keenam departemen tersebut adalah departemen SDM, marketing, produksi, *quality assurance*, *research and development product*, *purchasing*. Para manajer dan kepala bagian sebagai karyawan *level middle management* memiliki tanggung jawab untuk mengelola masing-masing departemennya agar tercapai kinerja yang optimal dan bersama-sama mencapai tujuan dari perusahaan. Tugas sebagai seorang manajer dan kepala bagian tidaklah sederhana dimana mereka memiliki fungsi sebagai pembuat perencanaan, mengkoordinasikan pekerjaan, memotivasi bawahannya, dan melakukan pengendalian terhadap kinerja

bawahan apakah sesuai dengan arah tujuan seperti yang telah dirancang pada saat pembuatan perencanaan (Robbins, 2010).

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara, dari enam manajer dan sepuluh kepala bagian di PT"Y" diperoleh 4 manajer dan 6 kepala bagian kurang proaktif, cenderung pasif dan kurang memiliki inisiatif. Mereka lebih banyak mengandalkan perintah dan program kerja dari pimpinan di atasnya. Salah satu penyebabnya adalah segan kepada atasan sehingga ragu setiap kali mereka seharusnya memberikan *feedback* atau menyampaikan informasi kepada atasan. Terkadang mereka mengajukan ide cemerlang namun tidak cukup tangguh untuk mempertahankan ide tersebut ketika berdiskusi dengan atasannya. Hal tersebut dirasakan sangat menghambat optimalisasi kinerja para bawahan dari manajer dan kepala bagian tersebut. Sebagai contoh, beberapa kepala bagian mengeluhkan sulitnya mengatasi permasalahan yang terjadi karena sulitnya para manajer melakukan pengambilan keputusan, dimana para manajer tidak berani menyampaikan permasalahan kepada atasan. Akibatnya tidak sedikit kepala bagian yang langsung mengambil tindakan sendiri untuk menyelesaikan permasalahan dimana hal tersebut tidak sesuai dengan *Standard Operational Procedure* (SOP).

Keadaan di atas merupakan dampak dari budaya kepemimpinan '*one man show*' dimana pemilik menentukan semua keputusan. Dalam hal ini posisi *middle management* menjadi sulit karena tidak dapat melakukan pengambilan keputusan dan tidak memiliki wewenang. Para karyawan *middle*

*management* mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya, hal ini membuat tekanan kerja yang cukup berat. Selain itu posisi manajer di dalam perusahaan ini belum melalui proses seleksi yang tepat, para manajer memperoleh jabatan mereka dikarenakan adanya hubungan keluarga dengan pemilik perusahaan.

Para manajer dan kepala bagian menjadi kurang dapat mengalokasikan pekerjaan dan kepada siapa pekerjaan tersebut dibebankan. Ada pula manajer dan kepala bagian yang kurang dapat mendelegasikan tugas, dimana terkadang para manajer dan kepala bagian lebih memilih mengerjakan segala sesuatunya sendiri. Manajer dan kepala bagian yang kurang memiliki pengetahuan manajerial memang tidak cukup memiliki modal untuk mengatasi masalah yang terkait dengan fungsi dan jabatan yang diembannya. Diperparah jika mereka hanya menjadi jembatan yang memindahkan perintah atau gagasan atasannya kepada bawahannya ditambah dengan kurangnya pengetahuan manajerial sehingga proses memerintah bawahan tidak disertai tuntutan yang tepat termasuk memberikan cara pelaksanaan.

Hal tersebut di atas, membuat bawahan merasa menjalankan tugas yang tidak jelas tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Seperti yang terjadi pada suatu departemen dimana mengeluhkan standar kualitas produk yang ingin ditetapkan oleh perusahaan karena standar kualitas produk yang dikeluarkan bisa berubah-ubah dalam waktu singkat membuat pekerjaan menjadi kurang maksimal. Ketika standar kualitas barang tersebut tiba-tiba

berubah menurun, maka membuat para bawahan merasa telah membuang-buang waktu di hari sebelumnya dan mereka terpaksa lembur untuk mengerjakan ulang semuanya.

Selain itu, bawahan pun merasa tuntutan yang diberikan tidak sesuai dengan kapasitas yang dimiliki oleh dirinya namun tetap dipaksa untuk mengerjakannya sehingga membuat kinerja bawahan mendapat penilaian yang kurang optimal. Hal tersebut memicu bawahan memilih untuk mengundurkan diri dan kondisi demikian mengakibatkan dalam waktu singkat terjadi banyaknya keluar masuk bawahan (*turn over*) di PT"Y" Padalarang, hal ini membuat kinerja perusahaan tidak berjalan optimal. Terkait hal *turn over* yang menjadi sasaran kesalahan adalah pihak Departemen SDM yang dianggap tidak dapat mencari calon bawahan yang terbaik.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas , maka peneliti menyebarkan kuesioner *unblocking your organization*, dengan tujuan mencari area yang menjadi akar permasalahan pada manajemen PT"Y". *Unblocking your Organization* menyentuh 12 area yang akan digali di dalam kuesioner yaitu *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, unfair rewards, personal stagnation*.

Kuesioner diberikan kepada 30 responden dengan masing-masing 5 orang karyawan dari tiap departemen, diperoleh hasil dari pengolahan data yaitu tertinggi adalah *unfair reward* (10,36%), *poor training* (10,21%), dan *inadequate control* (9,82%). Melihat hasil yang diperoleh tertinggi hanya 10.36% dan perbedaan presentase antar perolehan area yang tidak signifikan, peneliti berpendapat bahwa pada dasarnya permasalahan di dalam perusahaan tidak hanya pada tiga area tertinggi tersebut. Namun kembali kepada pedoman dari *Unblocking Your Organization* dimana tiga presentase teratas merupakan masalah utama di dalam PT "Y".

Peneliti mengambil area *inadequate control* untuk diteliti lebih lanjut, dengan alasan hasil observasi dan wawancara peneliti kepada 20 bawahan, diperoleh bahwa bawahan merasa para manajer dan kepala bagian kurang dapat melakukan fungsinya sebagai karyawan level *middle management*. *Controlling* (pengawasan) merupakan salah satu fungsi yang harus dijalankan sebagai karyawan *middle management*, jika dilihat dari rangkaian fungsi manajemen, *controlling* merupakan posisi terakhir. *Controlling* dapat berjalan kurang baik yang disebabkan oleh beberapa hal seperti kurangnya pembuatan perencanaan, mengorganisaikan pelaksanaan tugas, memberikan motivasi serta pengarahan kepada bawahan, dan melakukan pengawasan serta evaluasi. Hal ini terjadi di PT "Y" yang terlihat dari dimana bawahan dapat mengambil tindakan sendiri tanpa mengikuti SOP. Selain itu, bawahan merasa penilaian kerja yang dilakukan tidak jelas karena tidak memiliki standard penilaian

yang baku untuk menjadi acuan penilaian, para bawahan pun tidak pernah memperoleh *feedback* terkait dengan hasil penilaian kinerja. Untuk area *unfair reward* peneliti berpendapat hal tersebut dapat merupakan dampak dari belum optimalnya fungsi manajemen yang dilakukan oleh level *middle management* dimana untuk standar penilaian kinerja yang belum jelas akan berdampak pada proses *reward*.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap area *poor training*, proses *training* terutama untuk karyawan baru di PT “Y” yang kurang jelas sasaran yang ingin dicapai dari hasil pembelajaran, belum terlaksananya *training need analysis*, sehingga untuk pembuatan evaluasi *training* juga kurang tepat. Selain itu juga kurang mendapat pengawasan dan pengembangan oleh manajer. Tidak sedikit karyawan yang memilih mengundurkan diri ketika menjalani *training* karena unit kerja *training* dianggap sebagai eksekutor oleh karyawan, dimana unit kerja *training* seringkali tidak meluluskan karyawan dalam masa *training*, karyawan yang tidak lulus akan dikeluarkan dari perusahaan. Sedangkan proses evaluasi pada program *training* kurang sesuai dengan kebutuhan, namun hal tersebut tidak mendapat respon dari manajer sehingga permasalahan tersebut tidak pernah terselesaikan. Uraian di atas memperjelas kurangnya pengawasan atau pengendalian terhadap kegiatan yang berlangsung di dalam perusahaan.

Para manajer dan kepala bagian mengakui bahwa mereka belum mengetahui apa yang seharusnya dilakukan oleh karyawan *level middle*

*management*, mereka hanya mengerjakan tugas-tugas yang diperintahkan oleh pimpinan. Manajer dan kepala bagian kurang mengetahui fungsi manajemen yang meliputi *planning* (perencanaan), *organizing* (mengorganisasi), *leading* (memimpin), *controlling* (mengawasi). Setelah para manajer dan kepala bagian mendapat perintah dari pimpinan, mereka membagi-bagi tugas yang diberikan pimpinannya kepada bawahannya tanpa mengetahui bagaimana cara melakukan pembagian tugas, dan ketika terjadi kesalahan atau tidak mencapai target maka para manajer akan menyalahkan kinerja dari bawahannya atau melemparkan kesalahan kepada departemen lain yang terkait.

Melihat dari permasalahan di PT “Y”, para manajer dan kepala bagian sebagai karyawan *level middle management* memerlukan bantuan untuk lebih meningkatkan pengetahuan terhadap fungsi manajemen, agar kinerja perusahaan menjadi lebih optimal. Peneliti memilih memberikan psikoedukasi terhadap para manajer dan kepala bagian. Selain itu peneliti berharap para manajer dan kepala bagian setelah diberi psikoedukasi maka akan meningkat pengetahuan mengenai fungsi manajemen dan dapat mengimplementasikannya menjadi manajer dan kepala bagian yang lebih efektif dalam mengelola departemennya sesuai sasaran dan tujuan dari perusahaan.

Berdasarkan survey lebih mendalam terhadap pengetahuan fungsi manajemen para karyawan *level middle management*, diperoleh hasil bahwa dari 16 responden terdapat 5 responden yang memiliki skor rendah dan dari

keempat aspek dalam fungsi manajemen, aspek terendah berada pada aspek *controlling*. Hal tersebut menjadi acuan peneliti untuk lebih memperhatikan aspek *controlling* dalam penyusunan modul psikoedukasi, namun mengingat aspek *controlling* tidak terlepas dari kaitannya dengan tiga aspek lainnya maka modul yang dibuat tetap mengikutsertakan tiga aspek lainnya, yaitu *planning*, *organizing*, dan *leading*. Penyusunan modul psikoedukasi berdasarkan pada hasil *unblocking your organization* yang menunjuk pada *area inadequate control* dan setelah diadakan survey lebih mendalam maka didapatkan kurangnya pengetahuan fungsi manajemen pada karyawan level *middle management* sehingga modul yang dibuat mengacu pada teori manajemen dari Robbins yang terkait dengan fungsi manajemen. Modul disusun sesuai dengan tujuan dari penelitian yang ada, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan karyawan level *middle management* di PT “Y” Padalarang terhadap fungsi manajemen.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti kinerja dari para karyawan *level middle management* PT “Y” Padalarang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah modul psikoedukasi dapat meningkatkan pengetahuan fungsi manajemen para karyawan *level middle management* di PT “Y” Padalarang melalui psikoedukasi fungsi manajemen yang meliputi *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*.

## 1.2. Rumusan Masalah

Apakah modul psikoedukasi fungsi manajemen dapat meningkatkan pengetahuan fungsi manajemen (*planning, organizing, leading, controlling*) pada karyawan level *middle management* yang memiliki pengetahuan rendah terhadap fungsi manajemen antara sebelum dengan sesudah diberikan perlakuan berupa Psikoedukasi fungsi manajemen pada karyawan *level middle management* di PT “Y” Padalarang

## 1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang modul psikoedukasi fungsi manajemen terhadap peningkatan pengetahuan para karyawan *level middle management* yang memiliki pengetahuan rendah terhadap fungsi manajemen sebelum dengan sesudah diberikan psikoedukasi fungsi manajemen.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah modul psikoedukasi dapat meningkatkan pengetahuan para karyawan *level middle management* tentang fungsi manajemen sesudah mengikuti psikoedukasi fungsi manajemen pada karyawan *level middle management* di PT “Y” Padalarang yang memiliki pengetahuan rendah terhadap fungsi manajemen.

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1. Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian ini digunakan sebagai upaya pengembangan ilmu psikologi umumnya dan Psikologi Industri dan Organisasi khususnya. Melalui penelitian ini akan diperoleh pendalaman pengetahuan tentang fungsi manajemen yang dilakukan karyawan *level middle management* dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

- Bagi PT "Y" hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi tentang fungsi manajemen yang menjadi tugas dari karyawan *level middle management* untuk membantu mengoptimalkan kinerja perusahaan.
- Bagi para manajer dan kepala bagian PT "Y" yang kurang memiliki pengetahuan mengenai fungsi manajemen (POLC) akan dapat mengimplementasikan fungsi manajemen sehingga menjadi manajer dan kepala bagian yang efektif.

## **1.5. Metodologi Penelitian**

Penelitian ini untuk menghasilkan modul psikoedukasi fungsi manajemen dan melihat signifikasinya terhadap perubahan pengetahuan fungsi manajemen antara sebelum dengan sesudah psikoedukasi fungsi

manajemen bagi karyawan level *middle management* di PT"Y" Padalarang. Metode ini menggunakan *quasi experimental* dikarenakan kontrol terhadap karyawan tidak sepenuhnya dapat dilakukan. Hal yang tidak dapat dikontrol antara lain latar belakang keluarga, kondisi/situasi perusahaan yang mencakup gaya kepemimpinan, perubahan kebijakan, peralatan/lingkungan kerja dan lain sebagainya.

Uraian di atas dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut :

