

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Semakin kerasnya persaingan bisnis dewasa ini membuat perusahaan terdorong untuk memberdayakan dan mengoptimalkan segenap sumber daya yang dimiliki guna mempertahankan kelangsungan hidupnya. Salah satu sumber daya yang dimiliki perusahaan adalah manusia yang sampai kapan pun akan tetap merupakan hal penting mengingat dampaknya yang sangat besar bagi perusahaan khususnya bagi produktivitas kerja. Pengelolaan sumber daya manusia akan menjadi kunci bagi berkembangnya perusahaan.

Akhir-akhir ini isu mengenai manusia yang bersumber daya menjadi sangat penting, karena disadari bahwa keunggulan suatu perusahaan terletak pada kelebihan manusianya, sementara segala peralatan, gedung, mesin maupun modal bisa sama. Dengan demikian perencanaan untuk menata dan mengembangkan manusia yang direkrut menjadi sangat penting untuk menunjang tercapainya sasaran perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor atau unsur pokok di dalam perusahaan. Sebagai suatu organisasi, perusahaan dipengaruhi oleh faktor *internal* maupun faktor *eksternal*. Selain SDM yang termasuk ke dalam faktor *internal* di antaranya teknologi dan peraturan perusahaan. Sedangkan faktor *eksternal* di antaranya pemerintah, keluarga maupun perusahaan pesaing ( Davis & Newstrom, 1989 ).

Seluruh faktor *internal* dan faktor *eksternal* saling mempengaruhi dalam suatu sistem yang kompleks. Hal ini nampak jelas di Indonesia saat ini. Krisis ekonomi yang berkelanjutan sejak tahun 1998, keamanan yang kurang kondusif serta regulasi pemerintah tentang hukum perburuhan dan perindustrian, menyebabkan banyak perusahaan-perusahaan yang terpaksa gulung tikar. Berdasarkan pengamatan peneliti, perusahaan tekstil dan *garment* saat ini merupakan perusahaan yang paling terkena dampak krisis tersebut. Perusahaan tersebut dijuluki perusahaan '*sunset*', artinya dalam waktu yang tidak lama perusahaan akan tenggelam. Dibandingkan perusahaan tekstil, perusahaan *garment* masih banyak yang dapat bertahan bahkan ada yang memperoleh keuntungan terutama perusahaan *export*. Hal ini disebabkan *garment* merupakan perusahaan padat karya artinya tidak memerlukan modal yang besar dan tidak ada persaingan dengan produk *import* ilegal yang banyak beredar. Sedangkan perusahaan tekstil merupakan perusahaan padat modal artinya memerlukan modal yang besar dan harus selalu memperbaharui mesin-mesinnya supaya produknya tidak ketinggalan. Salah satu perusahaan *garment* yang dapat bertahan di antaranya adalah PT MJA di Bandung.

PT MJA adalah perusahaan yang memproduksi pakaian wanita yang ditujukan untuk pasar luar negeri dengan pangsa pasar masyarakat menengah ke atas. Posisi tertinggi di perusahaan adalah *General Manager* dan sehari-hari disebut Pimpinan Perusahaan. Saat ini karyawannya berjumlah 1683 orang, sebanyak 1487 orang terkonsentrasi di bagian produksi dan sisanya tersebar di bagian *Sales*, *Finance & Accounting* dan *General Affair & Purchasing*. Bagian

produksi merupakan inti kegiatan perusahaan yang terbagi atas dua unit pabrik yaitu MJA I dan MJA II. Masing-masing unit pabrik memproduksi pakaian jadi wanita yang kurang lebih sama dan setiap unit dipimpin oleh seorang Kepala Produksi . Di bawah Kepala Produksi adalah Kepala Seksi yang biasa disebut *Section*, *Section* ini membawahkan Pengawas Besar (PB) Jahit dan sebagai manajer lini bawah adalah Pengawas Kecil (PK) Jahit.

Menyiasati situasi bisnis yang semakin kompetitif, sejak tahun 2005 perusahaan menerapkan motto "produktif, efisien dan kualitas" bagi seluruh karyawan khususnya di bagian produksi. Produktif merujuk pada pencapaian target yang ditetapkan, efisiensi terkait dengan penekanan biaya operasional dan penyelesaian tugas tepat waktu sedangkan kualitas merujuk pada keakuratan dan ketelitian hasil kerja. Untuk mendukung prinsip efisiensi, perusahaan mengupayakan penggunaan mesin-mesin otomatis yang hanya perlu ditangani sejumlah kecil karyawan, sedangkan mesin-mesin yang membutuhkan tenaga listrik dioperasikan hanya pada jam-jam tertentu yang bukan beban puncak. Selain itu perusahaan menambah mesin-mesin yang dapat mengurangi penggunaan BBM hingga 50%, dan pekerjaan yang sifatnya manual diganti dengan sistem komputerisasi. Efisiensi di bidang teknologi ini berimbas pada efisiensi di bidang SDM, misalnya satu operator bisa menangani dua mesin otomatis.

Terkait dengan *core* bisnis perusahaan , bagian produksi mendapat perhatian dan penekanan dalam implementasi motto tersebut. Saat ini perusahaan merasa cukup puas dengan hasil kerja bagian produksi menyangkut terpenuhinya target, pengurangan biaya operasional dari kerja lembur yang terkontrol serta kualitas

hasil kerja sesuai tuntutan *buyer*. Menurut *General Affair Manager* dan Personalia Produksi, keberhasilan ini tidak terlepas dari kemampuan teknik menjahit yang dimiliki karyawannya yang merupakan ujung tombak dalam menyelesaikan produksi sesuai yang direncanakan yaitu para Operator Jahit dengan peran atasannya Pengawas Kecil Jahit. Pengawas Kecil Jahit yang dalam jajaran manajemen merupakan manajer lini bawah diangkat karena memiliki kemampuan teknik menjahit sampai pada tingkat yang kompleks.

Pimpinan perusahaan, *General Affair Manager (GAM)*, Personalia Produksi serta Operator Jahit saat ini cukup puas dengan performansi Pengawas Kecil Jahit yang terkait dengan kemampuan teknis menjahit. Mereka dapat dengan cepat mempelajari dan memahami *order* dari *buyer*. Demikian pula dalam hal membimbing Operator Jahit untuk menghasilkan kualitas jahitan sesuai persyaratan. Para Pengawas Kecil Jahit dinilai cukup kreatif dalam menghasilkan alat bantu jahit yang dapat mempermudah dan meningkatkan kualitas jahitan. Namun para atasan Pengawas Kecil Jahit dalam hal ini *Section*, Personalia Produksi dan *GAM* melihat para Pengawas Kecil Jahit belum optimal dalam menjalankan perannya sebagai atasan sesuai tugas dan tanggung jawabnya.

Gejala kurang optimalnya performansi PK Jahit tersebut dapat dijelaskan melalui hasil wawancara dengan *GAM*, Personalia Produksi, Pengawas Kecil Jahit dan Operator Jahit. Secara umum para Pengawas Kecil Jahit terhambat untuk menegur bawahan yang melakukan kesalahan dengan alasan sungkan karena bawahannya tersebut adalah rekan-rekannya semasa menjadi operator. Untuk mengatasi hal tersebut biasanya Personalia Produksi atau *Section* turun tangan

untuk mengambil alih tugas tersebut. Para Pengawas Kecil Jahit juga merasa terbebani bila ada bawahannya yang meminta bantuan untuk "menyelesaikan" masalah keluarga. Menurut pandangan para Pengawas Kecil Jahit masalah keluarga adalah masalah pribadi yang harus diselesaikan sendiri dan sebaiknya tidak dibawa ke pekerjaan. Para Operator Jahit masih belum puas dengan respon PK Jahit yang hanya meminta mereka agar masalah keluarga tidak mempengaruhi pekerjaan.

Dalam mendorong bawahan untuk meningkatkan produktivitas kerja, PK Jahit dinilai para Operator Jahit caranya kurang tepat dan adakalanya memunculkan rasa frustrasi karena menetapkan target yang terlalu tinggi. Para atasan menilai Pengawas Kecil Jahit masih lemah dalam mengarahkan bawahan yang selama bekerja tidak sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, misalnya membiarkan bawahan tidak mengembalikan peralatan jahit ke tempatnya atau tidak membersihkan sampah jahit di areanya. Penilaian kerja bawahan seringkali diambil alih Pengawas Besar (PB) Jahit, *Section* atau Personalia Produksi dengan alasan PK Jahit sungkan dan kesulitan dalam memahami aspek-aspek yang dinilai. Hal ini selain mengurangi objektivitas penilaian juga menambah beban kerja para atasan dan mereka menjadi tidak fokus dengan tugas utamanya. Sebagai atasan, Pengawas Kecil Jahit dinilai bawahannya kurang memberikan kesempatan untuk menguasai keterampilan menjahit pada berbagai komponen baju. Alasannya adalah keterbatasan waktu dan harus fokus pada *order* saat itu. Pembagian tugas kerja lembur masih dirasakan kurang adil dan kurang merata.

Secara keseluruhan dengan kondisi PK Jahit saat ini tidak mempengaruhi ketepatan pengiriman *order* kepada *buyer*, namun selain beban kerja atasan menjadi bertambah juga iklim kerja menjadi kurang kondusif. Bila kondisi ini dibiarkan berlarut-larut bisa memunculkan rasa tidak puas bagi yang terkena dampak perilaku kerja Pengawas Kecil Jahit tersebut. Untuk memahami permasalahan tersebut peneliti mencoba menelusuri akar permasalahannya dengan melakukan analisis terhadap uraian tugas Pengawas Kecil Jahit, wawancara dengan *General Affair Manager*, Personalia Umum dan Personalia Produksi.

Dari analisis tersebut diperoleh gambaran uraian tugas Pengawas Kecil Jahit sebagai berikut, secara garis besar Pengawas Kecil Jahit bertanggung jawab memimpin bawahannya untuk menghasilkan komponen baju jadi yang memenuhi persyaratan dalam ketepatan waktu pengerjaan, kualitas, kuantitas dan efisiensinya. Pengawas Kecil Jahit memiliki wewenang dalam mencari cara penyelesaian tugas. Memiliki wewenang memberi konfirmasi permintaan dan pengambilan material, konfirmasi tentang bawahannya yang ijin sakit, datang terlambat, menerapkan sanksi, memberi penghargaan, mengusulkan penerimaan, memberhentikan dan mengatur tenaga kerja.

Pengawas Kecil Jahit juga ditugaskan untuk merencanakan dan mengatur waktu kerja, memahami dan mempelajari pesanan, jumlah tenaga kerja dan pembagian tugas di kelompoknya, jumlah mesin dan alat-alat yang dipakai. Berdasarkan arahan Pengawas Besar Jahit, Pengawas Kecil Jahit harus menjelaskan kepada Operator Jahit pesanan yang harus dikerjakan, target yang harus dicapai, teknik menjahit dan alat-alat yang harus digunakan sesuai pesanan,

mengatur tenaga kerja dan mendistribusikan pekerjaan dan asesoris yang digunakan. Mereka melakukan pengecekan proses kerja bawahan sehingga tidak ada kemacetan dan penumpukan pada proses tertentu. Mengecek setelan mesin untuk memastikan ketepatannya agar hasil jahitan tidak bermasalah. Berkoordinasi dengan pihak mekanik terkait jika terdapat kerusakan mesin dan melaporkan hasil pekerjaan serta permasalahan yang dihadapinya kepada Pengawas Besar Jahit.

Pengawas Kecil Jahit dalam tingkatan manajemen merupakan manajer lini bawah atau biasa disebut *supervisor* atau penyelia. Merujuk pada penjelasan Davis & Newstrom (1985) penyelia dipandang posisi penting dalam mengambil keputusan, mengendalikan pekerjaan, menafsirkan kebijaksanaan dan umumnya merupakan posisi penting dalam proses penyelesaian pekerjaan. Mereka merupakan wakil pimpinan kepada pelaksana dan juga mewakili pelaksana kepada pimpinan. Penyelia menempati bagian strategis dalam rantai wewenang dan komunikasi, mereka dapat menahan segala sesuatu yang mengalir ke atas atau ke bawah. Mereka diibaratkan poros roda yang di sekitarnya berputar terus. Akan tetapi dari beberapa hasil survei ( Newstrom, 1985 ) hanya 40% yang merasa bahwa mereka merupakan bagian dari pimpinan perusahaan

Sebagai jajaran manajemen di perusahaan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai Pengawas Kecil Jahit dibutuhkan keterampilan teknik menjahit dan keterampilan manajerial. Permasalahan-permasalahan di Bagian Produksi terkait perilaku kerja Pengawas Kecil Jahit seperti diuraikan sebelumnya, menurut asumsi peneliti bersumber dari kurangnya pemahaman

Pengawas Kecil Jahit terhadap perannya sebagai jajaran manajemen dan lemahnya keterampilan manajerial. *General Affair Manager* menuturkan bahwa keterampilan teknik menjahit para PK Jahit sudah terjaring pada saat mereka menduduki posisi tersebut, sedangkan keterampilan manajerial belum merupakan kualifikasi yang dipersyaratkan. Keterampilan manajerial yang kurang terpenuhi pada saat seleksi dapat ditingkatkan melalui pengembangan. Menurut penuturan Kepala Bagian Personalia Produksi maupun Umum, pelatihan dan pengembangan bagi PK Jahit masih belum terprogram dengan sistematis terutama pengembangan bagi keterampilan manajerial.

Sebenarnya perusahaan menjadwalkan hari Sabtu sebagai hari untuk pelatihan baik pelatihan teknik menjahit maupun manajerial, namun sampai saat ini pelaksanaannya belum terealisasi secara optimal dengan alasan sibuk mengerjakan *order*. Pengembangan yang sudah diselenggarakan bagi PK Jahit lebih untuk memenuhi tuntutan *buyer* dan belum di dasarkan kebutuhan karyawan atau perusahaan. Pengembangan yang pernah diperoleh PK Jahit diantaranya penyuluhan tentang *HIV/AIDS*, *Sexual Harassment* di tempat kerja, *Supervisor* dan *Problem Solving*.

Mencermati permasalahan di PT MJA, peneliti mengajukan intervensi dalam bentuk rancangan program pengembangan untuk meningkatkan keterampilan manajerial Pengawas Kecil Jahit. Dengan demikian perlu ada upaya untuk mengidentifikasi keterampilan manajerial Pengawas Kecil Jahit saat ini dan bila ada yang masih lemah dapat diupayakan pengembangan. Namun sebagai langkah awal, perusahaan harus memiliki patokan tentang keterampilan manajerial seperti



apa yang dibutuhkan Pengawas Kecil Jahit dan saat ini patokan tersebut belum ada. Salah satu pendekatan yang diharapkan dapat menjadi alternatif solusi dalam mencari patokan adalah model kompetensi.

Model kompetensi adalah seperangkat kompetensi yang di dalamnya tercakup perilaku kunci yang diperlukan untuk mencapai *excellent performance* pada suatu jabatan tertentu. Seperangkat artinya dalam satu model kompetensi terdiri atas bermacam-macam kompetensi. Sedangkan kompetensi adalah karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan kriteria efektif dan atau performansi terbaik dalam menjalankan suatu tugas atau menghadapi suatu situasi (Spencer & Spencer, 1993). Merujuk fungsi model kompetensi (Palan, 2007), Pengawas Kecio Jahit sebagai manajer lini bawah membutuhkan *managerial competency* yaitu kompetensi yang dianggap penting dimiliki oleh karyawan dengan jabatan manajerial atau karyawan yang memegang tanggung jawab *supervisi*. Selain itu membutuhkan juga *technical/functional competency* yaitu kompetensi khusus yang perlu dimiliki seseorang untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan teknis dan fungsional. Seperti telah diungkapkan sebelumnya *technical competency* Pengawas Kecil Jahit sudah terjaring pada saat mereka menduduki posisi tersebut.

Dengan menggunakan pendekatan model kompetensi, perusahaan dapat dengan sistematis dan konsisten mengidentifikasi jenis keterampilan, pengetahuan dan karakteristik personal yang dibutuhkan Pengawas Kecil Jahit untuk menampilkan performansi yang efektif. Selain itu bila masih terdapat kompetensi yang belum memenuhi persyaratan dapat diupayakan peningkatan melalui proses

belajar dan pengalaman. Hal ini dimungkinkan mengingat kompetensi dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan (Spencer & Spencer, 1993; Cooper, 2000).

Salah satu metode untuk menyusun model kompetensi adalah Model Pendekatan Berganda atau *Multiple* (Palan, 2007). Model tersebut mengambil seperangkat kompetensi generik, memodifikasi, mendefinisi ulang dan menambahkannya untuk mendapatkan kompetensi yang terkait dengan pekerjaan tertentu. Untuk memperoleh kompetensi manajerial bagi Pengawas Kecil Jahit, peneliti melakukan survei awal dengan melakukan observasi terhadap proses kerja, kompetensi manajerial generik bagi *first-line supervisor* dari Spencer & Spencer (1993) sebagai rujukan, serta melakukan analisis terhadap uraian jabatan Pengawas Kecil Jahit. Dari survei awal tersebut diperoleh sembilan kompetensi manajerial tentatif yang akan diuraikan pada alinea berikut ini.

Pertama, *Team Leadership* yaitu keterampilan dalam menggunakan gaya dan metode *interpersonal* yang sesuai untuk mengarahkan bawahan dalam mencapai tujuan kelompok. Kedua, *Developing Others* yaitu keterampilan dalam mengembangkan bawahan. Ketiga, *Teamwork* yaitu keterampilan untuk bekerjasama dengan kelompok kerja maupun pihak lain. Keempat adalah *Concern for Orders, Quality & Accuracy* yaitu keterampilan untuk menjaga kualitas, kuantitas dan meningkatkan keteraturan serta ketertiban lingkungan kerja. Kelima, *Initiative* yaitu keterampilan untuk bertindak cepat tanpa menunggu perintah guna mengatasi proses kerja yang kurang lancar atau dalam situasi krisis. Keenam, *Achievement Orientation* yaitu keterampilan yang mengarah pada tindakan-

tindakan yang memungkinkan diri dan bawahannya dapat bekerja sebaik-baiknya guna mencapai standar terbaik. Ketujuh, *Organizational Awareness* yaitu keterampilan dalam melakukan aktivitas kerja yang didasarkan pada pemahaman hubungan kekuasaan di perusahaan. Kedelapan, adalah *Organizing* yaitu keterampilan dalam mengatur jadwal aktivitas kerja dan berbagai sumber daya sehingga dapat menyelesaikan target tepat waktu. Terakhir, *Communication Skill* yaitu keterampilan mengungkapkan ide-idenya dalam situasi individual maupun kelompok. Untuk memperoleh keabsahan bahwa perilaku kerja yang terkandung dalam kesembilan kompetensi tersebut dibutuhkan posisi Pengawas Kecil Jahit dalam menampilkan *excellent performance* nya, diperlukan proses validasi.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Kompetensi memiliki nilai prediktif bagi peformansi individu (Spencer & Spencer, 1993). Artinya, semakin banyak kompetensi yang masih lemah pada seorang manajer, maka dapat diprediksi bahwa yang bersangkutan kurang optimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Bagi Pengawas Kecil Jahit memiliki kompetensi manajerial dalam kategori kuat merupakan *critical point* agar sukses menjalankan tugas tersebut. Untuk lebih memahami kompetensi manajerial mana saja yang perlu dikembangkan perlu dilakukan *assessment* kompetensi manajerial untuk jabatan Pengawas Kecil Jahit. Dalam rangka mengembangkan kompetensi manajerial Pengawas Kecil Jahit sebagai salah satu bentuk intervensi, ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan agar program pengembangan tersebut lebih efektif. Pertama, mengenai karakteristik dari

kompetensi, kemudian karakteristik *job* target dan langkah analisis kebutuhan pengembangan.

Menurut Spencer & Spencer (1993) kelima unsur yang mendasari kompetensi memiliki karakteristik yang beragam. Pertama *motives* yaitu suatu hal yang secara konsisten dipikirkan dan diinginkan individu yang mengarahkannya ke arah tujuan yang hendak dicapai. Contohnya: orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi, secara konsisten menyiapkan tujuan yang menantang bagi dirinya. Kedua, *traits* yaitu karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Contohnya: waktu reaksi dan ketajaman penglihatan merupakan kompetensi ciri fisik dari pilot pesawat tempur. Kontrol diri terhadap emosi merupakan "respon-respon konsisten terhadap situasi". Ketiga, *self-concept* yaitu sikap, nilai-nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang. Contohnya : *self-confidence*. Keempat, *knowledge* ialah informasi tentang hal-hal spesifik yang dimiliki seseorang. Contohnya: pengetahuan seorang ahli bedah tentang serabut saraf dan kelima, *skill* yaitu kemampuan menampilkan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Contohnya: Keahlian fisik seorang dokter gigi mengisi gigi tanpa merusak serabut saraf.

Kelima unsur yang mendasari kompetensi tersebut digambarkan seperti gunung es. *Knowledge* dan *skill* berada di puncak gunung es dan relatif mudah untuk dikembangkan. Pelatihan merupakan salah satu cara pengembangan yang termasuk *cost-effective*. *Motive* dan *trait* inti dasar dari gunung es sehingga lebih sulit untuk diukur dan dikembangkan. Cara yang paling *cost-effective* adalah mengadakan seleksi untuk memilih karakteristik ini. *Self-concept* terletak

diantaranya, dapat diubah oleh pelatihan, psikoterapi, dan atau pengalaman, tetapi hal tersebut membutuhkan waktu yang lama dan cukup sulit. Kondisi ini membawa konsekuensi praktis pada proses pengembangannya.

Merujuk pada pernyataan Boulter, Dalziel dan Hill (2001) bahwa semakin kompleks peran dan pekerjaannya, semakin besar kinerja terbaik didorong oleh unsur-unsur kompetensi yang berada di bawah gunung es. Mengingat posisi Pengawas Kecil Jahit merupakan tingkat manajemen lini bawah yang lebih banyak menuntut kemampuan *technical* maka kinerja terbaiknya lebih didorong unsur-unsur yang mendasari kompetensi yang berada di puncak gunung es yaitu *skill* dan *knowledge*. Dengan mempertimbangkan kondisi-kondisi tersebut fokus dari penelitian ini adalah pada *skill* dan *knowledge* yang mendasari kompetensi manajerial tersebut. Selain itu peneliti juga menetapkan bahwa apabila lebih dari 50% dari total jumlah Pengawas Kecil Jahit memiliki derajat kompetensi manajerial dalam kategori lemah atau cenderung lemah dalam suatu kompetensi, maka kompetensi tersebut merupakan prioritas pengembangan yang utama.

Mengembangkan *skill* dan *knowledge* yang mendasari kompetensi manajerial pada dasarnya adalah mengembangkan keterampilan dalam kelompok, untuk itu diperlukan *Procedural Learning*. *Procedural Learning* memberi kesempatan pembelajar memahami dan meningkatkan keterampilan dalam kelompok yang bertumpu pada *Theories of action*. *Theories of action* intinya adalah apa yang harus kita lakukan bila kita mengharapkan hasil tertentu. *Experiential Learning* merupakan salah satu prosedur yang berlandaskan perkembangan dan modifikasi *action theory* secara sistematis. *Experiential*

*Learning* didefinisikan sebagai 'melahirkan' suatu *action theory* dari pengalaman-pengalaman sendiri dan kemudian terus menerus memodifikasikannya untuk meningkatkan keefektifannya (Johnson & Johnson, 2003).

Berdasarkan pemaparan di atas, maka permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah :

1. Kompetensi manajerial apa saja bagi posisi Pengawas Kecil Jahit di PT. MJA?
2. Bagaimana gambaran kekuatan dan kelemahan kompetensi manajerial Pengawas Kecil di PT MJA?
3. Bagaimana bentuk program pengembangan kompetensi manajerial Pengawas Kecil Jahit PT MJA?

### **1.3. Maksud, Tujuan Dan Kegunaan Penelitian**

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang kompetensi manajerial bagi posisi Pengawas Kecil Jahit serta memperoleh gambaran tentang kekuatan dan kelemahan kompetensi manajerial PK Jahit di PT.MJA. Setelah memperoleh gambaran kekuatan dan kelemahan kompetensi manajerial PK Jahit, penelitian ini memiliki tujuan untuk mendapatkan rancangan program pengembangan bagi kompetensi manajerial yang masih lemah pada PK Jahit di PT MJA.

#### **1.3.1. Kegunaan Teoretis.**

Memberikan informasi bagi bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai model kompetensi manajerial serta rancangan program pengembangan

kompetensi manajerial bagi posisi penyelia Bagian Produksi. Selain itu diharapkan dapat memberikan masukan bagi peneliti lain yang ingin meninjau lebih lanjut mengenai model kompetensi manajerial serta program pengembangan kompetensi manajerial bagi posisi penyelia Bagian Produksi.

### **1.3.2. Kegunaan Praktis**

#### 1). Bagi PK Jahit

- (1). Diharapkan lebih memahami kekuatan dan kelemahan kompetensi manajerialnya saat ini.
- (2). Mengetahui kriteria sukses yaitu standar-standar perilaku dari *excellent performance* yang dipersyaratkan untuk berhasil menjalankan perannya.
- (3). Menyediakan *assessment* yang lebih objektif dan spesifik terhadap kekuatan-kekuatan mereka dan area-area spesifik yang perlu dikembangkan.
- (4). Menyediakan data yang lebih objektif ketika berdialog dengan atasan atau tim kerja mengenai performansi, pengembangan atau isu-isu yang berkaitan dengan karir.

#### 2). Bagi perusahaan

- (1). Untuk proses seleksi dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai persyaratan jabatan PK Jahit sehingga memungkinkan untuk memperoleh pekerja yang akan berhasil di dalam pekerjaannya.
- (2). Untuk program pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan secara sistematis dan lebih efektif karena mengkaitkan program tersebut dengan kriteria

sukses. Selain itu memberikan kerangka yang lebih sistematis untuk proses *coaching* dan umpan balik.

(3). Untuk penilaian performansi karyawan dapat memberikan pemahaman bagi berbagai pihak terkait mengenai aspek yang harus dimonitor dan diukur dari seorang PK Jahit. Dapat memberikan panduan dan memfasilitasi diskusi mengenai performansi karyawan dan acuan untuk memperoleh informasi spesifik mengenai perilaku-perilaku kerja PK Jahit.

#### **1.4. Metodologi**

Penelitian ini untuk menghasilkan model kompetensi manajerial bagi posisi Pengawas Kecil Jahit di PT MJA Bandung yang dilanjutkan dengan menyusun rancangan program pengembangan bagi kompetensi manajerial yang belum memenuhi persyaratan untuk menjalankan tugas-tugas posisi Pengawas Kecil Jahit. Metode yang digunakan dalam penelitian ini metode survei dan data dikumpulkan melalui observasi, kuesioner dan wawancara. Penelitian ini berusaha untuk menyusun model kompetensi manajerial yang dapat menunjang efektivitas kerja Pengawas Kecil Jahit dan merancang program pengembangan bagi kompetensi manajerial yang masih lemah.

Populasi penelitian adalah keseluruhan subjek penelitian yang meliputi keseluruhan elemen yang ada dalam wilayah penelitian (Sugiyono, 2005). Populasi dalam penelitian ini adalah Pengawas Kecil Jahit yang berjumlah 28 orang. Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah target populasi. Target populasi yaitu mengambil seluruh anggota populasi sebagai



sampel penelitian. Lokasi penelitian adalah PT MJA di kota Bandung dan waktu penelitian dimulai dari Agustus 2007 sampai dengan selesai.