

**SENSEMAKING DAN ROLE CONFLICT DALAM PENGEMBANGAN
BAWAHAN OLEH MANAJER LINI**

Oleh

Jahroni

Universitas Sunan Giri Surabaya

Didit Darmawan

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

ABSTRACT

The interpretation of line managers' roles in developing subordinates' competencies is influenced by role ambiguity, role conflict, and the sensemaking process. Multidimensional role conflict encompasses conflicts between role senders, between roles, person-role conflicts, and role overload. The required competencies—including interpersonal, diagnostic, and facilitative skills—differ from technical competencies. Organizational support through performance evaluation systems, time allocation, training, and rewards influences role interpretation. Job rotation and mentoring provide experiential learning about the benefits of subordinate development. Providing effective feedback requires the SBI model and a balanced positive-to-negative ratio. Succession planning creates incentives that need to be managed to prevent line managers from viewing competent subordinates as a threat. Generational differences demand adjustments to development styles to align with diverse subordinate preferences. Role interpretation is a long-term process that requires consistent organizational support.

Keywords: line manager, subordinate development, role ambiguity, sensemaking.

PENDAHULUAN

Manajer lini menempati posisi sentral dalam hierarki organisasi karena mereka adalah jembatan antara strategi manajemen puncak dan pelaksanaan operasional di lantai kerja. Peran mereka tidak hanya terbatas pada pengawasan tugas harian tetapi juga mencakup pengembangan kemampuan bawahan yang merupakan investasi jangka panjang bagi organisasi. Namun dalam praktiknya, tanggung jawab pengembangan bawahan seringkali tidak dimaknai secara mendalam oleh manajer lini karena tekanan untuk mencapai target jangka pendek yang terus menerus. Manajer lini cenderung memprioritaskan penyelesaian tugas daripada meluangkan waktu untuk melatih, membimbing, dan memberikan umpan balik yang membangun kepada bawahan. Akibatnya, potensi karyawan tidak berkembang optimal, organisasi kehilangan kesempatan untuk membangun talenta internal, dan biaya rekrutmen eksternal membengkak. Boudreau dan Ramstad (2005) mengembangkan konsep talent management yang menekankan bahwa pengembangan

kemampuan bawahan adalah tanggung jawab bersama antara fungsi SDM dan manajer lini. Namun tanpa pemaknaan yang tepat dari manajer lini tentang peran mereka, investasi dalam program pengembangan SDM akan sia-sia. Pemahaman tentang bagaimana manajer lini memaknai peran pengembangan ini menjadi krusial untuk merancang intervensi yang efektif.

Pemaknaan atau sensemaking merupakan proses kognitif dan sosial di mana individu memberikan arti pada pengalaman dan tindakan mereka dalam lingkup organisasi. Weick (1995) dalam teori sensemaking menjelaskan bahwa individu tidak bereaksi secara mekanis terhadap rangsangan lingkungan tetapi secara aktif mengkonstruksi makna berdasarkan pengalaman masa lalu, identitas, dan interaksi sosial. Dalam lingkup peran manajer lini, sensemaking terjadi ketika manajer menghadapi situasi di mana harapan organisasi tentang pengembangan bawahan bertentangan dengan tuntutan operasional sehari-hari. Proses sensemaking ini dipicu oleh ambiguitas peran karena deskripsi pekerjaan manajer lini sering tidak secara eksplisit mencantumkan tanggung jawab pengembangan bawahan. Ketika manajer lini dihadapkan pada pilihan antara menyelesaikan laporan yang mendesak atau memberikan pelatihan kepada bawahan, mereka harus membuat interpretasi tentang mana yang lebih penting. Weick et al. (2005) menekankan bahwa sensemaking bersifat retrospektif, artinya manajer lini memahami peran mereka setelah bertindak, bukan sebelumnya. Oleh karena itu, pemaknaan peran pengembangan adalah sesuatu yang terus berkembang seiring dengan akumulasi pengalaman. Organisasi yang ingin meningkatkan keterlibatan manajer lini dalam pengembangan bawahan perlu menciptakan kondisi yang memfasilitasi sensemaking positif tentang peran tersebut.

Teori peran atau role theory yang dikembangkan oleh Katz dan Kahn (1978) memberikan kerangka untuk memahami bagaimana harapan organisasi ditransmisikan kepada manajer lini dan bagaimana mereka menginternalisasi harapan tersebut. Dalam teori ini, peran didefinisikan sebagai seperangkat harapan perilaku yang melekat pada suatu posisi dalam organisasi. Harapan tersebut dikomunikasikan melalui role sending dari atasan, rekan kerja, dan bawahan. Namun role sending sering tidak konsisten karena atasan mungkin menekankan pencapaian target sementara bawahan mengharapkan bimbingan dan dukungan. Konflik peran terjadi ketika manajer lini menerima harapan yang tidak selaras dari berbagai sumber. Role ambiguity terjadi ketika harapan tidak jelas atau tidak spesifik, yang sering terjadi pada aspek pengembangan bawahan. Kahn et al. (1964) dalam studi klasik mereka menemukan bahwa role ambiguity dan role conflict berhubungan negatif dengan kepuasan kerja dan kinerja. Dalam lingkup pengembangan bawahan, manajer lini yang mengalami role ambiguity cenderung mengabaikan tanggung jawab tersebut karena tidak jelas seberapa besar waktu dan sumber daya yang harus dialokasikan. Ilgen et al. (2005) menambahkan bahwa dalam tim yang dinamis, peran manajer lini terus berevolusi seiring dengan perubahan tuntutan tugas, sehingga pemaknaan peran adalah proses yang berkelanjutan.

Permasalahan utama yang dihadapi dalam pemaknaan peran manajer lini adalah konflik antara tanggung jawab pengembangan bawahan yang bersifat jangka panjang dengan tekanan pencapaian target jangka pendek. Manajer lini dievaluasi berdasarkan metrik kinerja kuartalan seperti volume produksi, penjualan, atau penyelesaian proyek. Investasi waktu dalam pelatihan, coaching, dan mentoring bawahan tidak secara langsung tercermin dalam metrik tersebut, bahkan dapat menurunkan output jangka pendek karena mengurangi waktu yang tersedia untuk tugas operasional. Akibatnya, manajer lini secara rasional memilih untuk mengalokasikan waktu mereka ke aktivitas yang diukur dan dihargai oleh organisasi. Becker et al. (2001) mengkritik bahwa banyak sistem manajemen kinerja masih berfokus pada hasil jangka pendek tanpa mempertimbangkan kontribusi terhadap pengembangan kapasitas organisasi jangka panjang. Untuk mengatasi masalah ini, beberapa perusahaan mulai memasukkan metrik pengembangan bawahan ke dalam evaluasi kinerja manajer lini. Namun implementasinya menghadapi kesulitan karena kontribusi pengembangan bawahan sulit diukur secara kuantitatif. Berapa nilai dari seorang manajer yang berhasil membimbing bawahan sehingga dipromosikan tiga tahun kemudian? Selain itu, manajer lini mungkin berusaha memenuhi metrik secara simbolis tanpa substansi, misalnya dengan melakukan sesi coaching yang dangkal hanya untuk memenuhi persyaratan administrasi. Pemaknaan yang dangkal tentang peran pengembangan ini menyebabkan program pengembangan bawahan kehilangan efektivitasnya.

Permasalahan kedua berkaitan dengan kurangnya kompetensi manajer lini untuk melakukan fungsi pengembangan bawahan seperti coaching, mentoring, dan pemberian umpan balik konstruktif. Kebanyakan manajer lini dipromosikan ke posisi manajerial karena keunggulan teknis mereka, bukan karena keterampilan interpersonal atau kemampuan mengembangkan orang lain. Seorang teknisi yang sangat kompeten belum tentu menjadi coach yang baik bagi teknisi lain. Namun organisasi sering mengasumsikan bahwa keterampilan teknis secara otomatis dapat ditransfer menjadi keterampilan manajerial. London (2003) mengidentifikasi bahwa manajer lini sering tidak memiliki pelatihan yang memadai tentang bagaimana memberikan umpan balik yang efektif, bagaimana mengidentifikasi kebutuhan pengembangan bawahan, atau bagaimana merancang rencana pengembangan individual. Akibatnya, meskipun mereka memiliki niat baik untuk mengembangkan bawahan, mereka tidak tahu caranya. Pelatihan yang diberikan sering bersifat teoritis dan tidak memberikan kesempatan untuk berlatih dalam situasi yang aman. Selain itu, kurangnya role model dari atasan mereka sendiri juga berkontribusi terhadap rendahnya kompetensi. Jika atasan manajer lini tidak pernah memberikan coaching yang bermakna, manajer lini tidak memiliki contoh untuk ditiru. McCauley dan Van Velsor (2004) dalam buku tentang pengembangan kepemimpinan menekankan bahwa on-the-job experiences, termasuk memiliki atasan yang menjadi mentor yang baik, adalah sumber pembelajaran paling kuat bagi manajer. Namun jika organisasi memiliki

budaya manajerial yang lemah dalam pengembangan bawahan, maka siklus ketidakmampuan ini akan terus berulang dari generasi ke generasi.

Ketika manajer lini tidak meluangkan waktu untuk melatih dan membimbing bawahan, karyawan akan belajar dengan metode trial and error yang memakan waktu dan mahal. Kesalahan yang dapat dicegah melalui bimbingan akan terus terjadi, meningkatkan biaya operasional dan risiko kecelakaan kerja. Selain itu, karyawan yang tidak merasa dikembangkan akan mencari peluang di tempat lain, menyebabkan tingkat turnover yang tinggi. Biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru yang menggantikan mereka yang keluar sangat mahal, belum lagi hilangnya pengetahuan institusional yang dibawa oleh karyawan yang pergi. London (2003) menunjukkan bahwa karyawan yang menerima coaching dan mentoring dari atasan langsung memiliki tingkat keterikatan (*engagement*) yang lebih tinggi dan cenderung bertahan lebih lama di organisasi. Sebaliknya, alasan utama karyawan keluar dari organisasi adalah hubungan yang buruk dengan atasan langsung, bukan karena gaji yang rendah. Dalam jangka panjang, organisasi yang gagal mengembangkan kemampuan bawahan akan kehilangan daya saing karena tidak memiliki talenta yang siap mengisi posisi kunci ketika terjadi suksesi. Biaya perekrutan eksekutif dari luar sangat tinggi dan tidak menjamin kesesuaian dengan budaya organisasi. Manajer lini yang memaknai peran pengembangan bawahan sebagai bagian integral dari pekerjaan mereka akan membangun organisasi yang lebih tangguh dan adaptif terhadap perubahan.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis pemaknaan peran manajer lini dalam pengembangan kemampuan bawahan serta faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas peran tersebut. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur manajemen sumber daya manusia dan pengembangan kepemimpinan. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi organisasi untuk merancang program pengembangan kapabilitas manajer lini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan studi kepustakaan kualitatif dengan fokus pada analisis konseptual tentang pemaknaan peran manajer lini dalam pengembangan kemampuan bawahan. Metode ini dipilih karena permasalahan yang diteliti bersifat multidimensional dan memerlukan pemahaman mendalam tentang proses kognitif dan sosial yang mempengaruhi interpretasi peran. Penelitian kepustakaan memungkinkan peneliti untuk membangun landasan teoretis yang kokoh dengan mengintegrasikan berbagai perspektif dari literatur yang telah teruji. Sumber data utama penelitian ini adalah buku teks manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, psikologi organisasi, dan teori peran.

Proses analisis data dalam penelitian ini mengikuti protokol analisis tematik yang diuraikan oleh Braun dan Clarke (2006) dengan penekanan pada

identifikasi pola-pola berulang lintas literatur. Tahap awal analisis adalah pengorganisasian seluruh bahan pustaka ke dalam kategori tematik yang mencerminkan aspek-aspek kunci dari pemaknaan peran manajer lini. Kategori pertama mengelompokkan literatur tentang teori peran termasuk role ambiguity, role conflict, dan role sending. Kategori kedua mengorganisasikan berbagai perspektif tentang sensemaking dan bagaimana manajer lini mengkonstruksi makna peran mereka. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang kompetensi yang dibutuhkan manajer lini untuk mengembangkan bawahan termasuk coaching, mentoring, dan pemberian umpan balik. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi pemaknaan peran termasuk sistem evaluasi kinerja dan dukungan organisasi. Setelah pengorganisasian selesai, dilakukan pembacaan ulang secara saksama untuk mengidentifikasi pola-pola hubungan lintas kategori yang muncul secara konsisten. Pola-pola ini kemudian dibandingkan lintas penulis untuk menilai derajat konsensus dan area ketidaksepakatan dalam literatur. Proses triangulasi sumber ini penting untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil tidak semata-mata mencerminkan sudut pandang satu penulis tertentu. Tahap final adalah sintesis di mana berbagai pola yang teridentifikasi diintegrasikan menjadi suatu kerangka konseptual tentang pemaknaan peran manajer lini dalam pengembangan kemampuan bawahan. Seluruh jejak analisis didokumentasikan secara sistematis untuk memungkinkan audit eksternal oleh pihak yang berkepentingan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Teori peran yang dikembangkan oleh Katz dan Kahn (1978) memberikan kerangka fundamental untuk memahami bagaimana manajer lini menerima, menginterpretasi, dan merespons harapan organisasi tentang pengembangan bawahan. Dalam teori ini, peran didefinisikan sebagai seperangkat harapan perilaku yang melekat pada suatu posisi dalam organisasi. Harapan-harapan ini dikomunikasikan melalui proses role sending di mana atasan, rekan kerja, dan bawahan menyampaikan apa yang mereka harapkan dari pemegang peran. Kahn et al. (1964) dalam studi klasik mereka mengidentifikasi bahwa role sending sering tidak konsisten karena berbagai pemangku kepentingan memiliki prioritas yang berbeda. Atasan mungkin menekankan pentingnya mencapai target produksi, sementara bawahan mengharapkan bimbingan dan dukungan untuk pengembangan karir mereka. Ketidakkonsistenan ini menciptakan role conflict yaitu tekanan psikologis yang dialami manajer lini ketika harus memenuhi harapan yang saling bertentangan. Selain itu, role ambiguity terjadi ketika harapan tidak disampaikan secara jelas atau spesifik, yang sering terjadi pada aspek pengembangan bawahan karena tidak tercantum secara eksplisit dalam deskripsi pekerjaan. Ilgen et al. (2005) memperluas teori peran dengan menunjukkan bahwa dalam lingkungan yang dinamis, peran terus berevolusi sehingga manajer lini harus secara aktif melakukan sensemaking daripada sekadar menerima role sending yang statis.

Mereka menekankan bahwa manajer lini yang adaptif adalah mereka yang mampu menegosiasikan peran mereka dengan atasan dan bawahan, bukan hanya pasif menerima harapan yang diberikan.

Pemaknaan atau sensemaking sebagai proses kognitif dan sosial dijelaskan secara komprehensif oleh Weick (1995) yang mengidentifikasi tujuh properti sensemaking. Properti pertama adalah identity construction, yaitu bahwa sensemaking dipengaruhi oleh bagaimana manajer lini melihat diri mereka sendiri. Manajer yang mengidentifikasi diri sebagai "pengembang orang" akan memaknai peran pengembangan bawahan secara berbeda dari manajer yang mengidentifikasi diri sebagai "penyelesai tugas". Properti kedua adalah retrospective, yaitu bahwa manajer lini memahami peran mereka setelah bertindak, bukan sebelumnya. Mereka belajar tentang pentingnya pengembangan bawahan setelah mengalami konsekuensi positif dari membimbing bawahan atau konsekuensi negatif dari mengabaikannya (Mardikaningsih & Darmawan, 2011). Properti ketiga adalah enactment, yaitu bahwa manajer lini menciptakan lingkungan yang kemudian mereka respon. Dengan secara aktif meluangkan waktu untuk coaching, mereka mengubah lingkungan sehingga bawahan menjadi lebih mandiri dan mengurangi tekanan operasional jangka panjang. Properti keempat adalah social, yaitu bahwa sensemaking terjadi melalui interaksi dengan orang lain. Diskusi dengan manajer lini lain tentang bagaimana mereka menangani pengembangan bawahan membentuk pemaknaan individual. Properti kelima adalah ongoing, yaitu bahwa sensemaking tidak pernah berhenti karena situasi terus berubah. Properti keenam adalah extracted cues, yaitu bahwa manajer lini menggunakan petunjuk dari lingkungan seperti apa yang dihargai dalam evaluasi kinerja. Properti ketujuh adalah plausibility, yaitu bahwa manakna tidak harus akurat secara objektif tetapi cukup masuk akal untuk memandu tindakan. Weick et al. (2005) menambahkan bahwa dalam organisasi yang kompleks, sensemaking lebih tentang mengurangi ambiguitas daripada mengurangi ketidakpastian.

Konflik peran yang dialami manajer lini dalam pengembangan bawahan bersifat multidimensional dan dapat dikategorikan ke dalam beberapa tipe berdasarkan sumber konflik. Kahn et al. (1964) mengidentifikasi empat tipe konflik peran. Tipe pertama adalah inter-sender conflict yaitu konflik antara harapan yang disampaikan oleh role sender yang berbeda. Atasan menekankan target jangka pendek sementara bawahan mengharapkan pengembangan jangka panjang, menciptakan tekanan yang kontradiktif (Mardikaningsih et al., 2012). Tipe kedua adalah inter-role conflict yaitu konflik antara peran sebagai manajer dan peran lainnya seperti sebagai orang tua atau anggota masyarakat. Waktu yang dihabiskan untuk coaching setelah jam kerja mungkin berbenturan dengan komitmen keluarga. Tipe ketiga adalah person-role conflict yaitu konflik antara harapan peran dengan nilai-nilai pribadi manajer. Manajer yang memiliki nilai kuat tentang pengembangan orang lain akan mengalami tekanan jika organisasi tidak mendukung. Tipe keempat adalah role overload yaitu situasi di mana total harapan yang disampaikan melebihi kapasitas waktu dan energi

manajer. Dalam kondisi role overload, manajer lini cenderung memprioritaskan tugas yang paling terlihat dan paling segera, yang biasanya bukan pengembangan bawahan. Jackson dan Schuler (1985) dalam meta-analisis tentang konsekuensi role ambiguity dan role conflict menemukan bahwa kedua variabel ini berhubungan negatif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional, serta berhubungan positif dengan turnover intention. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi yang membebani manajer lini dengan tuntutan yang saling bertentangan tidak hanya merugikan pengembangan bawahan tetapi juga berisiko kehilangan manajer lini yang kompeten.

Kompetensi yang dibutuhkan manajer lini untuk mengembangkan kemampuan bawahan berbeda secara signifikan dari kompetensi teknis yang membuat mereka dipromosikan ke posisi manajerial. London (2003) mengidentifikasi tiga domain kompetensi kunci yang diperlukan yaitu kompetensi interpersonal, kompetensi diagnostik, dan kompetensi fasilitatif. Kompetensi interpersonal mencakup kemampuan membangun hubungan saling percaya dengan bawahan, mendengarkan secara aktif, dan memberikan umpan balik dengan cara yang membangun bukan menghancurkan. Banyak manajer lini gagal dalam aspek ini karena mereka terbiasa dengan gaya komunikasi direktif yang efektif untuk tugas operasional tetapi tidak efektif untuk pengembangan orang. Kompetensi diagnostik mencakup kemampuan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan bawahan secara akurat, serta memahami kebutuhan pengembangan mereka. Manajer lini sering membuat asumsi yang salah tentang bawahan berdasarkan generalisasi atau stereotip. Kompetensi fasilitatif mencakup kemampuan merancang pengalaman belajar yang sesuai, menciptakan rencana pengembangan individual, dan memantau kemajuan secara berkala. McCauley dan Van Velsor (2004) menambahkan bahwa manajer lini juga perlu memiliki kemampuan untuk menciptakan psychological safety di mana bawahan merasa aman untuk mengakui ketidaktahuan mereka dan mencoba keterampilan baru tanpa takut dihukum. Tanpa psychological safety, bawahan akan menyembunyikan kelemahan mereka dan tidak akan berkembang. Pengembangan kompetensi ini tidak dapat dicapai melalui pelatihan kelas saja tetapi memerlukan praktik berulang dengan umpan balik dari coach atau mentor yang berpengalaman (Darmawan, 2012).

Dukungan organisasi merupakan faktor kontekstual yang paling kuat mempengaruhi pemaknaan peran manajer lini dalam pengembangan bawahan. Eisenberger et al. (1986) mengembangkan konsep perceived organizational support yaitu keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Dalam lingkup pengembangan bawahan, dukungan organisasi dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk. Pertama, sistem evaluasi kinerja yang memasukkan metrik pengembangan bawahan sebagai komponen penting, bukan hanya sebagai tambahan simbolis. Kedua, alokasi waktu yang eksplisit untuk kegiatan pengembangan bawahan dalam perencanaan kerja, misalnya dengan menjadwalkan sesi coaching rutin yang dilindungi dari gangguan. Ketiga,

pelatihan yang memadai untuk manajer lini tentang teknik coaching, mentoring, dan pemberian umpan balik. Keempat, sistem penghargaan yang memberikan pengakuan bagi manajer lini yang berhasil mengembangkan bawahan yang kemudian dipromosikan atau berkinerja unggul. Kelima, keteladanan dari atasan manajer lini di mana mereka sendiri secara aktif mengembangkan bawahan mereka. Boudreau dan Ramstad (2005) menekankan bahwa tanpa dukungan organisasi yang nyata, harapan bahwa manajer lini akan mengambil tanggung jawab pengembangan bawahan hanyalah ilusi. Manajer lini akan membaca sinyal dari apa yang dihargai dalam evaluasi kinerja, bukan dari pernyataan visi yang muluk. Jika bonus tahunan mereka ditentukan semata-mata oleh target penjualan, maka pengembangan bawahan akan selalu menjadi prioritas kedua.

Rotasi pekerjaan dan pengalaman lintas fungsi merupakan metode yang efektif untuk mengembangkan perspektif manajer lini tentang pentingnya pengembangan bawahan. McCauley dan Van Velsor (2004) mengidentifikasi bahwa on-the-job experiences, termasuk assignment yang menantang, adalah sumber pembelajaran paling kuat bagi pengembangan kepemimpinan. Manajer lini yang pernah mengalami sendiri bagaimana coaching yang baik membantu mereka mengatasi tantangan akan lebih termotivasi untuk melakukan hal yang sama kepada bawahan. Sebaliknya, manajer lini yang berhasil dalam karir mereka tanpa bimbingan yang berarti mungkin meremehkan nilai pengembangan bawahan. Rotasi pekerjaan juga membantu manajer lini memahami perspektif bawahan dari berbagai fungsi, meningkatkan empati dan kemampuan diagnostik mereka. London (2003) menambahkan bahwa program mentoring untuk manajer lini, di mana manajer senior secara formal menjadi mentor bagi manajer lini, dapat menjadi katalis perubahan pemaknaan peran. Ketika manajer lini mengalami langsung manfaat dari mentoring yang baik, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan hal yang sama kepada bawahan. Namun efektivitas program mentoring sangat tergantung pada komitmen mentor dan kecocokan antara mentor dan mentee. Program mentoring yang dipaksakan tanpa mempertimbangkan chemistry sering gagal. Organisasi perlu menyediakan pelatihan untuk mentor tentang bagaimana menjadi mentor yang efektif, serta mekanisme untuk mengakhiri hubungan mentoring yang tidak produktif tanpa konsekuensi negatif bagi mentee.

Pemberian umpan balik yang efektif merupakan keterampilan inti yang harus dikuasai manajer lini untuk mengembangkan kemampuan bawahan, namun dalam praktiknya sering dilakukan dengan tidak tepat. London (2003) mengidentifikasi beberapa kesalahan umum dalam pemberian umpan balik. Kesalahan pertama adalah umpan balik yang terlalu umum seperti "kerja bagus" atau "perlu ditingkatkan" tanpa spesifikasi tentang apa yang baik atau apa yang perlu ditingkatkan. Umpan balik yang spesifik dan berdasarkan perilaku yang dapat diamati (behavioral feedback) jauh lebih bermanfaat. Kesalahan kedua adalah umpan balik yang hanya negatif (critical feedback) tanpa disertai saran perbaikan atau pengakuan atas apa yang sudah dilakukan

dengan baik. Rasio umpan balik positif dan negatif yang ideal adalah sekitar 5:1, tetapi banyak manajer lini hanya memberikan umpan balik ketika ada masalah. Kesalahan ketiga adalah umpan balik yang bersifat personal (person-focused) seperti "kamu malas" daripada behavioral seperti "laporanmu terlambat dua hari". Umpan balik personal memicu defensif dan tidak memberikan petunjuk tentang bagaimana memperbaiki. Kesalahan keempat adalah umpan balik yang tertunda, diberikan berbulan-bulan setelah kejadian. Umpan balik yang tertunda kehilangan efeknya karena bawahan tidak dapat mengingat detail kejadian. Kesalahan kelima adalah umpan balik yang diberikan di depan umum, yang dapat memalukan bawahan dan merusak hubungan. Umpan balik yang membangun sebaiknya diberikan secara pribadi. Untuk mengatasi kesalahan-kesalahan ini, organisasi perlu melatih manajer lini dalam teknik feedback yang efektif, termasuk penggunaan model SBI (Situation-Behavior-Impact) yang dikembangkan oleh Center for Creative Leadership. Dalam model ini, pemberi umpan balik menjelaskan situasi spesifik, perilaku yang diamati, dan dampak dari perilaku tersebut, tanpa membuat penilaian personal (Darmawan, 2013).

Proses suksesi atau perencanaan suksesi merupakan konteks di mana peran manajer lini dalam pengembangan bawahan menjadi sangat kritis karena menyangkut kelangsungan organisasi jangka panjang. Rothwell (2010) mendefinisikan perencanaan suksesi sebagai proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta yang akan mengisi posisi kunci ketika ditinggalkan oleh pemegang posisi saat ini. Dalam proses ini, manajer lini memainkan peran ganda yaitu sebagai pengidentifikasi talenta potensial di unit mereka dan sebagai pengembang talenta tersebut melalui penugasan yang menantang, coaching, dan rotasi pekerjaan. Namun dalam praktiknya, banyak manajer lini enggan mengembangkan bawahan yang berpotensi menjadi pesaing mereka sendiri untuk posisi yang lebih tinggi. Konflik kepentingan ini menciptakan disinsentif yang kuat terhadap pengembangan bawahan. Untuk mengatasi masalah ini, Rothwell (2010) menekankan bahwa organisasi perlu menciptakan budaya di mana pengembangan bawahan dihargai sebagai kontribusi positif, bukan sebagai ancaman. Ini dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan kepada manajer lini yang berhasil mengembangkan bawahan yang kemudian dipromosikan, misalnya melalui bonus atau pengakuan publik. Selain itu, organisasi perlu secara eksplisit memasukkan pengembangan bawahan sebagai kriteria kelayakan untuk promosi manajer lini itu sendiri. Seorang manajer lini yang tidak pernah mengembangkan bawahan tidak boleh dipromosikan ke level yang lebih tinggi karena menunjukkan kurangnya kapasitas kepemimpinan. Dengan sistem seperti ini, kepentingan manajer lini untuk dipromosikan selaras dengan kepentingan organisasi untuk mengembangkan talenta.

Perbedaan generasi dalam angkatan kerja mempengaruhi pemaknaan manajer lini tentang peran pengembangan bawahan karena generasi milenial dan generasi Z memiliki ekspektasi yang berbeda tentang hubungan dengan atasan.

Generasi milenial yang lahir antara 1980-1995 cenderung mengharapkan umpan balik yang lebih sering dan lebih langsung dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka tidak sabar menunggu evaluasi tahunan; mereka ingin tahu setiap minggu atau bahkan setiap hari apakah mereka berada di jalur yang benar. Generasi Z yang lahir setelah 1995 bahkan lebih terbiasa dengan komunikasi digital instan dan mungkin menganggap interaksi tatap muka untuk umpan balik sebagai tidak efisien. Banyak manajer lini dari generasi baby boomer atau generasi X yang terbiasa dengan gaya manajemen "hands-off" dan evaluasi tahunan merasa tidak nyaman dengan kebutuhan umpan balik yang tinggi dari generasi muda. London (2003) menunjukkan bahwa perbedaan generasi ini dapat menyebabkan kesalahpahaman dan frustrasi di kedua belah pihak jika tidak dikelola dengan baik. Manajer lini perlu dilatih untuk menyesuaikan gaya coaching mereka dengan preferensi generasi bawahan, misalnya dengan menggunakan kombinasi umpan balik tatap muka dan digital, serta memberikan umpan balik lebih sering namun dalam durasi yang lebih pendek. Di sisi lain, organisasi juga perlu mengedukasi karyawan muda tentang realitas dunia kerja bahwa tidak semua umpan balik dapat diberikan secara instan. Pemaknaan peran manajer lini tentang pengembangan bawahan di era multigenerasi ini menjadi lebih kompleks karena tidak ada satu pendekatan yang cocok untuk semua bawahan.

PENUTUP

Pemaknaan peran manajer lini dalam pengembangan kemampuan bawahan dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara faktor individual, kontekstual, dan sosial. Teori peran menjelaskan bahwa role ambiguity dan role conflict muncul ketika harapan dari atasan, bawahan, dan organisasi tidak konsisten. Sensemaking adalah proses kognitif dan sosial di mana manajer lini mengkonstruksi makna peran mereka berdasarkan pengalaman, identitas, dan interaksi dengan orang lain. Konflik peran yang dialami manajer lini bersifat multidimensional mencakup konflik antar role sender, konflik antar peran, konflik person-role, dan role overload. Kompetensi yang dibutuhkan meliputi keterampilan interpersonal, diagnostik, dan fasilitatif yang berbeda dari kompetensi teknis yang membuat mereka dipromosikan. Dukungan organisasi melalui sistem evaluasi kinerja, alokasi waktu, pelatihan, dan penghargaan sangat mempengaruhi apakah manajer lini memaknai pengembangan bawahan sebagai prioritas atau sebagai beban tambahan. Rotasi pekerjaan dan mentoring memberikan pengalaman langsung tentang manfaat pengembangan bawahan, mengubah pemaknaan melalui pembelajaran eksperiensial. Pemberian umpan balik yang efektif memerlukan keterampilan spesifik termasuk penggunaan model SBI dan rasio positif negatif yang seimbang. Perencanaan suksesi menciptakan insentif dan disinsentif yang perlu dikelola dengan hati-hati untuk mencegah manajer lini melihat bawahan yang kompeten sebagai ancaman. Perbedaan generasi menuntut manajer lini untuk menyesuaikan gaya pengembangan dengan preferensi bawahan yang beragam.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya model integratif yang menggabungkan teori peran, sensemaking, dan pengembangan kepemimpinan untuk menjelaskan mengapa beberapa manajer lini berhasil mengembangkan bawahan sementara yang lain gagal. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris hubungan antara dukungan organisasi, kompetensi manajer lini, dan hasil pengembangan bawahan dalam berbagai konteks industri. Bagi praktisi organisasi, rekomendasi utama adalah melakukan redesign deskripsi pekerjaan manajer lini untuk secara eksplisit mencantumkan tanggung jawab pengembangan bawahan dengan indikator kinerja yang jelas. Sistem evaluasi kinerja harus memberi bobot yang signifikan pada metrik pengembangan bawahan, misalnya melalui penilaian 360 derajat dari bawahan tentang kualitas coaching yang diterima. Alokasikan waktu yang dilindungi untuk kegiatan pengembangan bawahan dalam jadwal kerja manajer lini, misalnya dua jam per minggu yang tidak dapat diganggu untuk sesi coaching. Investasikan dalam program pelatihan coaching yang komprehensif untuk semua manajer lini, mencakup teknik pemberian umpan balik, identifikasi kebutuhan pengembangan, dan perancangan rencana pengembangan individual. Implementasikan program mentoring di mana manajer lini menerima mentoring dari manajer senior, sekaligus menjadi mentor bagi bawahan, menciptakan budaya pengembangan yang berlapis. Untuk mengatasi konflik insentif dalam perencanaan suksesi, buat sistem penghargaan di mana manajer lini mendapat pengakuan ketika bawahan mereka dipromosikan, dan jadikan pengembangan bawahan sebagai kriteria kelayakan untuk promosi manajer lini itu sendiri. Akhirnya, sadari bahwa perubahan pemaknaan peran adalah proses jangka panjang; organisasi perlu konsisten untuk mendukung manajer lini selama proses transformasi ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business School Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Darmawan, D. (2012). Studi empiris tentang hubungan antara keadilan organisasi dan keterikatan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 27-32.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui Key Performance Indicators yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59-72.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.

- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32–42.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Ilggen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley & Sons.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Mekanisme pengelolaan bakat dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 57-72.
- Mardikaningsih, R., Putra, A. R., Arifin, S., Darmawan, D., & Irfan, M. (2012). Kontribusi dari beban kerja dan fasilitas kerja sebagai penentu niat berpindah kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 33–39.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55–66.
- McCauley, C. D., & Van Velsor, E. (2004). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (2nd ed.). Jossey Bass.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2012). Dinamika Keberagaman Gender dan Etnis dalam Organisasi Kontemporer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 45–58.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed.). AMACOM.
- Rusman, N. S., D. Darmawan, & N. Othman. (2007). The Study of Organizational Citizenship Behavior: The Role of Professionalism and Experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21-34.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.