

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perum X merupakan sebuah perusahaan umum negara yang bergerak di bidang sosial pelayanan publik yaitu bertugas menyelenggarakan penyaluran kebutuhan pangan pokok masyarakat Indonesia. Perum X dipimpin oleh seorang Direktur utama yang berkedudukan di Perum X Pusat Jakarta. Sebagai sebuah perusahaan negara, Perum X memiliki kantor cabang diseluruh propinsi di Indonesia yang disebut divisi regional termasuk di Jawa Barat. Visinya menjadi sebuah perusahaan publik yang handal dalam memantapkan ketahanan pangan nasional. Misinya untuk menyelenggarakan kegiatan sosial pelayanan publik untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan kebijakan pangan nasional, menyelenggarakan kegiatan ekonomi di bidang pangan secara berkelanjutan dan memberikan manfaat pada perekonomian nasional.

Selain melakukan fungsi sosial, Pemerintah pusat juga menambahkan fungsi komersial pada kegiatan Perum X salah satu kegiatannya adalah proyek usaha bisnis pengolahan, perdagangan dan jasa yang disebut sebagai Bidang Proyek Industri. Target yang ingin dicapai adalah perkembangan yang pesat pada kegiatan usaha bisnis industri sehingga dapat mendatangkan keuntungan bagi Perum X dan diharapkan dapat mensubstitusi kebutuhan di bidang pelayanan publiknya. Oleh karena itu Perum X berusaha untuk memajukan Bidang Proyek Industri ini agar sesuai dengan target yang diharapkan.

Bidang proyek industri Perum X ini dipimpin oleh seorang *general manager* Bidang Proyek Industri yang berkedudukan di Perum X Pusat sedangkan untuk Bidang Proyek Industri Perum X divisi regional dipimpin oleh seorang *Regional manager*. Dalam menjalankan tugasnya seorang *regional manager* dibantu oleh beberapa orang *first line manager* Bidang Proyek Industri yang ada di setiap daerah divisi regional dan bertanggung jawab langsung terhadap tenaga pelaksanaannya. Menurut *manager SDM Perum X*, *first line manager* merupakan salah satu faktor yang paling menentukan keberhasilan Perum X di setiap divisi regional. *First line manager* Bidang Proyek Industri ini sendiri memiliki tugas untuk merencanakan, mengkoordinasikan, mengendalikan dan melaksanakan seluruh kegiatan unit pabrikasi mulai dari pembelian bahan baku hingga menghasilkan produk utama maupun sampingan yang siap untuk di pasarkan sesuai dengan permintaan pasar dan industri lainnya. *First line manager* juga memiliki tanggung jawab dan wewenang dalam mengelola dan memanfaatkan sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan kegiatan Perum X di setiap daerahnya, melaksanakan pengurusan dan pengendalian kegiatan produksi, pemasaran kerjasama usaha beserta administrasinya, membuat perikatan hukum dengan pihak lain serta melakukan koordinasi dengan kantor pusat dan pihak-pihak yang terkait guna pelaksanaan kegiatan produksi **(Kumpulan surat Keputusan Direksi dan Standar Operasional Prosedur Perum X, 2005)**.

Banyaknya tugas dan tanggung jawab yang diberikan Perum X terhadap *first line managernya* menuntut *first line manager* untuk menampilkan kinerja terbaiknya sehingga dapat mendatangkan keuntungan yang sebesar-besarnya

untuk perusahaan namun tetap untuk selalu mengutamakan kepuasan konsumen dan masyarakat sesuai dengan visi dan misi Perum X sebagai sebuah perusahaan pelayanan publik. Hal tersebut membuat tuntutan sebagai seorang *first line manager* meningkat. Peningkatan tersebut menyebabkan Perum X harus menentukan kriteria tertentu yang akan digunakannya dalam proses seleksi dan penempatan karyawannya agar sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pada jabatan *first line manager* Bidang Proyek Industri. Di awal tahun 2003 Perum X melakukan proses seleksi *first line manager* dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia berdasarkan kompetensi (CBHRM).

CBHRM (*Competency Based Human Resources*) sendiri merupakan sebuah metode yang dapat diterapkan dalam suatu organisasi perusahaan untuk menghadapi masalah-masalah yang berkaitan dengan pengadaan dan pembinaan Sumber Daya Manusia. CBHRM berfokus pada aspek rekrutmen dan seleksi, penempatan dan rencana pengembangan karir karyawan, kompensasi untuk kompetensi dan manajemen kerja berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan. Penerapan manajemen Perum X berdasarkan kompetensi ditujukan untuk mengelompokkan perilaku karyawan yang terdiri dari unsur pengetahuan, keterampilan, sikap dan motif yang akan membedakan karyawan dengan perilaku kerja yang efektif dan yang kurang atau tidak efektif dalam bekerja (**Bina Potensia Indonesia, 2005**). Hal ini berarti bahwa karyawan yang terpilih untuk menjadi *first line manager* memiliki kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada Bidang Proyek Industri Perum X. kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan tersebut antara lain adalah kompetensi kontrol (kemampuan melakukan

pengawasan dan atau mengatur aktivitas dan tanggung jawab tenaga pelaksana serta mengambil tindakan untuk mengawasi hasil pekerjaan yang didelegasikan kepada bawahan) dan kompetensi analisis (kemampuan mengumpulkan informasi dari berbagai sumber, mengenali dan mengetahui kebutuhan bawahan serta berusaha untuk melakukan identifikasi).

Penempatan *first line manager* sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan pada Bidang Proyek Industri tidak serta merta membuat bidang tersebut memberikan keuntungan pada Perum X. Menurut *manager* SDM Perum X, setelah berjalan selama lebih dari tiga tahun, Perum X hanya dapat mencapai keuntungan dari Bidang Proyek Industri ini sekitar 66,8% dari target yang diharapkan Perum X. Hal ini menimbulkan keinginan Perum X untuk melakukan pembinaan dan pengembangan terhadap kompetensi yang dimiliki oleh *first line manager* pada Bidang Proyek Industri ini. Pertimbangannya adalah bahwa *first line manager* Bidang Proyek Industri tersebut pada dasarnya telah memiliki kompetensi-kompetensi yang diharapkan namun masih memerlukan pembinaan dan pengembangan bagi *first line manager* dengan kompetensi yang masih dibawah rata-rata *first line manager* lainnya pada Bidang Proyek Industri Perum X. Sebagai langkah awal untuk memenuhi kebutuhan organisasi Perum X dalam mengetahui kompetensi-kompetensi yang dimiliki oleh *first line manager* (profil kompetensi) pada Bidang Proyek Industri membuat peneliti tertarik untuk melakukan survei mengenai gambaran profil kompetensi pada *first line manager* Bidang Proyek Industri Perum X Divisi Regional Jawa Barat.

1.2 Identifikasi Masalah

Masalah yang ingin diteliti dalam penelitian ini adalah seperti apakah profil kompetensi *first line manager* pada Bidang Proyek Industri Perum X Divisi Regional Jawa Barat.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai profil kompetensi *first line manager* Bidang Proyek Industri Perum X Divisi Regional Jawa Barat.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui profil kompetensi *first line manager* Bidang Proyek Industri Perum X Divisi Regional Jawa Barat dan untuk memperoleh gambaran mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi *first line manager* Bidang Proyek Industri Perum X Divisi Regional Jawa Barat.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

- a. Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dalam Psikologi Industri Organisasi mengenai Profil Kompetensi pada karyawan.
- b. Hasil penelitian ini juga dapat berguna bagi penelitian lain sebagai bahan pendukung untuk melanjutkan penelitian mengenai topik yang sama yaitu kompetensi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Memberikan informasi kepada Perum X tentang gambaran profil kompetensi *first line manager*. Hasil penelitian dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk meningkatkan efektivitas program pelatihan pengembangan kompetensi *first line manager*.
- b. Bagi *first line manager* Perum X hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar objektif ketika berdialog dengan atasan atau tim kerja mengenai performansi dan pengembangan diri dalam bekerja.

1.5 Kerangka Pemikiran

Perum X merupakan sebuah perusahaan umum negara yang bergerak dibidang pelayanan pangan publik dan memiliki cabang diseluruh propinsi di Indonesia termasuk di Jawa Barat. Dalam menjalankan visi dan misinya, Perum X membagi unit kegiatannya menjadi beberapa unit atau bidang kerja yang salah satunya adalah Bidang Proyek Industri.

Bidang Proyek Industri adalah suatu bidang kegiatan pada Perum X yang menangani dan melaksanakan tugas dari Perum X Pusat sesuai dengan garis kebijakan perusahaan dengan melakukan kegiatan produksi, *trading* dan pemasaran hasil produksi di pasaran lokal maupun internasional. Bidang ini juga bertugas untuk mengolah dan memanfaatkan hasil samping serta melakukan kerja sama dengan pihak lain guna memperoleh nilai tambah bagi perusahaan. Pada Bidang Proyek Industri Perum X divisi regional Jawa Barat ini dipimpin oleh seorang *regional manager*. Dalam menjalankan tugasnya *regional manager*

dibantu oleh beberapa orang *first line manager* yang ditugaskan pada setiap daerah pada divisi regional Jawa Barat. *First line manager* Bidang Proyek Industri ini bertanggung jawab atas kegiatan yang dilakukan oleh tenaga pelaksana. *First line manager* Bidang Proyek Industri Perum X memiliki tugas dalam merencanakan, mengkoordinasikan, mengendalikan dan melaksanakan seluruh kegiatan unit pabrikasi mulai dari pembelian bahan baku hingga menghasilkan produk utama maupun sampingan yang siap untuk di pasarkan sesuai dengan permintaan pasar dan industri lainnya. *First line manager* juga memiliki tanggung jawab dan wewenang dalam mengelola dan memanfaatkan sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan kegiatan Perum X di setiap daerahnya, melaksanakan pengurusan dan pengendalian kegiatan produksi, pemasaran kerjasama usaha beserta administrasinya, membuat perikatan hukum dengan pihak lain serta melakukan koordinasi dengan kantor pusat dan pihak-pihak yang terkait guna pelaksanaan kegiatan produksi.

First line manager dituntut untuk menampilkan perilaku kerja terbaiknya agar sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan sehingga dapat mencapai visi misi Perum X. Hal ini menyebabkan Perum X melakukan proses seleksi bagi *first line manager* Bidang Proyek Industri ini berdasarkan kriteria kompetensi tertentu sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan sebagai seorang *first line manager* pada Bidang Proyek Industri Perum X. *A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation* (Lyle Spencer & Signe M. Spencer, 1993). Beberapa poin

penting dari definisi tersebut adalah *underlying characteristic* yang mengandung arti bahwa kompetensi merupakan bagian dari kepribadian yang relatif menetap dan dapat meramalkan perilaku yang akan muncul dalam berbagai situasi dan tugas yang dihadapi. Kata *causally related* mengandung arti bahwa kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan performansi *first line manager* dalam bekerja. *criterion referenced* mengandung arti bahwa kompetensi sebenarnya dapat memprediksi siapa yang dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik atau buruk diukur dengan menggunakan kriteria spesifik sebagai standar pengukuran. Secara umum kompetensi didefinisikan sebagai pengelompokkan perilaku yang terdiri dari unsur pengetahuan, keterampilan, sikap, motif dan tempramen yang membedakan antara *exellent performance* dan *average or poor performance* dan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan dan pengalaman *first line manager* Bidang Proyek Industri Perum X.

Perum X menetapkan beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh *first line manager* pada Bidang Proyek Industri yaitu kompetensi *organizational vision*, kompetensi *control*, kompetensi *planning and organizing*, kompetensi *communication*, kompetensi *team work*, kompetensi *tolerance for stress*, kompetensi *leadership*, kompetensi *customers service orientation* dan kompetensi *analysis*.

Kompetensi *organizational vision* yaitu kemampuan *first line manager* Bidang Proyek Industri Perum X dapat melihat bagaimana keputusan yang diambil organisasi Perum X memberikan dampak pada bagian-bagian lain dari organisasi; mampu mengenal bagian-bagian dalam organisasi atau faktor-faktor di

luar organisasi yang mempengaruhi bagian-bagiannya. *First line manager* Bidang Proyek Industri Perum X dengan kompetensi *organizational vision* yang tinggi dapat dilihat dari frekuensinya dalam menampilkan perilaku kerja yang efektif yaitu sering melakukan koordinasi dengan unit kerja lain dalam bekerja, selalu memahami kebutuhan bawahan dengan sangat baik dan memahami bagaimana pandangan pengguna produk atau jasa terhadap keputusan yang diambil Perum X berkaitan dengan produk atau jasa yang dihasilkan. Sedangkan *first line manager* dengan kompetensi *organizational vision* rendah pada umumnya jarang melakukan koordinasi dengan unit kerja lain dalam bekerja dan cenderung kurang peduli terhadap kebutuhan bawahan dan pengguna produk atau jasa yang dihasilkan Perum X.

Kompetensi *control* yaitu kemampuan *first line manager* Bidang Proyek Industri Perum X menetapkan prosedur kerja untuk memonitor dan mengatur aktivitas dan tanggungjawab bawahan. *First line manager* dapat mengambil tindakan untuk memonitor hasil pekerjaan yang didelegasikan kepada bawahan. *First line manager* yang memiliki kompetensi *control* tinggi biasanya selalu memberikan perintah kepada bawahan untuk menyerahkan laporan kerja pada waktu yang telah ditetapkan, melakukan pemeriksaan secara berkala setiap kemajuan ataupun masalah yang dialami bawahan serta melakukan pengawasan langsung terhadap kerja bawahan. Sedangkan *first line manager* dengan kompetensi *control* rendah pada umumnya memberikan kelonggaran kepada bawahan untuk menyerahkan laporan kerja, pengawasan terhadap kinerja

bawahan tidak dilakukan secara berkala dan kurang memperhatikan kemajuan ataupun masalah yang dialami bawahannya.

Kompetensi *planning and organizing* yaitu kemampuan *first line manager* Bidang Proyek Industri Perum X untuk membuat serangkaian tindakan bagi diri sendiri dan kelompok dalam rangka mencapai tujuan spesifik; merencanakan pengalokasian waktu dan sumber daya secara tepat. *First line manager* memiliki kemampuan menyusun perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek yang komprehensif, realistis dan efektif yang diarahkan pada pencapaian sasaran. Perencanaan ini hendaknya terintegrasi dan meliputi seluruh unit kerja yang ada. *First line manager* dengan kompetensi *planning and organizing* tinggi biasanya akan berusaha untuk membuat perencanaan yang realistis dengan mempertimbangkan keterbatasan waktu, melakukan koordinasi dengan seluruh unit kerja guna tercapainya target perusahaan, memperhitungkan kekuatan sumber perusahaan dalam rangka mencapai sasaran kerja yang efisien serta selalu berusaha mengantisipasi setiap perubahan situasi dan resiko yang mungkin timbul saat pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan *first line manager* yang kompetensi *planning and organizing* rendah dalam bekerja biasanya cenderung kurang dapat membuat perencanaan kerja yang realistis dan kurang mempertimbangkan keterbatasan waktu, *first line manager* ini juga terkadang kurang melakukan koordinasi dengan seluruh unit kerja dalam mencapai target perusahaan.

Kompetensi *communication* yaitu kemampuan *first line manager* Bidang Proyek Industri Perum X mengkomunikasikan ide-ide secara efektif, menyesuaikan istilah dengan karakteristik dan kebutuhan pendengar baik dalam

situasi kelompok maupun individual. *First line manager* dengan kompetensi *communication* yang tinggi biasanya mudah berinteraksi dengan bawahan dan rekan kerja secara langsung dan terbuka serta selalu memberikan informasi terbaru untuk atasan, bawahan dan rekan kerja. Sedangkan untuk *first line manager* dengan kompetensi *communication* rendah cenderung kurang terbuka dalam berinteraksi dengan bawahan dan rekan kerjanya serta kurang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh atasan, bawahan dan rekan kerjanya.

Kompetensi *team work* yaitu kemampuan *first line manager* Bidang Proyek Industri Perum X membangun tim yang efektif, memiliki komitmen dan kemampuan untuk memelihara kolaborasi antara seluruh anggota tim dan antar tim dalam menangani isu-isu yang relevan. *First line manager* yang kompetensi *team work* tinggi dapat membangun lingkungan kerja tim yang kondusif sehingga dapat bekerja maksimal, sering menjaga kemandirian dan kompetisi tetap berada dalam batas yang tidak menimbulkan efek negatif bagi kelangsungan kerjasama tim, sering memberikan penghargaan dan penilaian pada kontribusi seluruh anggota tim. Sedangkan *first line manager* dengan kompetensi *team work* yang rendah cenderung kurang dapat membangun lingkungan kerja tim yang kondusif sehingga tim bekerja tidak maksimal dan biasanya *first line manager* ini jarang sekali memberikan kontribusi terhadap seluruh anggota tim.

Kompetensi *tolerance for stress* yaitu kemampuan *first line manager* Bidang Proyek Industri Perum X mempertahankan stabilitas unjuk kerja dari tekanan (waktu dan oposisi). *First line manager* dengan kompetensi *tolerance for*

stress yang tinggi dapat dilihat dari adanya tanggung jawab atas kesalahan yang dilakukan dalam bekerja, selalu berusaha meningkatkan kemampuan dirinya dalam mengatasi masalah yang dihadapi, dapat mengatasi *stress* dalam bekerja serta dapat mengatasi sikap bawahan yang cenderung menentang dan melanggar rencana kerja yang telah dibuat sebelumnya. Sedangkan *first line manager* yang memiliki kompetensi *tolerance for stress* rendah seringkali merasakan stres akibat ketidakjelasan terhadap pekerjaannya, merasakan ketidaknyamanan akibat sikap bawahan yang menentang terhadap tugas yang diberikan.

Kompetensi *leadership* yaitu kemampuan *first line manager* Bidang Proyek Industri Perum X menggunakan gaya dan metoda yang tepat dalam menjalankan hubungan antar pribadi, mampu mengarahkan kelompok untuk mencapai sasaran dan membina bawahan. *First line manager* dengan kompetensi *leadership* tinggi pada umumnya dapat memberikan keteladanan, komitmen dan interaksi kepada bawahan dalam bekerja, seringkali memberikan gagasan atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan, bersedia memberikan *feedback* dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja bawahan, selalu mengkomunikasikan visi, tujuan dan perkembangan bawahan serta selalu memberikan ukuran keberhasilan secara objektif kepada bawahan dengan mempertimbangkan kapasitas kerja bawahannya. Sedangkan *first line manager* yang kompetensi *leadership* rendah biasanya cenderung kurang memberikan keteladanan, komitmen dan interaksi terhadap bawahan dalam bekerja, jarang memberikan gagasan atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan serta jarang memberikan *feedback* dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja bawahannya.

Kompetensi *customers service orientation* yaitu kemampuan *first line manager* Bidang Proyek Industri Perum X melakukan usaha-usaha untuk mendengarkan dan mengerti pengguna jasa baik secara internal maupun eksternal; mengantisipasi kebutuhan pengguna jasa; memberikan prioritas yang utama terhadap kepuasan pengguna jasa perusahaan. *First line manager* dengan kompetensi *customers service orientation* tinggi biasanya akan selalu mendengarkan keluhan dan keinginan para pengguna produk dan jasa Perum X untuk kemudian membahasnya dengan bawahan. Sedangkan *first line manager* dengan kompetensi *customers service orientation* rendah pada umumnya cenderung kurang memperhatikan keluhan dan komentar pengguna produk atau jasa perusahaan, selain itu *first line manager* juga jarang membicarakan harapan dan keinginan pengguna jasa Perum X dengan bawahannya.

Kompetensi *analysis* yaitu kemampuan *first line manager* Bidang Proyek Industri Perum X mengumpulkan data yang relevan dan mengidentifikasi *key problem* dan hubungan-hubungannya, mengkaitkan dan membandingkan data dari sumber yang beragam; mengidentifikasidi hubungan sebab akibat. *First line manager* dengan kompetensi *analysis* yang tinggi seringkali berusaha mencari informasi yang tepat dalam melakukan pekerjaannya dari dalam dan luar perusahaan serta berusaha untuk mengidentifikasikan informasi tersebut. Sedangkan *first line manager* yang kompetensi *analysis* rendah cenderung merasa bahwa mereka tidak membutuhkan informasi yang lebih banyak dalam bekerja sehingga mereka tidak berusaha mengumpulkan informasi atau data yang relevan dengan pekerjaan atau masalah yang dihadapi *first line manager* dalam bekerja.

First line manager ini juga jarang melakukan pertimbangan terhadap informasi-informasi yang didapat sehingga mereka cenderung kurang dapat memecahkan masalah yang mereka hadapi terutama yang berkaitan dengan kepuasan para pengguna produk atau jasa perusahaan.

Kompetensi-kompetensi tersebut di atas didasari oleh lima karakteristik kompetensi yaitu *motive, traits, self concept, knowledge* dan *skills* (Mc.Clelland, 1990). *Motives* adalah keinginan yang secara konsisten dipikirkan oleh *first line manager* Bidang Proyek Industri untuk bertindak. *Motives* akan mendorong dan mengarahkan *first line manager* Bidang Proyek Industri dalam memilih perilaku untuk menghadapi serangkaian tindakan atau tujuan dalam bekerja, misalnya *first line manager* yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi (*achievement motivated people*) secara konsisten akan menyiapkan tujuan yang menantang untuk dirinya sendiri, bertanggung jawab untuk menyelesaikan dan memanfaatkan *feedback* atasannya untuk bekerja lebih baik lagi.

Traits adalah karakteristik kompetensi yang dimiliki *first line manager* yang terdiri dari bakat, kemampuan sifat dan sebagainya yang secara konsisten ditampilkan *first line manager* Bidang Proyek Industri dalam bekerja, misalnya pada *first line manager* yang memiliki kompetensi *control* tinggi maka akan secara konsisten akan selalu mengawasi dan melakukan kontrol terhadap produk yang dihasilkan unit kerjanya serta selalu mengadakan *monitoring* terhadap kinerja bawahannya. *Self concept* adalah sikap, nilai atau citra diri yang dimiliki *first line manager* Bidang Proyek Industri. Nilai-nilai yang dimiliki oleh *first line manager* Bidang Proyek Industri akan mendasarinya dalam bekerja dalam waktu

singkat dalam waktu singkat atau dalam situasi yang membutuhkan tanggung jawab, contohnya adalah *first line manager* Bidang Proyek Industri yang memiliki nilai-nilai kepemimpinan maka akan menampilkan perilaku kepemimpinannya dalam bekerja sehari-hari yaitu antara dengan selalu melakukan pembinaan terhadap bawahan dan bertindak sebagai pengambil keputusan dalam tim kerja serta berusaha mengarahkan anggota tim kerjanya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.

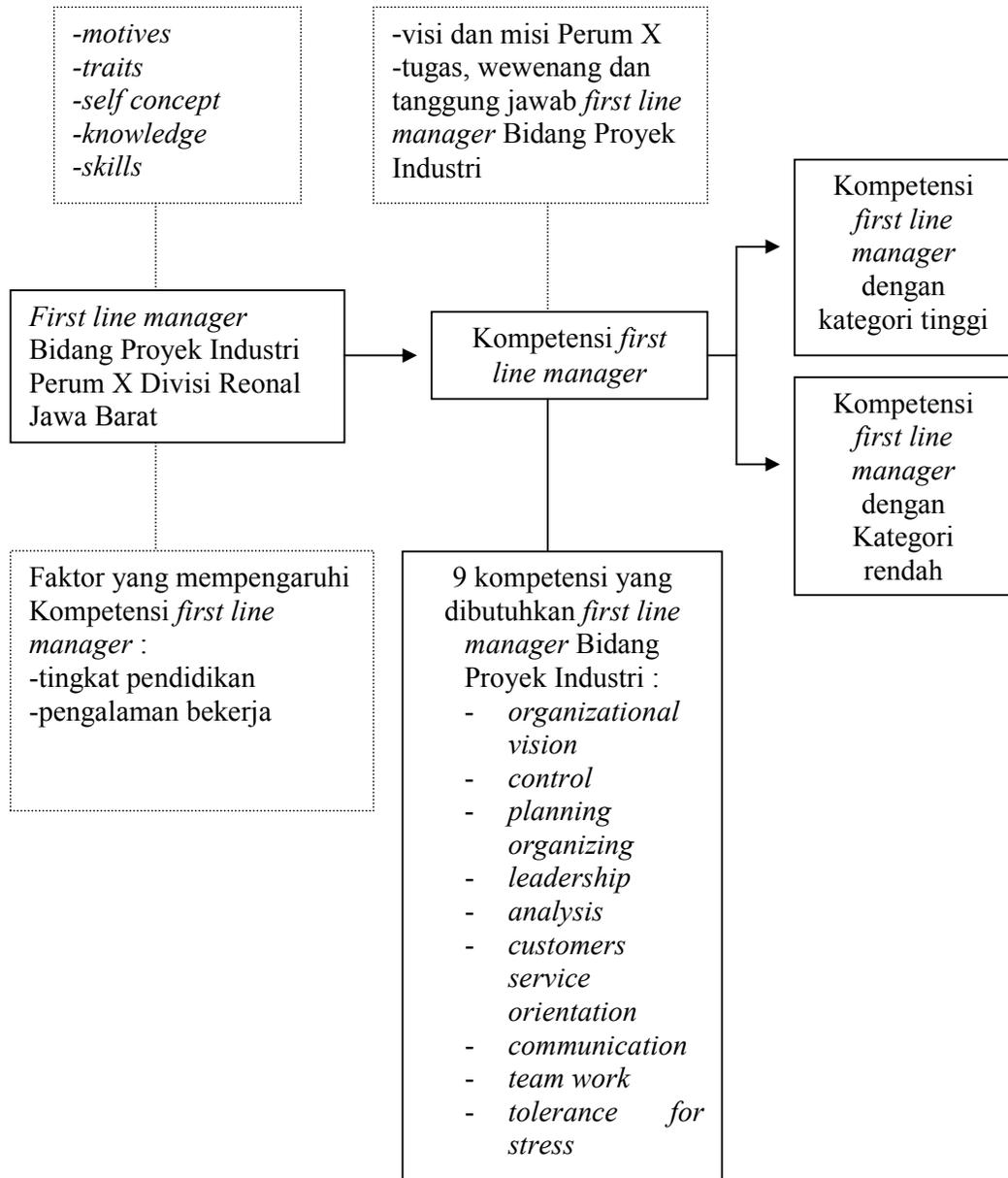
Knowledge adalah informasi tentang hal-hal yang spesifik dimiliki oleh *first line manager* Bidang Proyek Industri yang terdiri dari kemampuan daya ingat dan kemampuan menemukan informasi data faktual yang dibutuhkan dalam bekerja. *knowledge* dapat memprediksi tentang apa yang dapat dilakukan oleh *first line manager* Bidang Proyek Industri dan bukan tentang apa yang akan dilakukannya dalam bekerja.

Skills adalah kemampuan *first line manager* Bidang Proyek Industri Perum X untuk menampilkan tugas tertentu secara fisik dan mental. *Skill* terdiri dari *analytic thinking* dan *conceptual thinking*. *Analytic thinking* adalah kemampuan *first line manager* Bidang Proyek Industri dalam mengolah data, menjelaskan hubungan sebab akibat, mengorganisir data dan rencana yang akan dilakukannya dalam bekerja. *conceptual thinking* adalah kemampuan *first line manager* Bidang Proyek Industri Perum X untuk memahami bentuk-bentuk data yang kompleks (Spencer & Spencer, hal 10-11).

Lima karakteristik yang mendasari kompetensi tersebut di atas memiliki implikasi praktis bagi perencanaan sumber daya manusia organisasi Perum X

yaitu dalam rangka pembinaan dan pengembangan *first line manager* Bidang Proyek Industri Perum X yang masih memiliki kompetensi-kompetensi pada kategori rendah, untuk kompetensi yang mengandung indikator perilaku yang dengan karakteristik *traits* dan *motives* cenderung tidak dapat diamati, tersembunyi dan lebih dalam karena merupakan menjadi pusat dari kepribadian *first line manager*. *Traits* dan *motives* sangat sulit untuk diukur dan dikembangkan. Salah satu cara yang digunakan untuk memperoleh *first line manager* dengan *traits* dan *motives* yang diharapkan adalah dengan melakukan seleksi. Sedangkan untuk kompetensi yang mengandung indikator perilaku aspek *self concept* dapat diubah atau dikembangkan melalui program pelatihan, psikoterapi dan/atau pengalaman yang membutuhkan waktu yang cukup lama dan sulit untuk dilakukan. Sedangkan untuk kompetensi yang mengandung indikator perilaku yang bersifat *knowledge* dan *skill* cenderung dapat diamati karena berada di permukaan struktur kepribadian *first line manager* sehingga relatif mudah untuk dikembangkan melalui program *training* atau pelatihan. **(The Iceberg Model-Mc. Clelland; 1990).**

Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran



1.6 Asumsi Penelitian

- a. Kompetensi merupakan kriteria yang dibutuhkan *First Line Manager* Bidang Proyek Industri Perum X untuk memenuhi tuntutan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan perusahaan.
- b. *First Line Manager* Bidang Proyek Industri Perum X memiliki sembilan kompetensi yang dibutuhkan dalam melakukan tugasnya sehari-hari yaitu kompetensi *Organizational Vision*, kompetensi *Control*, kompetensi *Planning and Organizing*, kompetensi *Customers Service Orientation*, kompetensi *Leadership*, kompetensi *Team Work*, kompetensi *Communication*, kompetensi *Analysis*, kompetensi *Tolerance for Stress*.