

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu perusahaan akan selalu dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan usaha dan social agar dapat berkompetisi dalam era globalisasi ini. Perusahaan harus dapat menyusun strategi bisnis agar sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumennya, karena di masa sekarang ini konsumen makin selektif dalam memilih produk atau jasa dengan nilai lebih dari yang lain.

Salah satu fungsi yang memegang peranan penting dalam perusahaan selain faktor teknologi adalah faktor sumber daya manusia. Manusia memiliki kemampuan untuk selalu dapat berubah dan berkembang. Sumber daya manusia selalu dapat bertahan dalam situasi persaingan usaha seketat apapun karena kemampuannya untuk beradaptasi dan berkembang (Jeffrey Pfeffer, 1994). Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, perusahaan sukses tidak lagi bergantung pada teknologi maupun posisi strategis, tetapi lebih pada kemampuan perusahaan dalam mengelola tenaga kerjanya.

Dewasa ini banyak perusahaan yang membuat tempat hiburan dengan konsep *one-stop-entertainment*, yaitu sarana hiburan yang tidak hanya menyajikan satu jenis pelayanan hiburan seperti bioskop saja atau *café* saja atau tempat perbelanjaan saja atau *live music* saja, melainkan suatu paket lengkap dengan berbagai macam fasilitas hiburan termasuk di dalamnya. Fenomena yang terjadi

akhir-akhir ini, konsumen lebih memilih untuk datang ke tempat – tempat hiburan dengan konsep *one-stop-entertainment* sehingga tidak heran jika setiap harinya tempat – tempat dengan konsep ini ramai dikunjungi masyarakat. Para pengusaha pemilik tempat hiburan serupa itu perlu memperhatikan aspek inovatif dan mengelola secara profesional demi kelangsungan usahanya. Tempat hiburan dengan fasilitas *one-stop-entertainment* memerlukan tenaga kerja yang tidak sedikit. Begitu pula perusahaan perlu memberdayakan para pekerjanya agar memiliki kualitas dan keunggulan tersendiri sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis.

Perusahaan ‘X’ merupakan salah satu perusahaan dengan konsep *one-stop-entertainment* yang berdiri pada tahun 2004 namun baru mengembangkan tempat hiburan dengan konsep *one-stop-entertainment*-nya di bulan Oktober 2006. Pada tahun 2007 perusahaan ini membuka *site* / cabangnya di Jakarta dan akhir tahun 2007 akan dilaksanakan *soft opening sites* ke-3 yang juga masih di Jakarta. Tahun 2009 berencana akan membuka tiga *sites* baru di Jakarta dan Surabaya. Hiburan yang disediakan perusahaan ini adalah bioskop, *café*, *live music*, *music download*, *candy shop*, *counter* mainan dan *billiard*. Perusahaan ‘X’ juga seringkali mengadakan acara *meet and greet* dengan idola – idola anak muda dari dunia hiburan. Lokasi *one-stop-entertainment* perusahaan ‘X’ berada di kawasan strategis bagi anak muda yang setiap harinya didatangi pengunjung dalam jumlah yang tidak sedikit.

Salah satu unsur pelaksana untuk memberdayakan pekerja adalah Penyelia. Peran dan tugas Penyelia di perusahaan ‘X’ menuntut mereka untuk

memiliki kemampuan mengelola dan mengawasi tidak hanya satu unit divisi, tapi seluruh kegiatan di tiap – tiap fasilitas hiburan yang ada di perusahaan tersebut. Penyelia berperan secara aktif di lapangan dan membawahi langsung para pekerja yang ada dan bertanggung jawab atas kepuasan konsumen, serta memastikan kegiatan operasional berlangsung sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan perusahaan.

Perusahaan ‘X’ ini memiliki lima divisi yaitu divisi *Cinema Room Operator*, divisi *Box Office*, divisi *Concession*, divisi *Usher*, dan divisi *Café*. Dalam setiap divisi di perusahaan ‘X’ terdapat Penyelia dengan tugas mengelola *unit* yaitu bertanggung jawab penuh atas divisinya, mengatur jadwal, mengatasi masalah – masalah yang terjadi, dan tugas mengepalai semua divisi secara keseluruhan yang harus mereka laksanakan ketika mereka menjadi *Manager on Duty* (MOD) yang biasanya dilakukan bergiliran dari tiap – tiap divisi setiap harinya. Saat menjadi MOD, Penyelia harus berperan sebagai *Cinema Manager*, yang harus mampu melakukan negosiasi kerja dengan pihak kantor pusat dan berurusan pula dengan pihak sekitar (misalnya pihak *mall*) jika ada masalah.

Untuk menjadi seorang Penyelia terdapat dua macam proses *recruitment*, yaitu *External Recruitment* dan *Internal Recruitment*. Pada *External Recruitment* perusahaan membuka lowongan bagi orang – orang di luar perusahaan dengan persyaratan laki – laki atau perempuan dengan usia maksimal 35 tahun, mempunyai pengalaman sebagai Penyelia minimal 3 tahun dan lebih diutamakan yang mempunyai latar belakang dari bidang *Hospitality* (perhotelan atau *Customer Service*) dan bersedia ditempatkan di site / cabang manapun. Sedangkan

pada *Internal Recruitment*, *recruitment* dilakukan berdasarkan sistem jenjang karir bagi para karyawannya yang dilakukan setiap 6 bulan untuk dipromosikan ke jenjang karir selanjutnya. Untuk sistem *Internal Recruitment* ini, yang memiliki kesempatan untuk menjadi seorang Penyelia adalah karyawan dengan jabatan / posisi *Crew Leader*. Untuk bisa mengikuti program promosi, *Crew Leader* harus memiliki rekomendasi dari Penyelia dan *Cinema Manager*. Setelah itu, harus mengikuti tes Psikologi, *360° interview*, *panel interview*, *in basket*, *role play* dan *technical skills test*.

Berdasarkan wawancara dengan kepala HRD, Perusahaan 'X' sangat membutuhkan adanya suatu model kompetensi agar pengembangan karir dan *placement* pekerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kompetensi yang dimiliki. Sebagai perusahaan baru, perusahaan 'X' ingin melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan kualitas dan citra perusahaan, termasuk usaha mengatasi permasalahan yang muncul dari sumber daya manusianya (SDM). Sistem *Recruitment* yang dipunyai Perusahaan 'X' saat ini dirasa belum efektif untuk mendapatkan karyawan terutama Penyelia yang kompeten, hal ini dikarenakan sistem *Recruitment* di Perusahaan 'X' belum mempunyai standar kompetensi, yaitu *basic knowledge* dan *basic skills* yang dibutuhkan untuk sebuah posisi masih belum jelas dan belum baku. Begitu pula pada proses promosi, karena tidak adanya standar baku mengenai kompetensi Penyelia, promosi yang terjadi sangat diwarnai oleh subjektivitas. Sehingga penilaian kinerja karyawan yang akan dipromosikan hanya berdasarkan penilaian pribadi dari atasan saja.

Tidak adanya model kompetensi yang baku berpengaruh pula pada *Crew Leader* yang akan dipromosikan untuk menjadi Penyelia, para *Crew Leader* secara subjektif memandang Penyelia yang ada di perusahaan 'X' sebagai model Penyelia yang kompeten. Hal ini membuat para bawahan (*Crew Leader*) memiliki pemahaman masing-masing yang berbeda-beda mengenai kompetensi yang dibutuhkan untuk menjadi Penyelia, sedangkan keahlian dan kompetensi ideal untuk menempati jabatan Penyelia tidak mereka ketahui.

Masalah lain yang muncul adalah masalah komunikasi yang kurang efektif, hal ini terjadi ketika Penyelia yang mendapat giliran menjadi MOD seringkali 'melepas' tanggung jawab di divisinya sehingga menyebabkan komunikasi antara *Crew Leader* dengan Penyelia menjadi terputus, akibatnya ketika ada masalah dalam divisinya *Crew Leader* tidak mendapatkan bantuan dari Penyeliana. Masalah lain yang terjadi adalah ketidakmampuan Penyelia dalam memotivasi bawahannya ketika ada *crew* yang tidak masuk kerja karena malas (mengalami demotivasi). Masalah-masalah yang dikarenakan tidak adanya model kompetensi Penyelia tersebut, sangat berpengaruh pada kelangsungan pelaksanaan kegiatan di Perusahaan 'X'. Hal ini secara tidak langsung berpengaruh pada tingkat *turnover* untuk posisi *Crew Leader* dan *Crew* yang cukup tinggi di Perusahaan 'X' yang terjadi karena ketidakpuasan bawahan terhadap kepemimpinan Penyelia dan ketidakprofesionalan Penyelia dalam menyikapi masalah yang terjadi antara mereka, serta terjadinya tindakan kriminal di Perusahaan 'X' akibat kurangnya pengendalian dari Penyelia yang ada.

Melalui wawancara yang dilakukan pada 6 Penyelia yang ada di Perusahaan 'X' diperoleh gambaran 83% Penyelia tidak mengetahui karakteristik ideal yang diharapkan perusahaan untuk menjadi seorang Penyelia dengan kinerja terbaik. Hampir semua Penyelia menyatakan seringkali melepas tanggung jawab di divisinya ketika menjadi MOD, dan sekitar 33% yang merasa sudah mampu melaksanakan tugas Penyelia dengan efektif. Berdasarkan wawancara dengan Asisten *Cinema Manager* di site kota X, dari 10 orang Penyelia yang ada, hanya dua orang yang dianggap mempunyai kinerja efektif berdasarkan sering-tidaknya kesalahan yang mereka lakukan, bagaimana mereka memimpin divisinya dan masalah yang terjadi pada *Crew* dan *Crew Leader* dalam divisi mereka. Melihat peran Penyelia yang penting dalam perusahaan yaitu menjembatani antara bawahannya (*Crew Leader* dan *Crew*) dengan atasannya, menyuarkan keluhan – keluhan yang dialami divisinya dan menyampaikan ke atasannya, maka pihak perusahaan merasa harus membuat model kompetensi untuk seorang Penyelia.

Berdasarkan lampiran (7) yang diperoleh melalui analisis terhadap *job description* serta wawancara dengan Asisten *Cinema Manager* didapat tujuh kompetensi utama yang harus dimiliki oleh Penyelia di Perusahaan 'X' yaitu *Developing Others, Teamwork and Cooperation, Team Leadership, Initiative, Concern for Order, Planning and Organizing*, dan *Maturity*. Perusahaan mengharapkan para Penyelia memiliki keterampilan dalam bekerja sama dengan *crew* seluruh divisi dan melibatkan *crew* dalam masalah-masalah yang mungkin memberi dampak bagi mereka, mengembangkan potensi yang dimiliki *crew*-nya dan mewujudkan harapan positif dari lingkungan terhadap *crew*-nya, memiliki

keterampilan untuk menjadi pemimpin bagi *crew*-nya serta menetapkan standar bagi kinerja *crew*, menangani semua masalah yang ada dalam divisinya dan divisi lain tanpa menunggu perintah langsung dari Cinema Manager, menjaga dan meningkatkan keteraturan serta ketertiban lingkungan kerja yang menekankan pada pentingnya kualitas, proses kerja dan hasil kerja, mengatur jadwal aktivitas kerja dan berbagai sumber daya sehingga tugas dapat diselesaikan tepat waktu, serta memberi respon terhadap situasi atau lingkungan secara sesuai. Penyelia juga dituntut tidak hanya mempunyai *knowledge* tentang divisinya saja tapi tentang divisi – divisi lain karena perusahaan memberlakukan sistem *rolling* setiap enam bulan sekali sebagai proses belajar, karena pada akhirnya para Penyelia ini akan dipromosikan untuk menjadi *Cinema Manager* yang akan ditempatkan di sites perusahaan daerah lain.

Melalui pengadaan suatu kriteria tertentu yang sesuai dengan pekerjaan Penyelia, akan didapatkan Penyelia dengan kinerja yang efektif. Kriteria tersebut harus merupakan prediktor terbaik dalam meramalkan kinerja Penyelia. Menurut Spencer & Spencer (1993), kompetensi merupakan prediktor terbaik dalam meramalkan kinerja individu. Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan kriteria efektif atau performansi terbaik dalam menjalankan suatu tugas atau menghadapi suatu situasi (Spencer & Spencer, 1993: 9). Penerapan *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) pada perusahaan 'X' berguna untuk mengetahui gambaran mengenai model kompetensi yang harus dimiliki oleh Penyelia di perusahaan 'X'. Berdasarkan model kompetensi tersebut, Perusahaan 'X' dapat melakukan

analisis mengenai kompetensi-kompetensi yang oleh Penyelia sehingga akhirnya dapat menghasilkan suatu performa kerja terbaiknya. Penerapan *CBHRM* juga diharapkan dapat memperkuat strategi, budaya, visi serta misi dari Perusahaan 'X'. Berdasarkan gambaran di atas, peneliti tertarik untuk membuat penelitian mengenai model kompetensi pada Penyelia di Perusahaan 'X' .

1.2 Identifikasi Masalah

Melalui penelitian ini ingin diketahui bagaimana gambaran model kompetensi pada Penyelia di Perusahaan 'X'.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai kompetensi yang dibutuhkan oleh Penyelia di Perusahaan 'X'.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menyusun model kompetensi yang dibutuhkan oleh Penyelia di Perusahaan 'X'.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

- a. Penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai model kompetensi ke dalam bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi.

- b. Memberikan masukan bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai model kompetensi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Memberikan informasi bagi perusahaan untuk melakukan pengelolaan SDM berbasis kompetensi dalam hal seleksi, *training*, penempatan dan pengembangan karir bagi Penyelia yang disesuaikan dengan model kompetensi.
- b. Memberikan gambaran mengenai model kompetensi pada Penyelia di Perusahaan 'X' untuk bekerja sesuai dengan model kompetensi yang telah ditetapkan untuk dapat lebih meningkatkan kinerja Penyelia.

1.5 Kerangka Pemikiran

Sebagai perusahaan baru yang bergerak di bidang hiburan, Perusahaan 'X' berusaha mengatasi setiap permasalahan yang ada, termasuk masalah yang muncul dari sumber daya manusianya agar dapat bekerja sesuai dengan harapan perusahaan dan memenuhi visi dan misi perusahaan yaitu memberikan pengalaman yang tak terlupakan bagi para pengunjungnya, dengan tujuan menjadikan perusahaan 'X' pilihan nomor 1 bagi para konsumennya tersebut. Salah satu SDM yang memegang peranan penting dalam perusahaan 'X' adalah Penyelia.

Penyelia adalah individu yang memegang wewenang dalam sebuah perusahaan untuk mempekerjakan, mengeluarkan, mempromosikan, menugaskan, atau mendisiplinkan karyawan lain atau mempunyai tanggung jawab untuk

mengarahkan mereka, merekomendasikan tindakan yang harus mereka lakukan (The Taft-Hartley Act of 1974). Jabatan penyelia di suatu perusahaan berada memiliki beberapa kewenangan atau kekuasaan dan tanggung jawab manajemen dengan memegang peranan antara manager dan karyawan biasa.

Para Penyelia di Perusahaan 'X' disebar di lima divisi, mereka memiliki tugas *managing unit* yang mengharuskan mereka bertanggung jawab penuh atas divisinya. Penyelia sebagai *First Line Managers* di Perusahaan 'X' dalam struktur organisasinya berada di bawah jabatan *Assisten Cinema Manager* dan membawahi *Crew Leader* yang memimpin sejumlah *crew* pada setiap divisi.

Adapun tugas – tugas Penyelia di perusahaan 'X' adalah mengatur jadwal kerja anak buah sesuai ketentuan yang diberikan oleh perusahaan, menjaga asset perusahaan, menjaga agar biaya operasional tetap berada dalam level yang telah ditentukan oleh atasan, menyelesaikan masalah dalam operasional sehari-hari, menganalisa hal-hal yang berhubungan dengan unit sehingga dapat beroperasi dengan lebih optimal dan efisien, perencanaan secara periodik, mengorganisasikan semua sumberdaya yang ada untuk mencapai rencana dan tujuan, menjalankan aktivitas *coaching* kepada bawahan dan membantu mereka dalam pemahaman dan pelaksanaan tugas harian termasuk memecahkan masalah internal/eksternal yang berhubungan dengan staff, pelaksanaan rencana dengan batasan toleransi error yang telah ditetapkan oleh atasan, pengawasan pelaksanaan proses operasional harian, mengevaluasi hasil kerja operasional sesuai dengan aturan, batasan serta target yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan dan

atasan, memberikan laporan harian yang akurat kepada atasan serta menjaga kerapian dan kebersihan di ruang lingkup pekerjaan serta area terdekat.

Penyelia di Perusahaan 'X' bertanggung jawab dalam memastikan lancarnya kegiatan sehari-hari operasional sesuai dengan ketentuan dan aturan yang diberikan oleh perusahaan. Mereka juga memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan saat keadaan mendesak serta mengatasi masalah saat terjadi *breakdown* yaitu kerusakan pada *property* kerja, misalnya layar atau projector film yang rusak, lampu yang padam atau mesin tiket yang macet serta menanggapi keluhan *customer*.

Dengan tugas dan tanggung jawab yang berat, Penyelia di perusahaan 'X' dituntut untuk memiliki kemampuan untuk dapat menampilkan kinerja terbaiknya. Penyelia sebagai salah satu unsur pelaksana untuk memberdayakan pekerja harus dapat bekerja secara kompeten untuk meningkatkan mutu pelayanan dan citra perusahaan.

Untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria kompetensi yang dibutuhkan oleh sebuah perusahaan, perusahaan tersebut umumnya membuat sistem rekrutmen atau seleksi yang ideal, hal ini dilakukan misalnya dengan mengadakan tes tertulis (tes kecerdasan, bakat, kemampuan, minat), wawancara dan tes simulasi kerja sehingga dapat membantu menentukan apakah kompetensi pelamar tersebut sesuai dengan pekerjaan yang dijalankan. (Stephen P. Robbins, 2003:259). Oleh karena itu diperlukan suatu metode yang tepat untuk memberikan gambaran yang lengkap mengenai persyaratan jabatan yang diharapkan mampu meningkatkan kemungkinan untuk merekrut pelamar yang akan berhasil dalam

pekerjaannya. Salah satunya adalah dengan menerapkan *CBHRM (Competency Based Human Resources Management)* yang menghasilkan suatu produk yang disebut sebagai model kompetensi.

Kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan kriteria efektif atau performansi terbaik dalam menjalankan suatu tugas atau menghadapi suatu situasi (Spencer & Spencer, 1993). Adapun yang dimaksud dengan karakteristik dasar adalah kompetensi merupakan bagian dari kepribadian seseorang yang relatif mendalam dan menetap dan dapat meramalkan perilaku yang akan muncul dalam berbagai situasi atau tugas yang dihadapi. Berhubungan dengan kriteria efektif berarti bahwa kompetensi memprediksi perilaku dan performansi serta siapa yang dapat mengerjakan sesuatu dengan baik atau buruk berdasarkan kriteria spesifik sebagai standar pengukuran. Kompetensi harus sejalan dengan visi, misi, nilai-nilai dan strategi organisasi, relevan dengan keseluruhan pekerjaan, dapat diobservasi serta memprediksi *performance* kerja yang diharapkan dalam pekerjaan mereka.

Karakteristik kompetensi terdiri atas *motives, traits, self concept, knowledge, skill* (Spencer & Spencer, 1993). *Motives* merupakan keinginan yang secara konsisten mendorong Penyelia untuk bertindak, menghadapi serangkaian *goals*. *Traits* merupakan karakteristik yang dimiliki Penyelia yang terdiri atas bakat, kemampuan, sifat dan karakteristik fisik serta respon lainnya yang secara konsisten ditampilkan dalam bekerja. *Self concept* merupakan sikap, nilai-nilai atau citra diri yang dimiliki oleh Penyelia. *Knowledge* merupakan informasi tentang hal-hal yang spesifik yang dimiliki oleh Penyelia, *knowledge* lebih

meramalkan apa yang dapat dilakukan seorang Penyelia dan bukan tentang apa yang akan dilakukan. *Skill* merupakan kemampuan seorang Penyelia dalam menampilkan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Untuk meramalkan kinerja individu di masa yang akan datang, kompetensi memiliki nilai peramalan yang lebih baik (McClelland dalam Boulter, Dalziel & Hill, 2003). Kompetensi adalah karakteristik individu yang berhubungan langsung dengan kriteria kinerja efektif atau superior, dari suatu jabatan atau situasi (Spencer & Spencer, 1993). Kompetensi mengacu pada perilaku-perilaku yang terbukti menunjukkan kinerja paling baik. Jadi dapat dikatakan bahwa kompetensi memiliki nilai prediksi lebih baik karena mengacu pada perilaku-perilaku yang sudah tampak yang menunjukkan kinerja terbaik (Shermon, 2005).

Spencer & Spencer merancang kompetensi untuk *managers* (mulai dari *first-line* Penyelia sampai *General Manager*) dalam *Generic Competency Model of Managers*, (dalam bukunya *Competence at Work*, 1993) yaitu *Impact and Influence, Achievement Orientation, Teamwork and Cooperation, Analytical Thinking, Initiative, Developing Others, Self-Confidence, Directiveness/Assertiveness, Information Seeking, Team Leadership, Conceptual Thinking, Organizational Awareness and Relationship Building, Concern for Order*, dan *Technical Expertise*.

Dari *Generic Competency* untuk manajer tersebut, didapat tujuh kompetensi utama yang harus dimiliki Penyelia di Perusahaan 'X' berdasarkan analisis *job description, skills*, visi, misi, dan tuntutan yang harus dipenuhi oleh Penyelia di Perusahaan 'X' yang diperoleh melalui wawancara dengan Penyelia

selaku pemegang jabatan, atasan Penyelia (*Asisten Cinema Manager*) serta kepala HRD dan disesuaikan dengan visi dan misi Perusahaan 'X'. Kompetensi utama itu antara lain *Teamwork and Cooperation* dimana dalam pekerjaannya sehari-hari Penyelia di Perusahaan 'X' selalu melakukan kontak social baik intern yaitu *Cinema Manager, Assistant Cinema Manager, Crew Leader, Crew, Maintenance & Electricity, Marketing, Administration, Cleaning service, Floor & Auditorium Security* maupun ekstern seperti pihak mall dan konsumen. Dengan beragamnya orang-orang yang harus mereka temui dan tim dengan banyak anggota yang harus mereka bawahi kemampuan dalam bekerjasama dalam kelompok sangat dibutuhkan. *Developing Others*, Penyelia di perusahaan 'X' merupakan salah satu unsur pelaksana untuk memberdayakan pekerja salah satu tugas pokok Penyelia di Perusahaan 'X' adalah mengatur dan memotivasi staff untuk bekerja secara konsisten dan menyumbangkan servis dan hasil kerja yang berkualitas dalam operasional harian oleh karena itu mereka harus mampu mengembangkan potensi yang dimiliki *crew-nya* dan mewujudkan harapan positif dari lingkungan (dalam hal ini perusahaan dan pelanggan) terhadap *crew-nya*. *Team Leadership*, pelaksanaan tugas pokok Penyelia di Perusahaan 'X' adalah melakukan pengawasan pelaksanaan proses operasional harian dengan mengikuti aturan serta batasan menggunakan tools yang ada serta mengarahkan kembali sesuai rencana, sebagai pemimpin bagi *crew-nya* Penyelia di Perusahaan 'X' harus mampu mengarahkan dan menetapkan standar kinerja bagi *crew-nya*. *Initiative*, salah satu wewenang Penyelia di Perusahaan 'X' adalah mengambil keputusan saat keadaan mendesak dan hal tersebut dilakukan tanpa menunggu perintah langsung dari

atasan dan dengan banyaknya divisi yang ada pada perusahaan 'X', Penyelia diharapkan menangani masalah-masalah yang ada di semua divisi tanpa harus mendapat perintah langsung dari atasan serta mampu melihat peluang yang ada dan memanfaatkannya. *Concern for Order*, Penyelia di Perusahaan 'X' memiliki tugas mengatur jadwal kerja anak buah sesuai dengan kebutuhan di area kerja dan ketentuan yang diberikan oleh perusahaan, memberikan laporan harian yang akurat kepada atasan, menjaga keakuratan dalam penginventorisan, serta menjaga kerapian dan kebersihan di ruang lingkup pekerjaan serta area terdekat, oleh karena itu Penyelia di Perusahaan 'X' dituntut untuk memiliki keterampilan dalam mengurangi ketidakpastian yang terjadi di lingkungan.

Planning and Organizing, salah satu tugas pokok Penyelia di Perusahaan 'X' adalah melakukan perencanaan secara periodik dan menyumbangkan ide-ide yang dapat diimplementasikan, mengorganisasikan semua sumberdaya yang ada untuk mencapai rencana dan tujuan, pelaksanaan rencana yang ditetapkan dengan batasan toleransi error yang telah ditetapkan oleh atasan, sehingga keterampilan untuk mengatur jadwal aktivitas kerja dan berbagai sumber daya sehingga tugas dapat diselesaikan tepat waktu sangat dibutuhkan oleh Penyelia di Perusahaan 'X'. Kompetensi utama yang terakhir adalah *Maturity*, dengan jumlah crew yang harus dibawah serta beragam tugas yang harus dijalani Penyelia dituntut untuk memiliki kematangan dalam bersikap dan profesional dalam pelaksanaan kerjanya.

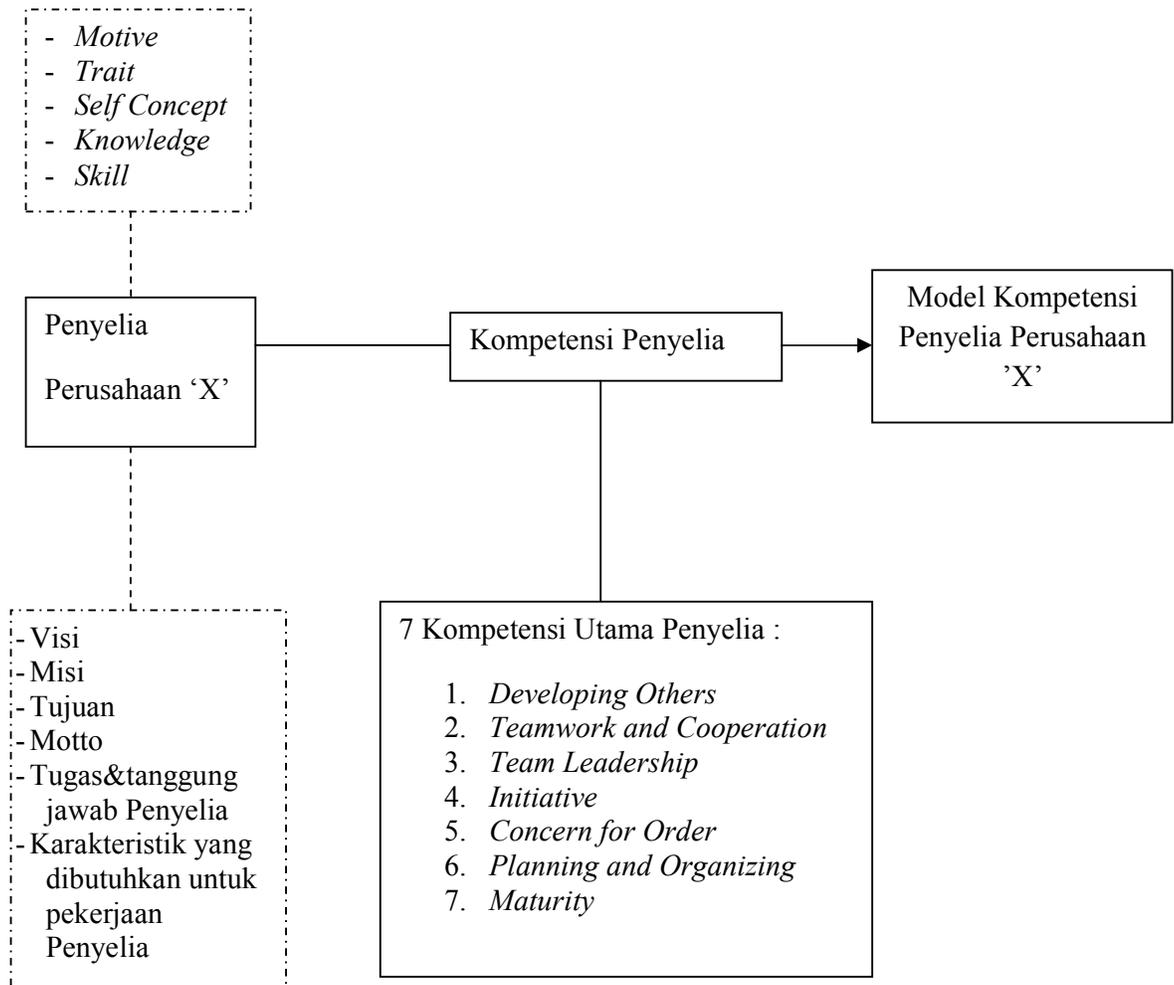
Model kompetensi adalah suatu set faktor-faktor kesuksesan (kompetensi) yang di dalamnya tercakup *key behaviors* yang merupakan refleksi dari *skill* dan

knowledge yang diperlukan untuk mencapai *excellent performance* pada suatu peran ataupun jabatan tertentu. Sebagai contoh, kompetensi *Initiative* salah satu *key behavior*nya adalah mengenali dan memanfaatkan peluang-peluang kompetensi *Developing Others* salah satu *key behavior*nya adalah memberikan feedback yang membangun.

Model kompetensi memainkan peran yang penting dalam setiap proses pada sistem manajemen SDM. Dengan mengidentifikasi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan agar dapat menampilkan *effective performance*, organisasi dapat memfokuskan proses seleksi, pelatihan dan pengembangan, *performance appraisal*, dan sistem *succession planning* pada perilaku-perilaku yang sangat relevan dengan *effective performance*.

Tujuh kompetensi utama yang didapat melalui analisis *job description*, visi, misi, *skills* dan tuntutan yang harus dipenuhi oleh Penyelia di Perusahaan 'X' akan disusun menjadi suatu model kompetensi bagi Penyelia perusahaan 'X'.

Skema Kerangka Pemikiran



1.6 Asumsi

- Penyelia di Perusahaan 'X' dituntut untuk memiliki standar kompetensi tertentu agar dapat bekerja sesuai dengan harapan perusahaan.
- Berdasarkan *job description, skills* dan tuntutan yang harus dipenuhi oleh Penyelia di Perusahaan 'X', didapat tujuh kompetensi utama yang harus dimiliki Penyelia di Perusahaan 'X' yaitu *Developing Others, Teamwork and Cooperation, Team Leadership, Initiative, Concern for Order, Planning and Organizing*, dan *Maturity* dan Penyelia di Perusahaan 'X' baru memenuhi 2 kompetensi utama yaitu *Teamwork and Cooperation* dan *Team Leadership*.