



**KOMPETENSI MANAJER BEBERAPA KELOMPOK
INDUSTRI DARI HASIL *ASSESSMENT CENTER***

TESIS

**SONI DRESTIANA
0906499493**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
2011**

HALAMAN PENYERTAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar**

Nama : Soni Drestiana

NPM : 0906499493

Tandatangan : 

Tanggal : 17 Juni 2011

HALAMAN PENGESAHAN


Tesis ini diajukan oleh

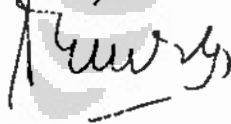
Nama : Soni Drestiana
NPM : 0906499493
Program Studi : Majister Manajemen
Judul Tesis : Kompetensi Manajer Beberapa Kelompok Industri dari Hasil *Assessment Center*

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Majister Manajemen pada Program Studi Majister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Dewan Penguji

Pembimbing : Dr. Yanki Hartijasti, MBA ()

Penguji : Tigor Pangaribuan, MBA ()

Penguji : Dr. Ir. Tengku Ezni Balqiah, ME ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 27 Juni 2011

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena keridhoannya lah saya bisa menyelesaikan penelitian yang berjudul "*Kompetensi Manajer Beberapa Kelompok Industri Dari Hasil Assessment Center*".

Penelitian ini dikerjakan sebagai syarat untuk menempuh ujian akhir Program Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya ucapkan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada Ibu Dr. Yanki Hartijasti, MBA, atas bimbingan, arahan dan pengertiannya sehingga tugas ini bisa diselesaikan.

Saya juga menghaturkan terima kasih untuk pihak-pihak berikut :

- 1) Suamiku Adi Wijaksana dan yang selalu memberikan semangat selama menjalani perkuliahan dan juga selama menyelesaikan tulisan. Anak-anakku, Irfan Rhapsodi Wijaksana, Atika Puti Widyana dan Andhika Garin Wijaksana, pendorong untuk menyelesaikan perkuliahan.
- 2) Ibunda Syofyani Yusaf yang menjadi panutan untuk terus menambah ilmu, Ibunda Marlis yang selalu memacu untuk terus mengembangkan diri menjadi lebih baik.
- 3) Bpk. Prof. Renald Khasali, Ph.D., selaku ketua Program Majister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- 4) Bapak Rozan Anwar yang memberikan dorongan selama saya menemouh kuliah di Majister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- 5) Ibu Endah S Afiff, yang telah memberikan kesempatan buat saya menempuh pendidikan di Majister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- 6) Seluruh dosen pengajar Program Majister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- 7) Bapak Andi Wibisono selaku Managing Director Daya Dimensi Indonesai dan dan Bapak Rainir Turangan, selaku Board of Director PT Daya Dimensi Indonesia, yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian untuk tulisan ini.
- 8) Nurinsan Kamil, Marika, Alfred dan Aldira Meyer dari Assessment Center Daya Dimensi Indonesia yang telah memberikan bantuan untuk saya agar dapat melakukan pengolahan data.

- 9) Teman-teman Daya Dimensi Indonesia yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan saran dan masukan untuk tulisan ini.
- 10) Teman-teman kelas GO91 yang bersama-sama mengobarkan semangat untuk menyelesaikan tulisan ini
- 11) Tim Talent Acquisition Standard Chartered Bank untuk kerjasama dan pengertiannya selama saya menyelesaikan tulisan karya akhir ini.
- 12) Semua pihak yang telah mendukung penyelesaian tulisan ini.

Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi menambah bagi yang siapa saja yang membacanya.



ABSTRAK

Nama : Soni Drestiana
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Kompetensi Manajer Beberapa Kelompok
Industri dari Hasil *Assessment Center*

Kompetensi adalah sekelompok perilaku yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan teknis dan motivasi yang menentukan kesuksesan seseorang dalam pekerjaannya. Kompetensi individu yang didukung oleh lingkungan pekerjaan dan tuntutan peran yang tepat akan menghasilkan kinerja yang efektif. Kinerja efektif seorang manajer dapat dilihat dari nilai kompetensi yang dimiliki. Pada penelitian ini digunakan *Profilor Wheel* untuk menggolongkan dan mengukur kompetensi manajer. Tujuan dari penelitian ini melihat nilai kompetensi tertinggi yang dimiliki manajer beberapa industri di Indonesia berdasarkan nilai hasil *assessment center* tahun 2008 – 2010. Penelitian menunjukkan bahwa tiga kompetensi yang memiliki nilai tertinggi adalah *Motivation Factor*, *Self Management Factor* dan *Communication Factor*.

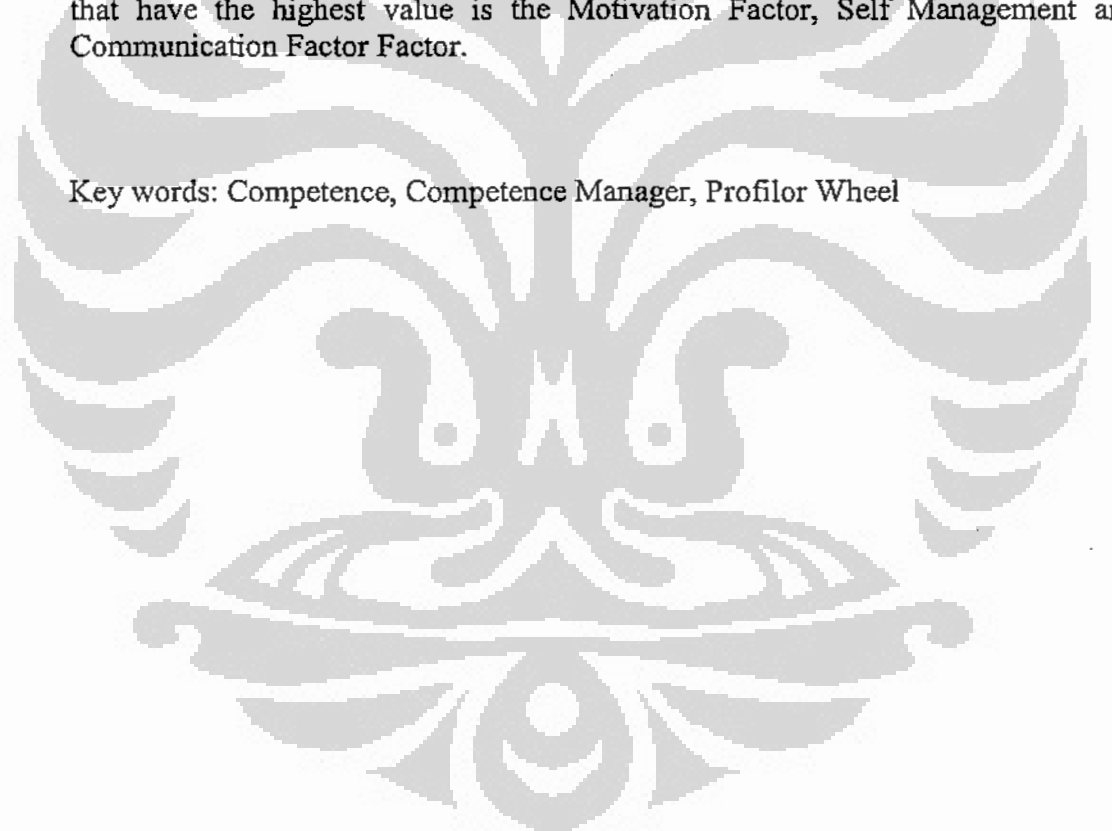
Kata kunci : Kompetensi, Kompetensi Manajer, *Profilor Wheel*

ABSTRACT

Name : Soni Drestiana
Study Program : Magister Management
Title : Competency Managers from Industries
through the Assessment Center Results

Competence is a group of behaviors consisting of knowledge, technical skills and motivations that determine a person's success in its work. Individual competencies are supported by the work environment and demands of the role will result in effective performance. Effective performance of a manager can be seen from the value of their competence. In this study Profilor Wheel used to categorize and measure the competence of managers. The purpose of this study to find the the highest competence managers have in industries in Indonesia based on the results of assessment center in 2008 to 2010. Research shows that the three competencies that have the highest value is the Motivation Factor, Self Management and Communication Factor Factor.

Key words: Competence, Competence Manager, Profilor Wheel



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Soni Drestiana
NPM : 0906499493
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

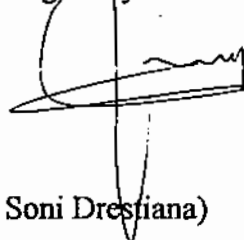
**Kompetensi Manajer Beberapa Kelompok
Industri dari Hasil *Assessment Center*.**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 21 Juli 2011

Yang menyatakan

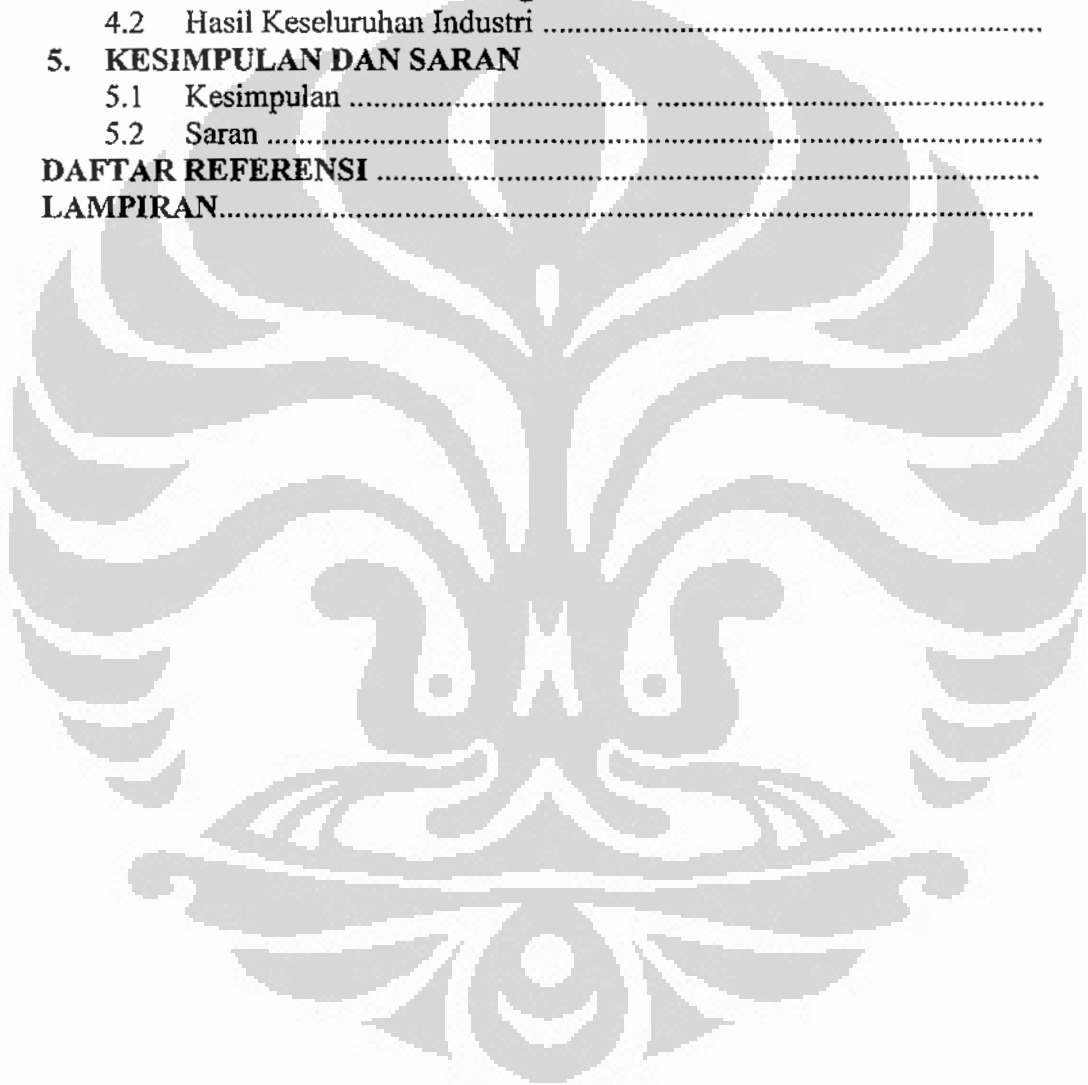


(Soni Drestiana)

DAFTAR ISI

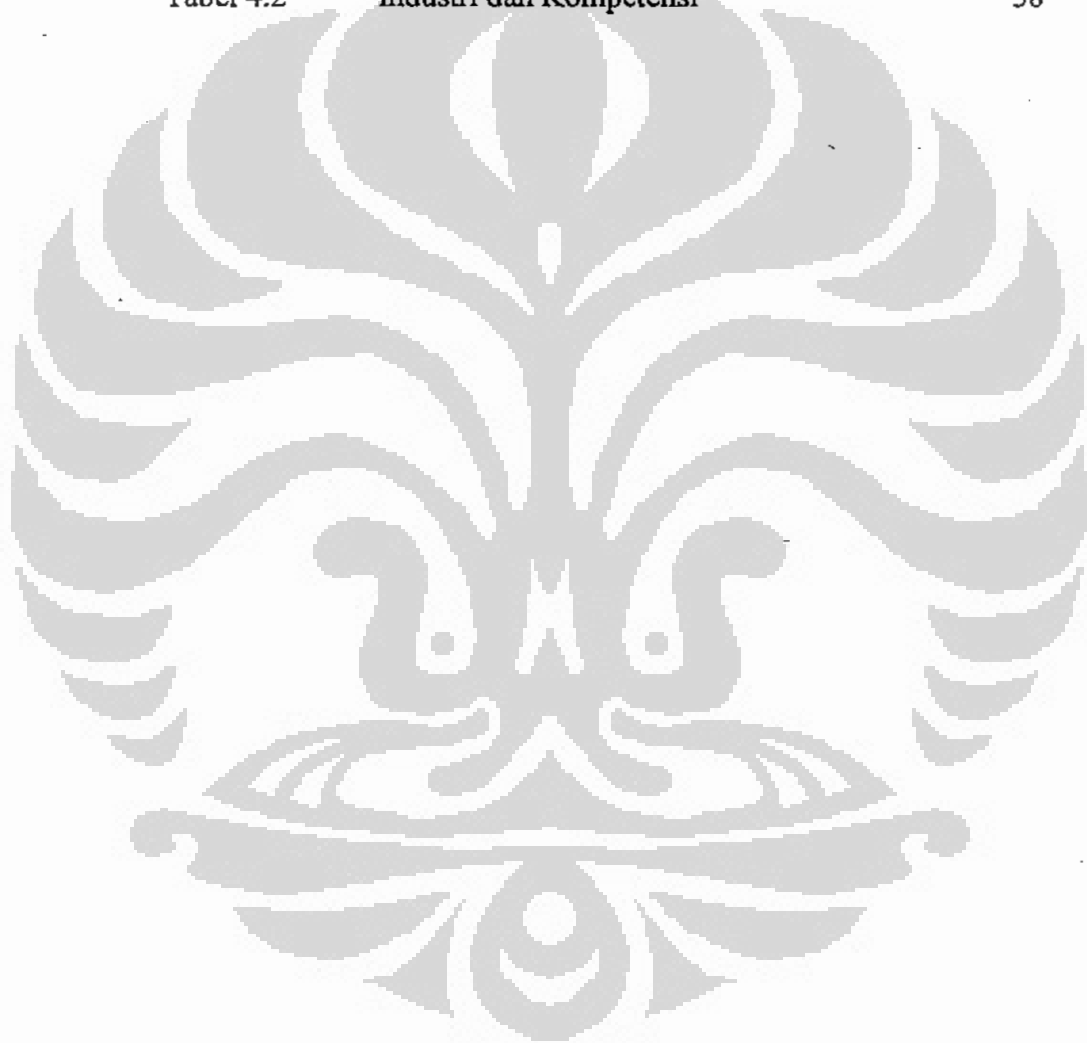
Halaman Judul	i
Lembar Pernyataan Orisinalitas	ii
Lembar Pengesahan	iii
Kata Pengantar	iv
Lembar Persetujuan Publikasi Ilmiah	v
Abstrak	vi
<i>Abstract</i>	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x
Daftar Lampiran	xi
1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Pembatasan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Batasan Penelitian	3
1.5 Sistematika Penulisan	4
2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kompetensi atau Dimensi	5
2.2 Profil Sukses Manajer	7
2.3 Pendekatan Perilaku.....	12
2.4 <i>Metode Assessment Center</i>	15
3. METODOLOGI	
3.1 Responden Penelitian	19
3.1.1 Konsultan Sumber Daya Manusia XY	19
3.1.2 Industri dan Organisasi	21
3.1.3 Peserta	24
3.2 Penggolongan Kompetensi	25
3.3 Pengumpulan Data	26
3.4 Pengolahan Data	31
3.5 Angka Penilaian	32
4. ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Analisis Hasil	37
4.1.1 Hasil Analisis per Industri	37
4.1.1.1 Kelompok Industri Pertambangan (<i>Mining</i>).....	38
4.1.1.2 Kelompok Industri Barang konsumsi (<i>Consumer Good</i>)	41
4.1.1.3 Kelompok Aneka Industri (<i>Misscelanous</i>)	43
4.1.1.4 Kelompok Industri Infrastrukturu (<i>Infrastructure</i>)	44
4.1.1.5 Kelompok Industri Keuangan (<i>Finance</i>)	45
4.1.1.6 Kelompok Industri Perdagangan, Pelayanan dan Investasi (<i>Invesment Trade, Service</i>).....	57

4.1.2 Hasil Analisa per kelompok Kompetensi	
4.1.2.1 Administratif Factor	60
4.1.2.2 Communication Factor.....	61
4.1.2.3 Interpersonal Factor	62
4.1.2.4 Leadership Factor	63
4.1.2.5 Motivation Factor	65
4.1.2.6 Organizational Strategy Factor	66
4.1.2.7 Self Management Factor	67
4.1.2.8 Thinking Skill	68
4.2 Hasil Keseluruhan Industri	69
5. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	74
5.2 Saran	75
DAFTAR REFERENSI	
LAMPIRAN	



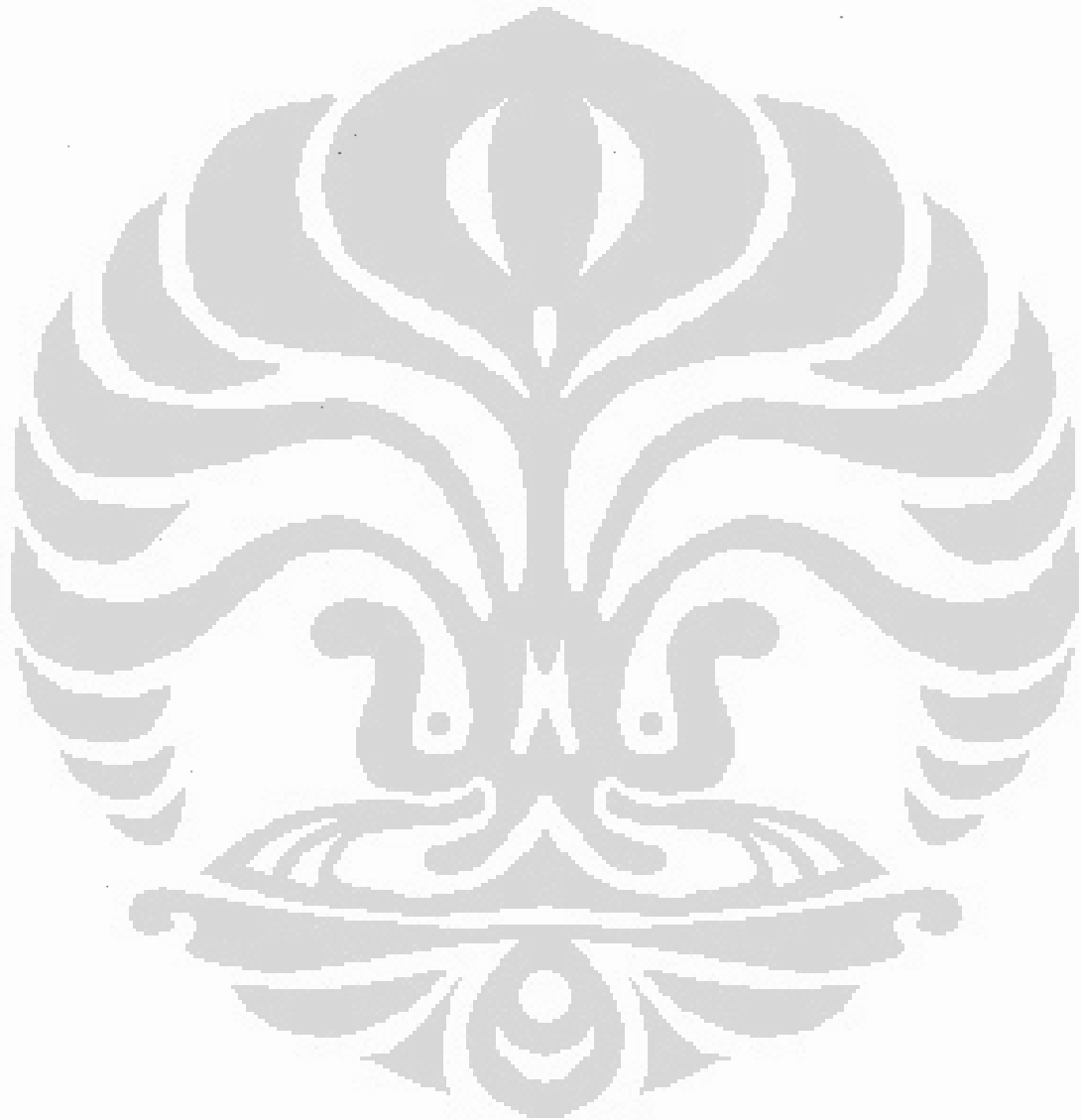
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	<i>A Generic Competency Model of Managers</i>	9
Tabel 2.2	Kelompok Kompetensi <i>Profilor Wheel</i>	12
Tabel 2.3	Jenis Pekerjaan : Persiapan sebelum Menjalankan tugas	13
Tabel 2.4	<i>Comparison of Assesment Center</i>	16
Tabel 3.1	Klasifikasi Industri	21
Tabel 3.2	Matriks Dimensi dan Kegiatan Assessment Center untuk manajer	28
Tabel 4.1	Kategorisasi Industri dan jumlah peserta	32
Tabel 4.2	Industri dan Kompetensi	58



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kinerja Efektif Model Boyatzis	8
Gambar 2.2	Profilor Wheel	11
Gambar 3.1	Proses Pengelompokan Perilaku kedalam Kelompok Kompetensi	29

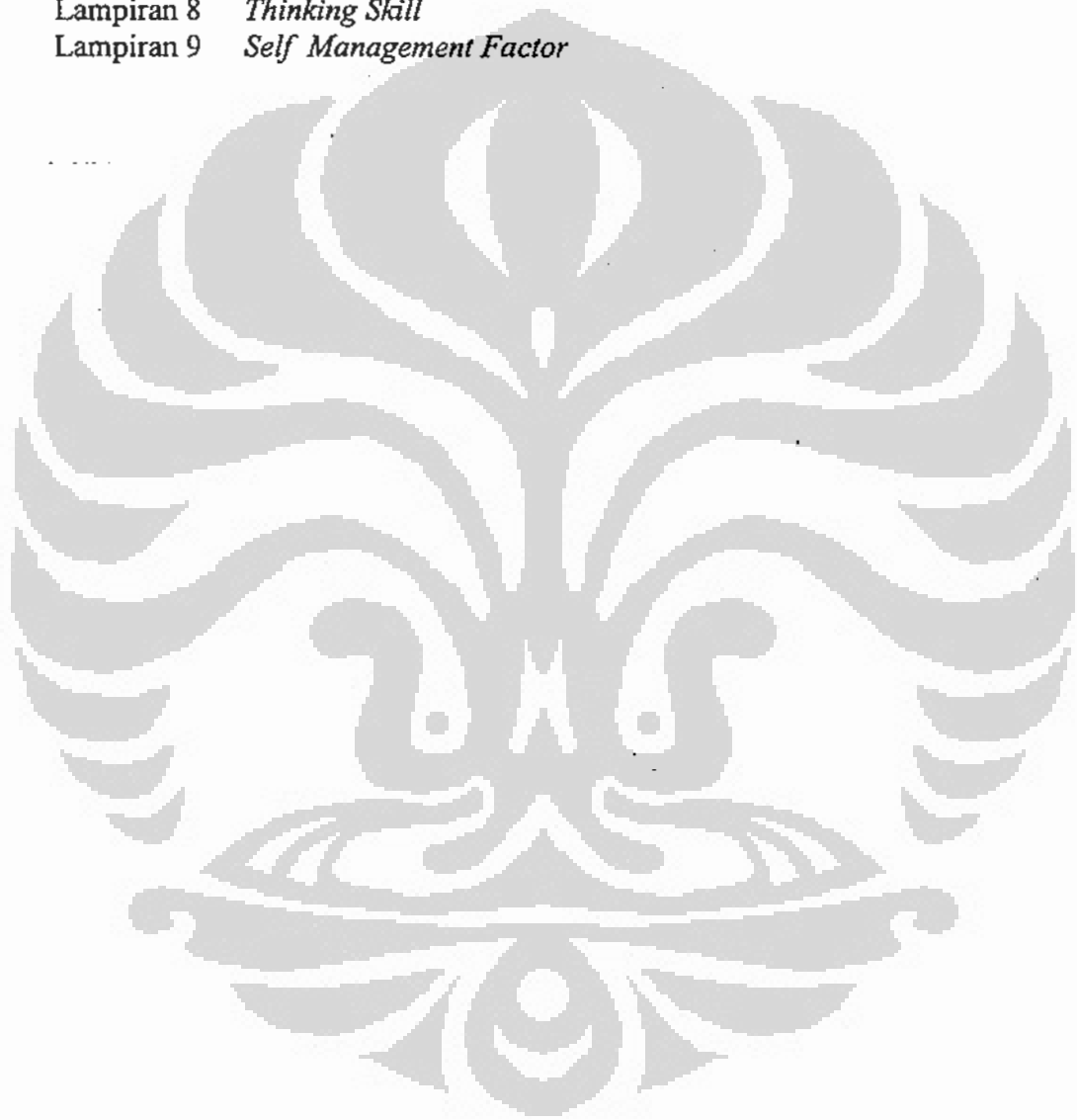


DAFTAR GRAFIK

Grafik 3.1	Peserta Assessment Center Konsultan XY. Tahun 2008-2010	19
Grafik 4.1	Nilai Kompetensi Industri Pertambangan (<i>Mining</i>)	34
Grafik 4.2	Nilai rata-rata kompetensi Industri Pertambangan (<i>Mining</i>) 2008-2010	35
Grafik 4.3	Nilai Kompetensi Industri Barang Konsumsi (<i>Consumer Good</i>)	37
Grafik 4.4	Nilai rata-rata Kompetensi Industri Barang Konsumsi (<i>Consumer Good</i>) 2008 - 2010	38
Grafik 4.5	Nilai Kompetensi Aneka Industri (<i>Misscelanous</i>)	39
Grafik 4.6	Nilai rata-rata Kompetensi Aneka Industri (<i>Misscelanous</i>)2008 - 2010	40
Grafik 4.7	Nilai Kompetensi Industri Infrastruktur (<i>Infrastructure</i>)	41
Grafik 4.8	Nilai Kompetensi Industri Infrastruktur (<i>Infrastructure</i>)2008 -2010	42
Grafik 4.9	Nilai Kompetensi Industri Keuangan (<i>Finance</i>)	43
Grafik 4.10	Nilai rata-rata Kompetensi Industri Keuangan (<i>Finance</i>) 2008 – 2010	44
Grafik 4.11	Nilai Kompetensi Industri Perdagangan, Pelayanan dan Investasi (<i>Trade, Service and Investment</i>)	45
Grafik 4.12	Nilai rata-rata Kompetensi Industri Perdagangan, Pelayanan dan Investasi (<i>Trade, Service and Investment</i>) 2008 - 2010	46
Grafik 4.13	Nilai <i>Administrator Factor</i> per Industri	48
Grafik 4.14	Nilai <i>Communication Factor</i> per Industri	49
Grafik 4.15	Nilai <i>Interpersonal Factor</i> per Industri	50
Grafik 4.16	Nilai <i>Leadership Factor</i> per Industri	51
Grafik 4.15	Nilai <i>MotivationalFactor</i> per Industri	52
Grafik 4.16	Nilai <i>Organizational Strategic</i> per Industri	53
Grafik 4.17	Nilai <i>Self Management Factor</i> per Industri	54
Grafik 4.18	Nilai <i>Thinking Skill</i> per Industri	55
Grafik 4.18	Nilai rata-rata kelompok kompetensi Beberapa Industri	58
Grafik 4.19		

LAMPIRAN

- Lampiran 1 *Administrator Factor*
- Lampiran 2 *Communication Factor*
- Lampiran 3 *Interpersonal Factor*
- Lampiran 4 *Leadership Factor*
- Lampiran 5 *Motivational Factor*
- Lampiran 6 *Organizational Strategic*
- Lampiran 7 *Organizational Strategic*
- Lampiran 8 *Thinking Skill*
- Lampiran 9 *Self Management Factor*



BAB 1

PENDAHULUAN

1. 1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor penting dalam sebuah organisasi. Tanpa sumber daya manusia yang berkualitas sebuah organisasi tidak dapat berjalan sesuai dengan tujuannya. Organisasi-organisasi sekarang ini menyadari bahwa yang memberikan hasil adalah sumber daya manusia, bukan mesin atau yang lainnya, atau yang dikatakan *people deliver result*.

Pengembangan sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah salah satu langkah untuk memperkuat daya saing organisasi itu. Dengan pesatnya pengembangan teknologi dan sistem informasi sekarang ini, sebuah organisasi dituntut memiliki sumber daya manusia yang mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan tersebut. Investasi yang besar pada infrastruktur, teknologi dan sistem informasi tentu tidak akan ada artinya jika sumber daya manusia yang menjalankannya tidak memiliki kemampuan yang sepadan.

Organisasi-organisasi di Indonesia telah cukup menyadari pentingnya untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Dengan tujuan agar dapat menyusun proram pengembangan dengan tepat, maka perlu untuk mengetahui area mana yang perlu dikembangkan. Ada berbagai cara yang dilakukan oleh sebuah organisasi untuk mengetahui area pengembangan dari sumber daya manusianya. Dengan melakukan penilaian berkala, melalui umpan balik 360 derajat, dan lainnya.

Kesadaran organisasi di Indonesia akan perlunya untuk mengembangkan sumberdaya yang dimiliki sangat tinggi. Salah satu hal yang menjadi acuan adalah semakin tingginya angka peserta *assessment center* di salah satu konsultan Sumber Daya Manusia ternama di Indonesia. *Assessment Center* secara sederhana dapat diartikan sebagai suatu metoda untuk mengukur kompetensi seseorang berdasarkan posisi kerja yang sekarang atau posisi yang akan diduduki nantinya. Setiap peserta asesmen diberikan berbagai simulasi yang diobservasi dan dievaluasi oleh beberapa orang asesor. *Aessment Center* memiliki validitas

yang tinggi, karena menggunakan beberapa alat, seperti wawancara perilaku, simulasi, tugas tertulis dan dievaluasi oleh beberapa orang asesor.

Konsultan XY mendefinisikan *assessment center* sebagai sebuah sistem terintegrasi, yang terdiri dari teknik-teknik pengukuran *behavioral* (simulasi, tes dan/atau wawancara). Sistem ini dirancang secara khusus untuk mengukur kompetensi-kompetensi perilaku yang dibutuhkan untuk sukses di dalam pekerjaan

Selain dari lembaga-lembaga pemerintah dan swasta yang telah memiliki sendiri *assessment center*, perusahaan-perusahaan yang tidak memiliki *assessment center* juga mengirim karyawan mengikuti *assessment center* ke lembaga-lembaga yang memiliki kualifikasi untuk melaksanakan *assessment center*.

Kegiatan *assessment center* menghasilkan laporan ukuran kompetensi atau dimensi seseorang terhadap satu posisi tertentu. Satu peserta akan memiliki laporan ukuran kompetensinya, satu perusahaan akan menghasilkan laporan yang menunjukkan peta kekuatan dan pengembangan dari para manajer perusahaan tersebut. Beberapa perusahaan akan menghasilkan peta kekuatan dan pengembangan yang lebih luas lagi.

Berdasarkan data dari tahun 2001 sampai dengan 2010 telah banyak manajer yang dikirim mengikuti *assessment center*. Manajer ini dikirim ke konsultan XY dari berbagai organisasi dan industri. Mereka dikirim untuk berbagai tujuan dari organisasinya. Promosi dan seleksi merupakan dua tujuan terbesar seseorang dikirim ke *assessment center*. Oleh karena peruntukan yang spesifik, data-data hasil *assessment center* para manajer ini saling lepas antar organisasi. Data-data ini sebenarnya dapat digunakan untuk mengukur kekuatan dan pengembangan para manajer di Indonesia. Berdasarkan data tersebut kemudian dilakukan pemetaan hasil *assessment center* untuk melihat kompetensi yang menjadi kekuatan para manajer di Indonesia.

Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan seorang manajer di Indonesia tentunya kita dapat melakukan pembenahan untuk masa ke depan sehingga para manajer Indonesia menjadi sumber daya manusia yang diperhitungkan di tingkat dunia.

1.2 Pembatasan Masalah

Setelah melihat data-data hasil asesmen tingkat manajer dari 2008 sampai dengan 2010 pada PT XY, maka timbul pemikiran apakah kompetensi para manajer berbagai industri ini memiliki kesamaan. Apakah dapat ditarik sebuah kesimpulan mengenai kompetensi yang dimiliki oleh para manajer di Indonesia? Berdasarkan pemikiran tersebut maka pembatasan masalah pada penulisan ini adalah "Bagaimana kompetensi manajerial pada manajer di berbagai industri di Indonesia"?

Oleh karena penggolongan kompetensi untuk manajer sangat beragam dan luas, maka dalam penelitian ini penggolongan kompetensi manajer dibatasi dengan menggunakan penggolongan kompetensi *Profilor Wheel* oleh Davis et al (1996). Kompetensi tersebut adalah *administrative factor, communication factor, interpersonal factor, leadership factor, motivation factor, organizational strategy factor, self management factor* dan *thinking skill*.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian adalah dapat memberikan gambaran kompetensi-kompetensi yang menjadi kekuatan manajer secara keseluruhan industri. Mencari kompetensi manajer yang memiliki nilai tertinggi di masing-masing industri. Di samping itu, penelitian ini dapat mengetahui kompetensi yang harus ditingkatkan agar kinerja seorang manajer menjadi lebih baik.

1.4 Batasan Penelitian

Penelitian ini peserta dibatasi hanya manajer yang pernah mengikuti *assesment center* pada konsultan XY. Data yang digunakan untuk penelitian

adalah data hasil *assessment center* dalam lingkup waktu 2008 sampai dengan 2010. Organisasi peserta penelitian ini dibatasi organisasi yang kriteria kelompok industrinya termasuk dalam penggolongan industri menurut BEI (Bursa Efek Indonesia)

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan pada tugas karya akhir ini terdiri dari lima bagian, yaitu :

- Bab 1 Pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian dan batasan penelitian.
- Bab 2 Tinjauan Pustaka yang berisi teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang sedang diteliti. Teori-teori ini juga menjadi acuan di dalam pembahasan pada bab selanjutnya.
- Bab 3 Metodologi menguraikan tentang sistematika penggolongan kompetensi yang digunakan, definisi dari kompetensi, pengumpulan data dan analisis data.
- Bab 4 Analisis Hasil dan Pembahasan, menjelaskan hasil dari analisis dan penghitungan nilai rata-rata kompetensi para manajer di beberapa industri.
- Bab 5 Kesimpulan dan Saran
Menjelaskan keseluruhan hasil penelitian yang telah dilakukan dan memberikan saran untuk pengembangan manajer Indonesia di masa mendatang.

Bab 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kompetensi atau Dimensi

Kompetensi adalah sekelompok perilaku yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan teknis dan motivasi yang menentukan kesuksesan seseorang dalam pekerjaannya (Byham, Smith & Mathew 2000). Byham et al. (2000) menyatakan tiga area yang menjadi cakupan kompetensi seseorang dalam menjalankan pekerjaan yaitu, pengetahuan, keterampilan dan motivasi.

Kompetensi adalah kelompok atau penggolongan perilaku, motivator dan pengetahuan yang berhubungan dengan keberhasilan sebuah pekerjaan. Kompetensi adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya :

A competency is an underlying characteristic's of an individual that is causally related to criterion – referenced effective and/or superior performance in a job or situation. Underlying characteristic means the competency is a fairly deep and enduring part of a person's personality and can predict behavior in a wide variety of situations and job tasks. Causal related means that a competency causes or predicts behavior and performance. Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well or poorly, as measured on a specific criterion or standard (Spencer and Spencer, 1993 : 9).

Underlying Characteristics mengandung makna kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. *Causally Related* memiliki arti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. *Criterion Referenced* mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Kompetensi terdiri dari 5 (lima) karakteristik (Spencer and Spencer, 1993) yaitu :

- *Motives*

Adalah sesuatu seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. *Motives* adalah “*drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others*”.

- *Traits*

Adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.

- *Self Concept*

Adalah sikap dan nilai – nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai yang dimiliki seseorang dan apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

- *Knowledge*

Adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta untuk memilih jawaban yang paling benar tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

- *Skills*

- Adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Selain dari pendapat Spencer and Spencer (1993) diatas ada lagi pengelompokan mengenai kompetensi yang dinamakan Kerangka Kompetensi Pavillon Romawi (Roman Pavilon) (Palan, 2003). Kerangka tersebut terdiri dari :

- Kompetensi inti (*Core Competencies*)
- Kompetensi Peran (*Role Competencies*)
- Kompetensi Perilaku (*Behavioural Competencies*)
- Kompetensi Fungsional (*Functional Competencies*)

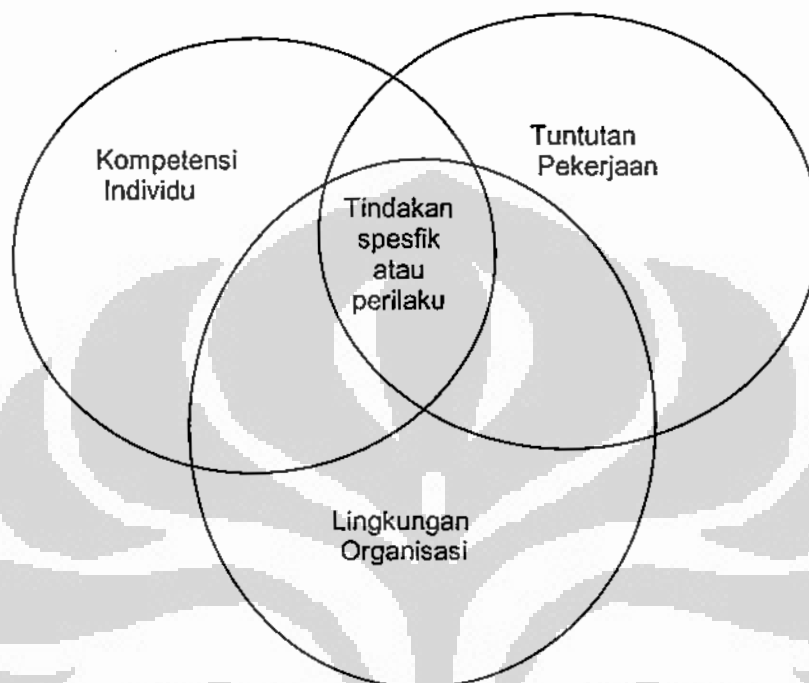
Menurut pemikiran ini, kompetensi Inti merupakan payung dari semua kompetensi yang lain yang ada di dalam organisasi. Kompetensi harus dimiliki oleh setiap individu yang ada di dalam organisasi tersebut. Kompetensi peran, adalah kompetensi hanya relevan bagi karyawan yang memegang posisi manjerial. Kompetensi Perilaku adalah kompetensi terikat dengan kinerja efektif atau unggul. Kompetensi ini diklasifikasikan lagi menjadi tugas, atribut pribadi, hubungan antar individu dan pelayanan. Kompetensi Fungsional adalah kompetensi teknis. Kompetensi yang terdiri dari pengetahuan dan keahlian untuk suatu pekerjaan tertentu.

2.2 Profil Sukses Manajer

Manajer adalah seseorang yang dapat menyelesaikan suatu pekerjaan melalui orang lain (Appey 1969, dalam Boyatzis 1982). Hasil dari pekerjaan seorang manajer akan memberikan kontribusi terhadap pencapaian organisasi. Seorang manajer produksi, hasil pekerjaannya akan ditunjukkan oleh keseluruhan hasil kerja bagian produksi atau paling tidak dari berapa angka produksi mereka. Manajer Pemasaran, hasil keputusannya akan mempengaruhi pencapaian divisi tersebut secara keseluruhan.

Boyatzis (1982) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang dapat membuat kinerja seseorang efektif. Tiga faktor tersebut adalah, kompetensi yang dimiliki oleh individu, tuntutan pekerjaan dan lingkungan organisasi. Kompetensi adalah pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan. Kompetensi yang dimiliki oleh seseorang harus sejalan juga dengan tuntutan pekerjaan. Jika tuntutan pekerjaan adalah bertemu dengan banyak orang dan melakukan presentasi tentu tidak tepat untuk orang yang lebih suka berfikir dan menuangkan pemikirannya dalam bentuk tulisan. Tuntutan pekerjaan tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Jika kompetensi dan tuntutan pekerjaan sudah tepat, namun lingkungan tempat bekerja tidak mendukung hal ini juga akan mempengaruhi keefektifan seseorang dalam bekerja. Lingkungan organisasi adalah wadah tempat seseorang bekerja sesuai dengan kompetensi dan tuntutan pekerjaan jika wadah ini tidak nyaman untuk dia bekerja tentu hasil yang efektif juga sulit

untuk didapatkan. Demikian juga sebaliknya, tuntutan pekerjaan yang tidak diikuti oleh kompetensi yang tepat akan menghasilkan kinerja yang tidak efektif.



Gambar 2.1 Kinerja yang Efektif – Model Boyatzis

Sumber : Boyatzis (1982)

Dari gambar 2.1 terlihat bahwa selain kompetensi ada faktor lain yang menghasilkan kinerja yang efektif. Lingkungan organisasi dan tuntutan pekerjaan adalah faktor yang ikut menghasilkan kinerja efektif. Pendekatan ini berlaku hampir disemua organisasi dan industri. Pada penelitian ini data berasal dari kelompok industri yang berbeda, artinya lingkungan organisasi dan tuntutan pekerjaan juga berbeda. Industri pertambangan dan keuangan sudah bisa memiliki lingkungan yang berbeda. Perilaku dari orang-orang yang bekerja pada industri tersebut tentu akan terpengaruh juga. Dari hasil *assessment center* diharapkan dapat ditemukan perbedaan ataupun persamaannya.

Spencer dan Spencer (1993) telah menyusun kompetensi dari seorang manajer. Penyusunan ini berdasarkan tingkatan, mulai dari manajer pemula

Universitas Indonesia

sampai dengan *general manager*. Penyusunan ini dihasilkan dari data manajer berbagai fungsi seperti, produksi, penjualan, pemasaran, SDM, pendidikan dan lain-lain, dan berbagai latar belakang industri seperti militer, pendidikan, kesehatan, keuangan, dan lainnya. Kompetensi dasar seorang manajer ini disusun berdasarkan kesamaan dan pekerjaan-pekerjaan manajerial yang dilakukan.

Tabel 2.1 A Generic Competency Model of Managers

Bobot	Kompetensi
XXXXXX	Impact and Influence
XXXXXX	Achievement Orientation
XXXX	Teamwork and Cooperation
XXXX	Analytical Thinking
XXX	Initiative
XX	Developing Others
XX	Self-Confidence
XX	Directiveness/Assertiveness
XX	Information Seeking
XX	Team Leadership
XX	Conceptual Thinking
Berdasarkan permintaan	(Organizational Awareness and Relationship Building)
	Expertise/Specialized Knowledge

Sumber : Spencer and Spencer, 1993

Pada tabel 2.1 Spencer and Spencer (1993) menampilkan kompetensi untuk seorang manajer berdasarkan bobot pekerjaan. Kolom sebelah kanan menunjukkan bobot dan di sebelah kiri adalah nama kompetensi. Jumlah X pada bobot pekerjaan yang menunjukkan tingkat kepentingan dari kompetensi tersebut terhadap manajer. Pada tabel 2.1 dapat dilihat bahwa *impact and influence* memiliki bobot 6 X sementara *Conceptual Thinking* memiliki bobot 2 X.

Pendapat lain mengenai profil seorang manager yang sukses ditulis oleh Pedler (1986). Menurut Pedler seorang manager yang sukses memiliki 11 atribut. Atribut tersebut adalah :

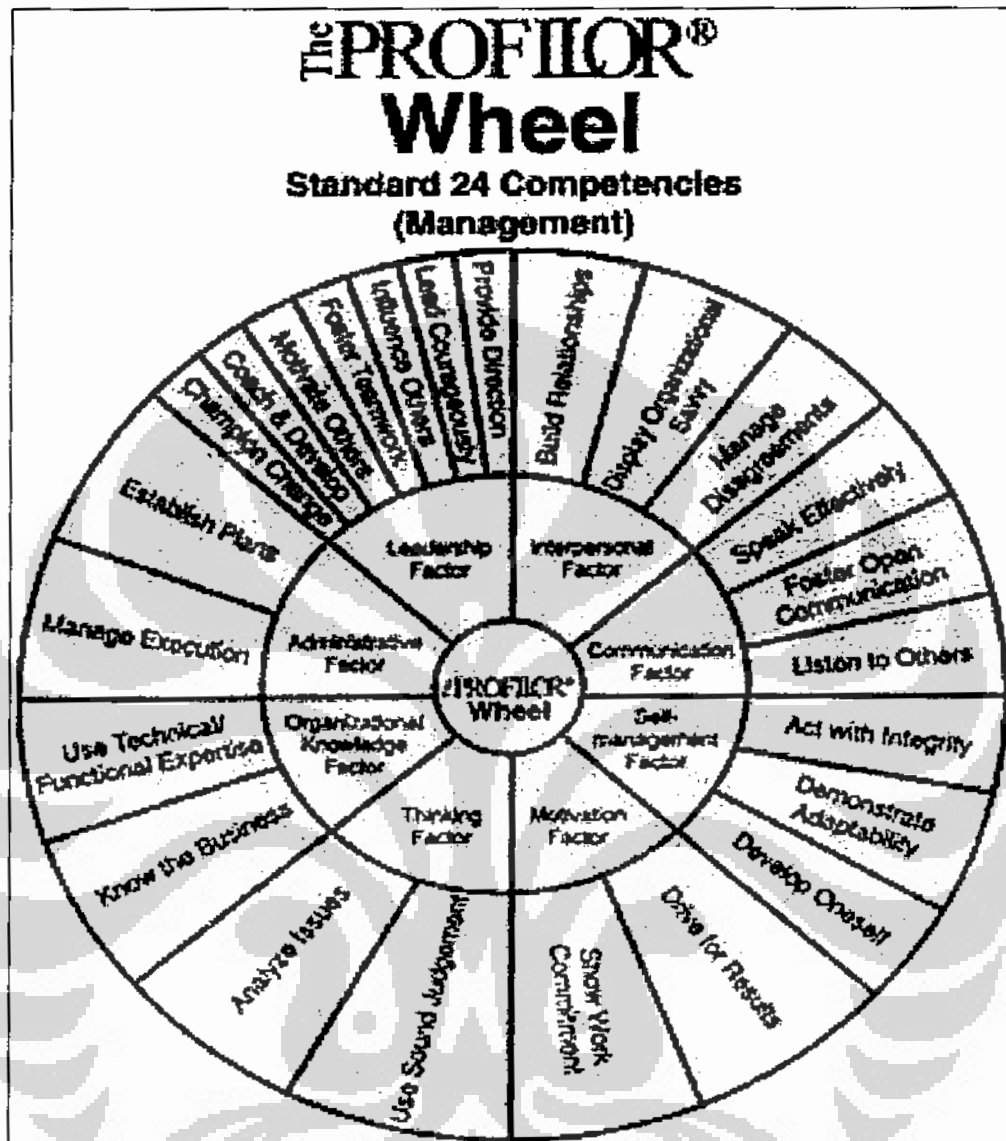
- Comand of basic facts
- Relevant professional knowlegde
- Continuing sensitivity to events
- Analytical, problem-solving, decision/judgment-making skills
- Social skill and abalities
- Emotional resilience
- Proactivity

- Creativity
- Mental agility
- Balanced learning habits and skills
- Self Knowledge

Atribut-atribut diatas di kelompokkan menjadi tiga group, kelompok dasar, kelompok keterampilan dan kelompok kualitas. Kelompok dasar terdiri dari atribut no 1 dan 2. Kelompok diperlukan oleh seorang manajer untuk mengambil keputusan dan bertindak. Kelompok kedua adalah Keterampilan (*skill*) ditunjukkan atribut 3 sampai dengan 7. Kinerja seorang manajer ditentukan oleh kelompok ini. Kelompok ketiga terdiri dari atribut 8 sampai dengan 11. Kelompok ini memberikan kesempatan kepada manajer untuk meningkatkan kualitas hal-hal yang ada pada atribut 3, 4 dan 5.

Davis (1992) telah menyusun pengelompokan kompetensi untuk seorang manajer. Tujuan dari penyusunan kelompok kompetensi ini adalah untuk pengembangan seorang manajer. Ada 24 kompetensi standar yang dapat dijadikan acuan bagi seorang manajer, merupakan turunan dari 9 kelompok faktor. Pengelompokan kompetensi ini disusun menyerupai roda sehingga secara visual pecahan atau turunan dari kelompok kompetensinya mudah dilihat dan dipahami. Roda ini dinamakan *Profilor Wheel*.

Pendekatan *Profilor Wheel*, sangat mudah untuk dijalankan, karena memiliki daftar perilaku yang sistematis. Masing-masing kompetensi terdiri dari beberapa perilaku yang saling menunjukkan kaitan dan mendukung keberhasilan seorang manajer. Gambar 2.1 adalah *Profilor Wheel*, setelah pusat lingkaran, di lingkaran kedua ada 9 kelompok kompetensi atau cluster competence, di lingkaran 3 dituliskan kompetensi-kompetensi yang merupakan penjabaran dari dari lingkaran ke dua. Jika ditambahkan lagi satu lingkaran, maka mereka memiliki contoh perilaku untuk masing-masingnya.



Sumber : Davis (1982)

Ini adalah *Profilor Wheel* yang menunjukkan pembagian kelompok kompetensi dan turunan kompetensi-kompetensinya. Salah satu contoh kelompok misalnya, *motivation Factor*, kompetensi yang menjadi turunannya adalah *drive for result* dan *show work for commitment*.

Tabel 2.2 Kelompok Kompetensi Profilor Wheel

Administrative Factor	Communication Factor	Interpersonal Factor	Leadership Factor	Motivation Factor	Organizational Knowledge Factor	Organizational Strategy Factor	Self-Management Factor	Thinking Skill
Establish Plans	Speak Effectively	Build Relationships	Provide Direction	Drive for Result	Use Financial and quantitative data	Manage Profitability	Act with Integrity	Think Strategically
Structure and Staff	Foster Open Communication	Display Organizational savvy	Lead courageously	Show work commitment	Use Technical/Functional Expertise	Commit to quality	Demonstrate Adaptability	Analyze Issues
Develop systems and processes	Listen to Others	Leverage networks	Influence Others		Know the business	Focus on customer needs	Develop Oneself	Use Sound Judgement
Work Efficiently	Deliver Presentations	Value Diversity	Foster Teamwork			Promote Corporate Citizenship		Innovate
	Prepare Written Communication	Manage Disagreements	Motivate Others			Recognize Global Implications		
			Coach and Develop Others					
			Champion Change					

Sumber : Davis (1982)

2.3 Pendekatan Perilaku

Salah satu pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan adalah pendekatan perilaku (*behavioral approach*). Pendekatan perilaku pada penilaian kinerja seseorang adalah pendekatan yang berusaha untuk menjelaskan perilaku-perilaku yang harus dimunculkan agar seseorang dapat efektif dalam melakukan suatu pekerjaan (Noe et al., 2008).

Menurut Noe et al. (2008) ada 5 teknik untuk mengukur perilaku yang berkaitan dengan kinerja yaitu :

a. *Critical Incidents*

Pendekatan yang mengharuskan seorang manajer untuk mencatat secara spesifik kinerja yang efektif dan tidak efektif dari setiap karyawan berdasarkan kejadian. Keuntungan dari pendekatan ini karyawan mendapatkan umpan balik yang spesifik, namun pendekatan ini banyak ditolak oleh manajer karena mereka

harus mencatat kinerja karyawan secara berkala, harian maupun mingguan. Kesulitan lain dari pendekatan ini adalah manajer mengalami kesulitan dalam membandingkan penilaian karena kinerja yang efektif dan tidak efektif karena keunikan masing-masing kejadian dan individunya.

b. Behavioral Anchored Rating Scale (BARS).

Pendekatan ini sebenarnya berdasarkan *critical incidents approach*, namun disusun secara spesifik sehingga dapat menunjukkan dimensi-dimensi dari kinerja yang terasosiasi dengan tingkatan dari kinerja seseorang. Masing-masing perilaku yang muncul memiliki satu nilai. Nilai disusun dari yang terkecil sampai dengan yang terbesar. Nilai kecil menunjukkan kinerja yang tidak efektif dan meningkat terus sampai dengan efektif. Contoh dapat dilihat pada tabel 2.2.

Tabel 2.3 Jenis Pekerjaan: Persiapan Sebelum Menjalankan Tugas.

Nilai 7	Selalu datang lebih awal. Membawa semua peralatan kerja. Memeriksa catatan dari shift sebelumnya dan membuat catatan kejadian pada shift sebelumnya
Nilai 6	Selalu datang lebih awal. Membawa semua peralatan kerja. Memeriksa catatan dari shift sebelumnya
Nilai 5	Datang lebih awal. Peralatan lengkap
Nilai 4	Tepat waktu. Peralatan lengkap
Nilai 3	Tepat waktu. Peralatan tidak lengkap
Nilai 2	Terlambat. Harus pergi ke tempat peralatan untuk mengambil perlengkapan sebelum mengerjakan tugas
Nilai 1	Terlambat. Tidak memiliki peralatan untuk mengerjakan tugas

Sumber : Telah Diolah kembali

c. Behavioral Observation Scales (BOS)

Pendekatan ini merupakan variasi dari BARS. BOS disusun berdasarkan *critical incidents* sama seperti BARS. Ada dua perbedaan pendekatan BARS dan BOS. Pendekatan BARS menuliskan perilaku yang diharapkan muncul dan memberikan penilaian terhadap tingkatan dari perilaku tersebut. Pada BOS, semua perilaku yang efektif dituliskan dan diberikan skala penilaian. Biasanya skala penilaiannya berkisar antara 1 sampai dengan 5. Perbedaan yang kedua adalah, pada pendekatan BOS manajer menilai frekuensi munculnya perilaku yang diharapkan. Penilaiannya merupakan rata-rata dari semua observasi perilaku yang muncul.

d. *Organizational Behavior Modification (OBM)*

Pendekatan *Organizational Behavior Modification (OBM)* adalah pendekatan penilaian perilaku karyawan dengan menggunakan sistem umpan balik dan pemberdayaan (*reinforcement*) yang tersusun. Pendekatan ini mengacu kepada perilaku masa lalu seseorang dapat memprediksi perilaku orang tersebut di masa mendatang. Teknik yang dilakukan sangat beragam namun yang paling utama memiliki empat komponen. Pertama, menetapkan serangkaian perilaku kunci yang penting agar dapat bekerja dengan efektif. Kedua, menggunakan sistem penilaian untuk mengukur apakah perilaku tersebut muncul. Ketiga, manajer menyampaikan serangkaian perilaku tersebut kepada berikut sistem pengukurannya. Ke empat, memberikan umpan balik dan pemberdayaan untuk perbaikan kepada para karyawan.

e. *Assessment Centers*

Walapun *Assessment Center* sering digunakan untuk keputusan seleksi dan promosi, namun sekarang ini *Assessment Center* telah digunakan juga untuk mengukur kinerja manajerial seseorang. Keuntungan dari *Assessment Center* adalah memberikan penilaian yang objektif terhadap kinerja seseorang.

Pendekatan perilaku adalah salah satu pendekatan yang efektif. Pendekatan ini dapat menghubungkan antara strategi perusahaan ke perilaku yang spesifik dari individu yang ada di organisasi. Kelima teknik di atas memiliki keunikan masing-masing, pemilihan dari teknik disesuaikan dengan tujuan masing-masing organisasi. Pada tulisan ini metode *Assessment Center* akan digunakan untuk melihat kinerja dari para manajer di berbagai industri di Indonesia dan keterkaitan dengan kompetensi yang dimiliki.

2.4 Metode *Assessment Center*

Assessment Center adalah serangkaian kegiatan yang menggunakan lebih dari satu metoda untuk mengukur kinerja seseorang yang dilakukan oleh lebih dari satu orang *assessor*.

Tujuan dari sebuah *assessment center* adalah untuk mendapatkan profil orang-orang yang dapat melakukan suatu pekerjaan dengan efektif dan melihat potensi untuk dapat melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.

Thorton (1992) dalam bukunya *Assessment Center for Human Resource Management* menyatakan bahwa tujuan dari *assessment center* sekarang sudah semakin meluas. Menurut beliau *Assessment Center* dapat digunakan antara lain adalah untuk :

- Rekrutmen
- Seleksi
- Penempatan
- Pelatihan dan pengembangan
- Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)
- Pengembangan Organisasi (*Organisation Development*)
- Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning*)
- Promosi dan Mutasi (*Promotion and Transfer*)
- Pemutusan hubungan Kerja (*Lay off*)

Dengan semakin berkembangnya kegunaan dari sebuah *assessment center* tentunya diharapkan dapat memberikan hasil yang optimal terhadap keputusan penempatan sumber daya manusia di dunia pekerjaan. Asesmen dengan tujuan seleksi dan promosi tentu akan memerlukan pendekatan simulasi yang berbeda. Demikian juga jika asesmen digunakan untuk menentukan area pengembangan, simulasi yang dilakukan akan disesuaikan dan setelah asesmen berlangsung diperlukan proses umpan balik yang rinci mengenai kegiatan pengembangan apa saja yang perlu dilakukan. Penempatan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki akan memberikan hasil kerja yang optimal.

Secara lebih rinci Thornton (1992) membuat perbandingan penggunaan *Assessment Center*. Pada tabel berikut ini ditampilkan perbandingan penggunaan *Assessment Center*.

Tabel 2.4. Comparison of Assessment Center

	Promotion or Selection	Diagnosis of Training Needs	Development of Skills
Participants	High-potential employees or applicants	All interested employess	All interested employee
Position to be analyzed	Job to be filled now or in future	Current or future job	Current or future job
Number of Dimensions	Fewer (e.g 5-7). More global	Many (e.g 8-1) more specific	Fewer (e.g 5-7)
Natura of Dimensions	Potentialities traits	Developable, conceptuality distinct	Trainable Skill
Number of Exercise	Few (e.g., 3 -5)	Many (e.g., 6-8)	More than one of each type
Types of Exercises	Generic	Moderate similarity to job	Work samples
Time Required for assessment	Relatively sort (e.g., .5-1 day)	Relatively long (e.g 1.5-2 days)	Relatively long (e.g 1.5-2 days)
Type of report	Short, descriptive	Long, diagnostic	Immediate verbal report
Who gets feedback	Participant, manager two levels up	Participant and supervisor	Participant possibly supervisor
Who gives feedback	HRM staff	HRM staff or assessor	HRM staff, trainer, or facilitator
Important outcome	Overall assessment rating	Dimension ratings	Behavioral suggestions

Source : Thornton (1992).

Salah satu karakteristik dari *Assessment Center* dapat dilihat dari tujuannya. Tujuan dari sebuah *Assessment Center* adalah untuk mendapatkan indikasi kompetensi terbaik dari seseorang sekarang ini dan yang potensial untuk dikembangkan untuk satu posisi pekerjaan tertentu di masa mendatang. (Wood Ruffe, 1995 pg 2).

Teknik-teknik yang digunakan di dalam *Assessment Center* dalam mengumpulkan penilaian terhadap perilaku.

- Tugas Tertulis (*In Basket*)
- Wawancara (*Interview*)
- Bermain Peran (*Role Play*) : Interaksi dengan rekan kerja, anak buah atau pelanggan
- Diskusi Kelompok (*Group Discussion*)

In-basket atau tugas tertulis terdiri dari memo-memo berisi isu-isu dan masalah-masalah yang berkaitan dengan pengelolaan operasional sehari-hari. *In-basket* bertujuan untuk melihat ketrampilan peserta dalam mengelola pekerjaan (misalnya menangani masalah kualitas dalam operasional, memastikan kepuasan pelanggan, masalah-masalah personalia, efisiensi dalam operasional, dan meningkatkan profit perusahaan).

Wawancara perilaku adalah sebuah wawancara terstruktur menggunakan panduan wawancara, bertujuan untuk menggali perilaku peserta pada kompetensi-kompetensi tertentu. Pada wawancara perilaku ini peserta diminta untuk menceritakan suatu kejadian yang pernah dialami dalam periode enam bulan samapai dua tahun terakhir. Peserta diminta untuk secara spesifik mencerikan tindakan apa yang dia lakukan pada kejadian tersebut. Asesor yang melakukan wawancara akan mencatat semua contoh perilaku sesuai dengan kompetensi yang dievaluasi.

Interaksi dengan rekan kerja, dalam aktivitas ini, peserta diminta untuk bertemu dengan salah seorang rekan kerja sesama manager di kantor pusat untuk mendiskusikan masalah dan konflik yang terjadi, kemudian mencari pemecahan bersama atas masalah yang dihadapi oleh kedua area kerja. Interaksi dengan Pelanggan dalam interaksi dengan pelanggan, peserta bertemu dengan pelanggan dan diminta untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh pelanggan.

Interaksi dengan Bawahan , dalam aktivitas ini, peserta diminta untuk menemui salah seorang bawahan untuk memberikan umpan balik dan mendiskusikan program pengembangannya. Peserta diminta untuk memberikan bimbingan

seputar peluang-peluang penting bagi pengembangan dan menyiapkan tanggung jawab tambahan dengan menciptakan suasana kerja yang mendukung.

Pada kegiatan diskusi kelompok, peserta diberikan satu topik untuk didiskusikan di dalam kelompok. Peserta diminta untuk mencari kesepakatan selama diskusi berlangsung. Setelah diskusi kelompok harus dapat menyampaikan kesepakatan mereka. Selama diskusi kelompok berlangsung, perilaku peserta di rekam atau dicatat oleh asesor.



Bab 3

METODOLOGI

3.1 Responden Penelitian

3.1.1 Konsultan Sumber Daya Manusia XY

Data yang digunakan adalah data hasil asesmen yang dilakukan oleh Konsultan Sumber Daya Manusia XY, yang merupakan salah satu konsultan SDM di Indonesia. XY menginduk kepada XYZ yang beroperasi di Amerika Serikat. XYZ memulai kegiatannya sejak tahun 1970 di Amerika Serikat. XYZ merupakan salah satu konsultan yang mempelopori *Assessment Center* di Amerika Serikat. Di Indonesia konsultan ini beroperasi dari tahun 1980. Sejak tahun 1998 Konsultan XY menjadi perwakilan resmi XYZ di Indonesia. Saat ini XY adalah konsultan SDM yang memiliki *Assessment Center* yang lengkap di Indonesia.

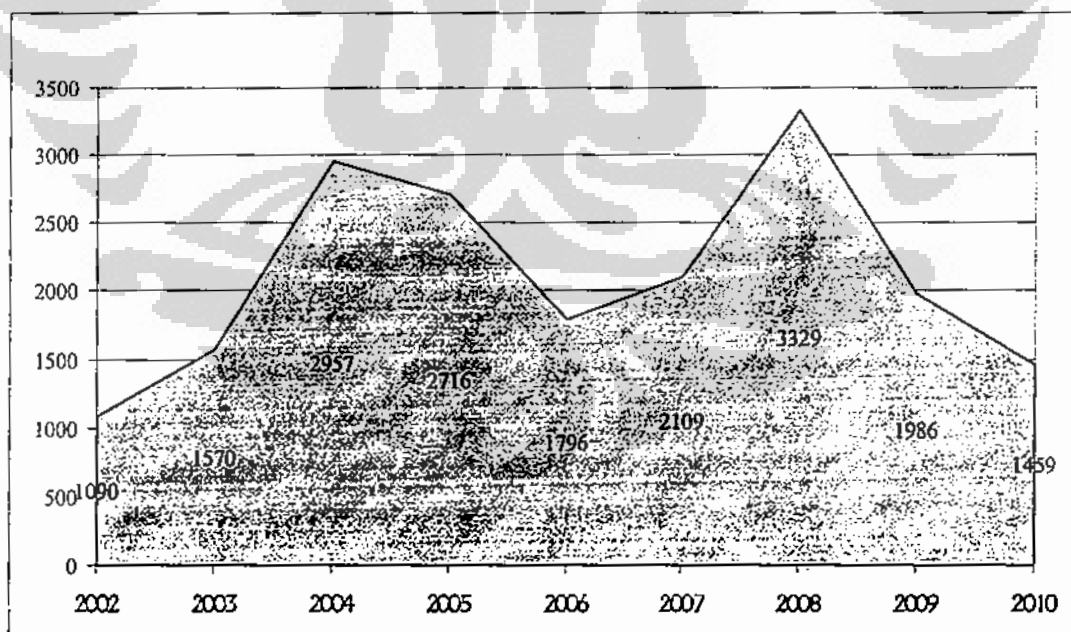
Infrastruktur yang dimiliki oleh XY memenuhi persyaratan untuk menjalankan *Assessment Center*. XY memiliki ruangan yang dirancang khusus untuk kegiatan *assessment center*. Pada gedung XY ada dua lantai untuk kegiatan asesmen. Setiap lantai untuk asesmen terdiri dari 6 ruang wawancara, 2 ruang diskusi kelompok dan 1 ruang kelas dengan kapasitas 12 orang. Setiap ruangan dilengkapi dengan kamera untuk merekam semua kegiatan asesmen. Ruangan dilengkapi dengan jaringan komputer yang terkoneksi untuk para peserta mengerjakan memo-memo. Semua kegiatan di masing-masing ruangan dapat dimonitor dari ruangan monitor (*back office*), pada ruangan ini terdapat beberapa TV yang menampilkan kegiatan setiap ruangan. Terdapat juga *Video Compact Disc (VCD) Player* yang merekam audio dan visual dari tiap ruangan.

Selain kondisi fisik bangunan, XY memiliki asesor yang berkualitas untuk menjalankan *assessment center*. Setiap asesor telah melalui seleksi dan program sertifikasi asesor. Saat ini XY memiliki 80 orang asesor aktif dan lebih kurang 20 orang yang pasif. Asesor pada konsultan XY memiliki hubungan kerja paruh

waktu. Walaupun demikian, proses sertifikasi dan pengembangan dilakukan dengan program yang tersusun sehingga kualitas asesor dapat terus terjaga.

XY adalah salah satu konsultan yang berinisiatif untuk menyusun *code of conduct* pelaksanaan *Assessment Center* di Indonesia. Semakin dikenalnya *assessment center* di Indonesia dan ada peluang bisnis berbagai organisasi pun mengikuti membuat *assessment center*. Untuk menghindari penyimpangan adanya pelaksanaan asesmen yang berdampak tidak baik bagi pengembangan sumber daya manusia pada organisasi di Indonesia, maka XY bersama beberapa organisasi menyusun *code of conduct assessment center* untuk Indonesia.

Sejak dari tahun 1998 sampai dengan 2011, XY telah melakukan asesmen untuk berbagai industri dan tingkat manajerial. Sampai dengan saat ini sudah lebih dari 2000 orang di Indonesia orang yang di ases. Grafik 3.1 menunjukkan data peserta yang mengikuti asesmen di XY periode 2002 sampai 2010. Angka ini menunjukkan bahwa organisasi-organisasi di Indonesia telah mengenal *assessment center* untuk pengelolaan sumber daya manusianya. Beberapa organisasi telah memasukkan kegiatan asesmen XY dalam seleksi jenjang karir karyawannya.



Grafik 3.1 Peserta Assessment Center Konsultan XY. Tahun 2008 – 2010

Sumber : Konsultan XY

Hasil asesmen yang dilakukan oleh XY digunakan untuk berbagai tujuan dari organisasi yang mengirimkan peserta. Beberapa organisasi menggunakan untuk seleksi, ada juga yang menggunakan untuk pengembangan atau promosi. Dalam hal penyelenggaraan asesmen, konsultan XY tidak membedakan proses asesmen yang dilakukan. Perbedaan dilakukan pada bentuk laporan. Laporan untuk pengembangan dan seleksi berbeda disesuaikan dengan keinginan organisasi.

3.1.2 Industri dan Organisasi yang terlibat

Data pada penelitian ini diambil dari hasil asesmen para manajer yang mengikuti asesmen di konsultan XY. Peserta berasal dari 9 industri yang berjumlah 71 organisasi. Pengkategorisasian industri sesuai dengan panduan yang dikeluarkan oleh Bursa Efek Indonesia (BEI). Pemilihan kategorisasi berdasarkan BEI ini karena kategori industri yang dibuat oleh BEI terstruktur, mewakili semua industri di Indonesia. Klasifikasi yang disusun BEI ini juga memperhatikan panduan yang dikeluarkan oleh Biro Pusat Statistik (BPS).

BEI mengkategorikan kegiatan usaha di Indonesia kepada beberapa kelompok industri. Panduan klasifikasi industri tersebut dinamakan JASICA (*Jakarta Stock Exchange Industrial Classification*). Pengklasifikasian ini berdasarkan proses kerja yang dilakukan oleh industri tersebut. Menurut JASICA pembagian industri di Indonesia yang terbagi menjadi :

- (A) Sektor Primer (ekstraktif)
- (B) Sektor Sekunder (Industri pengolahan /manufaktur) dan
- (C) Sektor Tersier (Industri Jasa/Non Manufaktur).

Sektor Primer (ekstraktif) adalah industri yang melakukan pengelolaan sumber daya alam. Sektor Sekunder adalah industri yang melakukan pengolahan dari sumber daya yang telah dihasilkan oleh sektor A. Sementara Sektor Tersier adalah industri yang bergerak di bidang jasa dan non manufaktur. Masing-masing sektor ini terdiri dari beberapa jenis industri. Pembagian tersebut dan jenis organisasi yang termasuk didalam kategorinya ditampilkan pada Tabel 3.1

Tabel 3.1 Klasifikasi Industri

No	Industri	Bidang usaha
1	<i>Agriculture</i>	1.1 Crops, 1.2 Plantation, 1.3 Animal Husbandary 1.4 Fishery 1.5 Forestry
2	<i>Mining</i>	2.1 Coal Mining 2.2 Crude Petroleum & Natural Gas Production 2.3 Metal and Mineral Mining 2.4 Land / Stone Quarrying
3	<i>Basic Industry and Chemicals</i>	3.1 Cement 3.2 Ceramics, Glass, Porcelain 3.3 Metal and Allied Products 3.4 Chemicals 3.5 Plastics and Packaging 3.6 Animal Feed 3.7 Wood Industries 3.8 Pulp & Paper
4	<i>Miscellaneous Industry</i>	4.1 Machinery and Heavy Equipment 4.2 Automotive and Components 4.3 Textile, Garment 4.4 Footwear 4.5 Cable 4.6 Electronics
5	<i>Consumer Goods Industry</i>	5.1 Food and Beverages 5.2 Tobacco Manufactures 5.3 Pharmaceuticals 5.4 Cosmetics and household 5.5 Houseware
6	<i>Property, Real Estate and Building Construction</i>	6.1 Property and Real Estate 6.2 Building Construction
7	<i>Infrastructure, Utilities & Transportation</i>	7.1 Energy 7.2 Toll Road, Airport, Harbor & Allied Production 7.3 Telecommunication 7.4 Transportation 7.5 Construction
8	<i>Finance</i>	8.1 Bank 8.2 Financial Institution 8.3 Securities Company 8.4 Insurance 8.5 Investment Fund / Mutual Fund
9	<i>Trade, Service & Investment</i>	9.1 Wholesale (Durable & Non Durable Goods) 9.2 Retail Trade 9.3 Restaurant, Hotel and Tourism 9.4 Advertising, Printing & Media 9.5 Health Care 9.6 Computer and Services 9.7 Investment Company

Sumber : JSX Fact Book, 2007

Pemilihan sampel perlu dilakukan untuk mendapatkan data yang sesuai dengan tujuan dari penelitian ini. Sampel adalah bagian dari populasi, populasi adalah keseluruhan elemen atau unsur yang akan diteliti. Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau benda yang dijadikan objek penelitian. Agar hasil penelitian yang dilakukan terhadap sampel dapat mewakili karakteristik dari populasi, maka penarikan sampel perlu dilakukan dengan seksama.

Sampel yang baik adalah yang dapat mewakili sebanyak mungkin karakteristik populasi, sehingga sampel dapat memberikan penilaian yang valid. Valid artinya harus dapat mengukur sesuatu yang seharusnya diukur. Agar sampel dapat mengukur suatu populasi dengan lebih tepat maka sampel tersebut harus memiliki selengkap mungkin karakteristik dari populasi yang akan diteliti. Pemilihan sampel untuk penelitian ini harus dapat mewakili masing-masing industri dan memberikan hasil yang mewakili karakter manager dari industri tersebut.

- Jumlah sampel yang digunakan mengikuti pedoman dari Roscoe (1975) yaitu ukuran sampel yang dapat mewakili karakteristik sebuah populasi adalah antara 30 sampai dengan 500. Sampel yang sesuai adalah data yang memiliki standar error yang nilainya lebih kecil.

Menurut Gay & Diehl (1992), ukuran minimum sampel yang dapat diterima berdasarkan pada desain penelitian yang digunakan, yaitu :

- Metode deskriptif, minimal 10% populasi, untuk populasi yang relatif kecil min 20%
 - Metode deskriptif-korelasional, minimal 30 subyek
 - Metode ex post facto, minimal 15 subyek per kelompok
 - Metode eksperimental, minimal 15 subyek per kelompok
- Data yang digunakan adalah data tahun 2008 sampai dengan 2010. Semakin terkini data yang digunakan maka semakin dapat mewakili karakteristik industri saat ini.

- Asesmen menggunakan desain untuk tingkat manajer. Data yang digunakan adalah data hasil asesmen dengan desain tingkat manajer. Asesmen memiliki berbagai desain untuk berbagai tingkat manajerial. Desain yang harus dipilih satu yang sama sehingga alat ukur sama dan desain asesmen ini agar dapat memiliki alat ukur yang sama. Desain untuk manajer telah disusun untuk dapat mengukur kompetensi para manajer.

3.1.3 Peserta

Data hasil asesmen yang digunakan pada tulisan ini dibatasi hanya tingkat manajer pada industri sesuai acuan dari BEI. Data umur dan masa kerja manajer pada penelitian ini diabaikan. Manajer adalah suatu tingkat kepemimpinan di dalam suatu perusahaan yang sangat menentukan tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut. Manajer adalah orang-orang yang membuat rencana kerja, visi dan misi dari perusahaan dapat direalisasikan.

Tugas dan tanggung jawab seorang manajer tidaklah sama di setiap organisasi. Tugas dan tanggung jawabnya biasanya disesuaikan dengan berbagai faktor yang ada di dalam organisasi tersebut. Walaupun masing-masing organisasi memiliki keunikan namun ada persamaan kompetensi yang perlu dimiliki oleh seorang manajer. Beberapa contoh kompetensi yang dimiliki seorang manajer agar dapat efektif menjalankan pekerjaannya antara lain, pengambilan keputusan, pendelegasian tugas, membuat perencanaan.

Walaupun peserta dari industri yang berbeda, sesuai dengan Palan (Palan 2003, pg 41), bahwa ada karakteristik kompetensi yang sama untuk satu tingkat pekerjaan tertentu. Palan menyebutkan pada model universal, yaitu penyusunan kompetensi yang berlaku untuk semua pekerjaan dan terdiri dari beberapa kompetensi dan berlaku untuk semua pekerjaan. Kompetensi tersebut adalah keahlian, karakteristik pribadi, dan nilai-nilai umum yang diperlukan untuk efektifitas sebuah kategorisasi pekerjaan. Dengan demikian kita dapat mengukur kompetensi dasar bagi semua manajer dari beberapa industri berdasarkan kepada pendapat Palan ini.

3.2 Penggolongan Kompetensi dan Kompetensi yang diukur

Setiap kompetensi dan dimensi yang diukur hendaklah memiliki dua persyaratan. Persyaratan pertama adalah dimensi atau kompetensi tersebut memiliki definisi, kemudian dimensi tersebutlah haruslah memiliki contoh perilaku. Contoh perilaku penting untuk menjelaskan definisi dari kompetensi tersebut. Tanpa contoh perilaku maka sebuah kompetensi didefinisikan secara berbeda.

Kompetensi untuk manajer yang diukur mengacu kepada kompetensi yang terdapat pada *Profilor Wheel* dikeluarkan oleh Davis et al (1992). Ada 24 kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang manajer agar dia dapat melakukan pekerjaan dengan efektif. Kompetensi tersebut digolongkan dalam 9 pengelompokan. Secara rinci pengelompokan yang dipetakan dalam tulisan ini adalah :

1. *Administrative Factor*

Definisi : *Ability to develop efective processess for project completion, to form organizational structures that capatilized on the complementary strengths staff and structure time*

Kompetensi :

- *Establish Plans*
- *Structure and Staff*
- *Develop systems and processes*
- *Work Efficiently*
- *Manage Execution*

2. *Communication Factor*

Definisi : *Knowing who needs what information and communication that information in a concise, timely way. Choosing an effectively using the most approriate communication medium oral or written for those who receive the information and how it will be used. Knowing how to listen effectively*

Kompetensi :

Universitas Indonesia

- *Speak Effectively*
- *Foster Open Communication*
- *Listen to Others*
- *Deliver Presentation*
- *Prepare Written Communication*

3. *Interpersonal Factor*

Definisi : Forming give and take relationship in which you strive to enhance understanding and mutual respect, acknowledge the need and feeling of others, focus on the positive aspect of conflict and see difference of others as necessary for buiding an effective team

Kompetensi :

- *Build Relationships*
- *Display Organizational savvy*
- *Leverage networks*
- *Value Diversity*
- *Manage Disagreements*

4. *Leadership Factor*

Definisi : The ability to make things happen by encouraging and channeling the contibutions of others, taking a stand on and addressing importants issues and acting as a catalyst for chage and continous improvement

Kompetensi :

- *Provide Direction*
- *Lead courageously*
- *Influence Others*
- *Foster Teamwork*
- *Motivate Others*
- *Coach and Develop Others*
- *Champion Change*

5. *Motivation Factor*

Definisi : The energy or fuel that enables manager to achieve result and be successful. Sets high standard of motivations, focuses energy on the most critical issues, and work hard to achieve results and move beyond challenges and obstacles

- *Drive for Result*
- *Show Work For Commitment*

6. *Organizational Knowledge*

Definisi : Understand and updated information relating to profession, industry and competition.

Kompetensi :

- *Use Financial and Quantitative data*
- *Use Technical /Functional Expertise*
- *Know the business*

7. *Organizational Strategy*

Definisi : Continuous improvement in products and services, increased focus on meeting customers' needs and providing superior customer service and the wise expenditure of resources, managed by ecologically sound manner and maximize profitability for both and short long term, which required prudent long-term thinking.

Kompetensi :

- *Manage Profitability*
- *Commit to quality*
- *Focus on customer needs*
- *Promote Corporate Citizenship*

8. *Self Management Factor*

Definisi : Effectively deal with the concerns of the organization and the people in it, one must also ensure that ones' own need receive attention.

Flexible and adaptable. Establish balance in the areas of positive and

Universitas Indonesia

negative stress, self confidence and self acceptance. High priority on learning and self development

Kompetensi :

- *Act with Integrity*
- *Demonstrate Adaptability*
- *Develop Others*

9. *Thinking Skill*

Definisi : *Be creative and resourceful to keep ahead of competition. Make time most of limited resources, must be able to effectively balance creativity and resourcefulness.*

Kompetensi :

- *Think strategically*
- *Analyze issue*
- *Use sound of judgement*
- *Innovate*

Pengelompokan ini memberikan penjelasan yang rinci dan jelas mengenai perilaku yang diamati agar seorang manajer bisa efektif dalam melakukan pekerjaannya. Masing-masing kompetensi yang diberikan pada setiap kelompok diatas memiliki tindakan-tindakan yang perlu dilakukan oleh seorang manajer agar bisa efektif. Dengan adanya tindakan ini maka memudahkan untuk memberikan penilaian dan juga untuk pengembangan. Salah satu contoh, Kompetensi *Innovate* : Tindakannya adalah (1) *Developing personal creativity* (2) *Encouraging innovation in others*

3.3 Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data didapatkan dari hasil asesmen yang dilakukan oleh konsultan XY untuk tingkat manajer dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010. Pemilihan periode ini untuk mendapatkan data terbaru tingkat kecakapan manajer di Indonesia. Semakin baru

data yang ada diharapkan memberikan informasi terbaru dan menunjukkan kondisi terkini.

Data dikumpulkan dari *assessment center* yang telah dirancang untuk tingkat manajer oleh konsultan XY. Desain atau susunan program assesmen untuk manajer ini meliputi wawancara perilaku, diskusi kelompok, simulasi anak buah, simulasi rekan kerja, simulasi perencanaan strategis, simulasi pelanggan dan *In Basket* (tugas tertulis). Pada Tabel 3.1 digambarkan matriks kompetensi dan simulasi yang dilakukan. Masing-masing kegiatan dirancang untuk melihat kemampuan peserta pada kompetensi tertentu. Satu kompetensi diamati melalui satu kegiatan atau lebih. Untuk kompetensi yang tidak bisa digali dalam wawancara maka akan digali lebih dalam pada kegiatan simulasi. Kegiatan yang dilakukan dan kompetensi yang dilihat terdapat pada pada tabel 3.1. Dari tabel 3.1 dapat dilihat bahwa satu kegiatan bisa melihat atau menilai beberapa kompetensi.

Setiap kegiatan yang diikuti peserta terdapat pada tabel 3.1 dinilai oleh asesor yang berbeda. Hal ini sesuai dengan standar *assessment center* yang mengharuskan assesmen haruslah memiliki lebih dari satu kegiatan simulasi dan dilakukan oleh lebih dari satu orang asesor. Kegiatan diatur sedemikian rupa sehingga seorang peserta tidak akan bertemu dengan asesor yang sama lebih dari satu kali. Untuk setiap kegiatan yang dilakukan oleh peserta dia akan bertemu dengan asesor yang berbeda. Wawancara dia bertemu dengan asesot 1, Simulasi rekan kerja dengan asesor 2, simulasi dengan anak buah dengan asesor 3 demikian seterusnya. Dengan demikian satu orang peserta dilihat dan dinilai oleh lebih dari satu orang asesor. Setelah kegiatan assesmen berakhir, semua asesor akan mengadakan pertemuan untuk membahas hasil observasi mereka. Pertemuan ini mencari kesepakatan nilai yang akan diberikan kepada satu peserta berdasarkan data-data yang didapatkan selama assesmen. Setiap asesor harus memiliki bukti perilaku terhadap penilaian yang diberikan kepada peserta. Hasil pengamatan asesor dapat saja berbeda dengan asesor yang lain. Perbedaan kegiatan assesmen dari kegiatan penilaian perilaku lainnya adalah pada diskusi ini, karena satu orang

bertemu dengan lebih dari satu orang asesor, sehingga profil peserta yang dilihat juga lebih lengkap. Penilaian subjektif bisa dihindari.

Tabel 3.2 Matriks Dimensi dan kegiatan pada *Assessment Center* untuk tingkat manajer

Kompetensi	Wawancara	Simulasi Strategi Perencanaan	Simulasi Anak Buah	Simulasi Pelanggan	Simulasi Rekan Kerja	In Basket
Administrative	X	X				X
Communication	X	X	X	X	X	X
Interpersonal	X	X	X	X	X	
Leadership	X	X	X	X	X	
Motivation	X				X	
Organizational Strategy	X		X			
Self Management	X				X	
Thinking Skill	X					X

Sumber : konsultan XY

Keunggulan *Assessment Center* adalah peserta bertemu dan dinilai oleh lebih dari satu orang assessor. Untuk setiap kegiatan yang dilakukan peserta akan bertemu dengan asesor yang berbeda. Sesuai dengan keterangan yang diberikan sebelumnya, penilaian subjektif dapat dihindari pada kegiatan *assessment center* Tabel 3.3. menunjukkan bagaimana matriks antara peserta, kegiatan asesmen dan asesor yang terlibat. Tabel 3.3 menunjukkan 7 kegiatan yang dilakukan oleh peserta. Dimulai dengan dua kali wawancara oleh asesor yang berbeda, dilanjutkan dengan simulasi strategi perencanaan, simulasi dengan anak buah, bertemu dengan pelanggan, diskusi dengan rekan kerja dan membuat rencana kerja. Untuk setiap kegiatan tersebut peserta akan bertemu dengan asesor yang berbeda. Matriks pada tabel 3.3 menunjukkan kegiatan dan pergerakan asesor

pada kegiatan *assessment center*. Pada setiap kegiatan ini masing-masing asesor dilengkapi dengan daftar pertanyaan dan perilaku yang perlu diobservasi.

Setelah semua kegiatan simulasi dan wawancara selesai dilakukan, masing-masing asesor akan memberikan penilaian kepada peserta yang mereka temu sesuai dengan kegiatannya. Data ini kemudian disatukan per peserta. Sebelum membuat laporan untuk masing-masing peserta, para asesor akan melakukan diskusi terhadap data para peserta. Masing-masing akan memberikan alasan untuk nilai yang diberikan. Kegiatan ini dinamakan data integrasi. Proses ini adalah salah satu proses yang paling penting pada kegiatan asesmen. Karena pada kegiatan ini kesepakatan nilai untuk peserta harus didapatkan. Kegiatan ini menunjukkan bahwa subjektifitas dapat dihindari pada kegiatan *assessment center*.

Tabel 3.3 Matriks Kegiatan peserta dan Asesor pada *Assessment Center* untuk tingkat manajer

Peserta	Wawancara 1	Wawancara 2	Simulasi Strategi Perencanaan	Simulasi Anak Buah	Simulasi Pelanggan	Simulasi Rekan Kerja	In Basket	Report
Peserta 1	Assessor 1	Assessor 2	Assessor 3	Assessor 4	Assessor 5	Assessor 6	Peserta 1	Assessor 1
Peserta 2	Assessor 2	Assessor 3	Assessor 4	Assessor 5	Assessor 6	Assessor 1	Peserta 2	Assessor 2
Peserta 3	Assessor 3	Assessor 4	Assessor 5	Assessor 6	Assessor 1	Assessor 2	Peserta 3	Assessor 3
Peserta 4	Assessor 4	Assessor 5	Assessor 6	Assessor 1	Assessor 2	Assessor 3	Peserta 4	Assessor 4

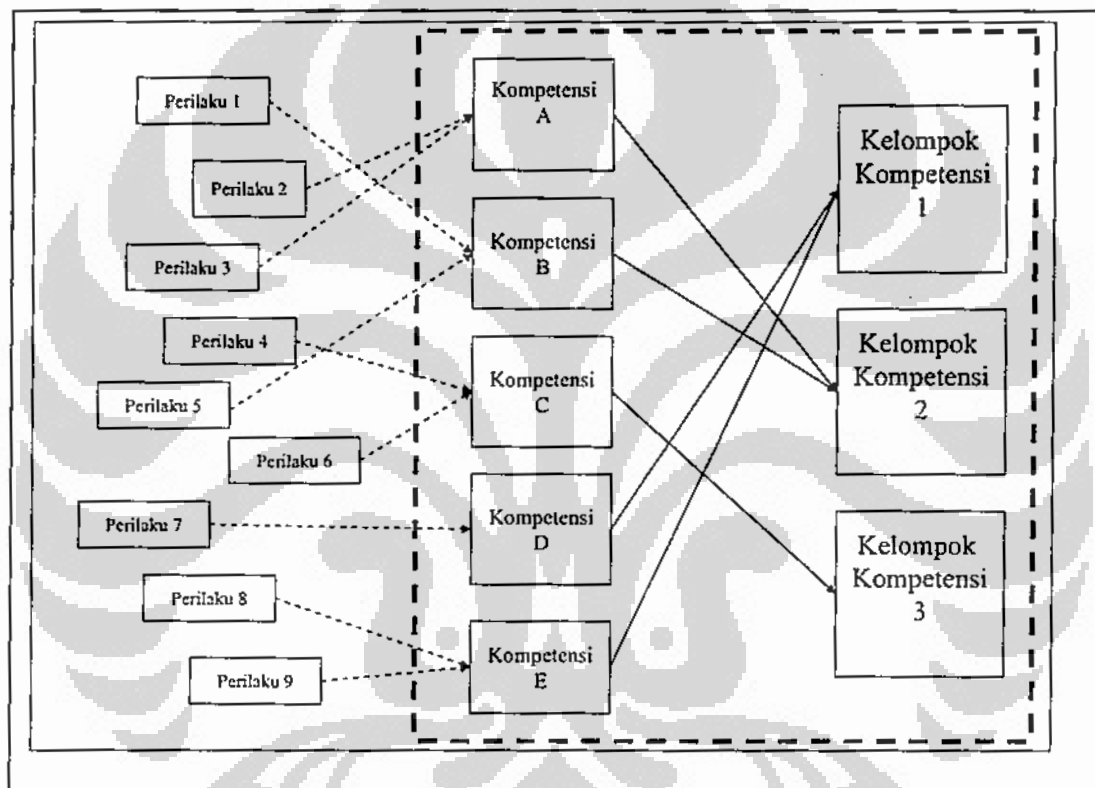
Sumber : konsultan XY

3.4 Pengolahan Data

Proses pengolahan data dimulai dengan pengelompokan perilaku yang dinilai. Pengelompokan ini dilakukan karena penamaan kompetensi yang berbeda pada beberapa organisasi. Perilaku yang telah dikelompokkan kemudian digabungkan ke dalam satu kompetensi. Setelah kompetensi teridentifikasi, dilanjutkan dengan pengelompokan ke dalam golongan (*cluster*) dalam penelitian ini disebut dengan kelompok kompetensi. Penghitungan rata-rata dari nilai hasil asesmen peserta dilakukan setelah pengelompokan kompetensi dilakukan.

Universitas Indonesia

Pengelompokan perlu dilakukan karena setiap organisasi memiliki keunikan masing-masing yang sehingga ada kemungkinan dimensi atau kompetensi manajer yang dimiliki juga berbeda. Pada pengolahan data ini, kompetensi yang tidak termasuk ke dalam kategori kompetensi manajer diabaikan. Data kompetensi yang diambil hanya data yang berhubungan dengan kompetensi seorang manajer. Gambar 3.1 menunjukkan proses pengelompokan perilaku yang dilakukan.



Gambar 3.1 Proses pengelompokan perilaku ke dalam kelompok kompetensi

Sumber : Telah Diolah Kembali

Keterangan : Garis putus-putus menunjukkan pengelompokan Profilor Wheel
 Pada kegiatan assesment center, perilaku yang muncul pada satu kompetensi tertentu diberikan angka. Angka yang diberikan menunjukkan perilaku yang diharapkan muncul untuk setiap kompetensi yang dilihat. Skala yang diberikan oleh konsultan XY mulai dari 1 sampai dengan 5. Skala 1 sampai dengan 5

menunjukkan tingkat keefektifan perilaku seseorang. Keefektifan perilaku tersebut di nilai dari lima hal Spencer & Spencer (1993).

1. Kelengkapan tindakan atau perilaku yang dilakukan (*intensity or completeness of action*)
2. Dampak yang ditimbulkan (*size of impact*)
3. Tingkat kesulitan (*complexity*)
4. Usaha yang diberikan (*amount of effort*)
5. Tingkat keunikan dari tindakan atau dimensi (*unique dimensions*)

Penilaian pertama adalah kelengkapan tindakan. Jumlah perilaku untuk masing-masing kompetensi berbeda. Semakin lengkap perilaku yang muncul maka nilainya semakin tinggi. Jika satu kompetensi memiliki 5 perilaku utama, maka nilai akan lebih tinggi bagi peserta yang bisa memiliki perilaku tersebut dibandingkan yang lebih sedikit. Konsultan XY telah memiliki panduan ukuran untuk berdasarkan jumlah tindakan atau perilaku yang ada pada satu kompetensi.

Ukuran yang kedua adalah dampak yang ditimbulkan, penilaian ini melihat besar dan kecilnya dampak dari perilaku peserta terhadap organisasi atau tim yang dikelola. Semakin besar dan positif dampaknya maka semakin tinggi nilai diberikan. Satu contoh yang bisa diberikan untuk dampak ini adalah, misal : kompetensi inisiatif. Kasus A : Seorang karyawan berinisiatif mengatur jam kerja sehingga penggunaan peralatan kerja dapat berjalan optimal dan memberikan penghematan pada divisinya. Kasus B : Seorang karyawan mengatur cara penyimpanan berkas. Pada kedua contoh ini dampak yang ditimbulkan berbeda. Pada kasus A memberikan penghematan kepada organisasinya, pada kasus B tidak memberikan dampak kepada organisasi keseluruhan.

Tingkat kesulitan dari perilaku-perilaku yang diperlukan oleh satu kompetensi juga mempengaruhi penilaian yang diberikan. Satu kompetensi yang

memiliki yang memiliki tingkat kesulitan lebih tinggi memiliki penilaian lebih tinggi.

Usaha yang diberikan serta keunikan dari kompetensi, ikut mempengaruhi nilai dari satu kompetensi. Usaha yang diberikan berulang-ulang dengan hanya satu kali akan memberikan nilai yang berbeda.

Konsultan XY telah memberikan skala penilaian yang digunakan adalah dari angka 1 sampai dengan 5. Penjelasan masing-masing adalah sebagai berikut.

- 5 = Secara signifikan diatas tingkatan yang diperlukan
- 4 = Di atas tingkatan yang diperlukan
- 3 = Sesuai dengan tingkatan yang diperlukan
- 2 = Memerlukan beberapa perubahan perilaku
- 1 = Secara signifikan memerlukan banyak perubahan perilaku

Penelitian ini mencari nilai rata-rata peserta terhadap kompetensi yang dinilai. Nilai rata-rata didapatkan dari perhitungan total jumlah nilai kompetensi semua peserta dibagi dengan total peserta. Angka penilaian asesmen sesuai dengan ukuran yang digunakan di atas merupakan bilangan bulat (bukan desimal). Tidak ada penilaian kompetensi yang memiliki unsur desimal, namun penghitungan nilai rata-rata ini akan memberikan kemungkinan munculnya angka desimal.

Tabel 3.4 Contoh perhitungan nilai rata-rata kompetensi ini sebagai berikut :

Peserta	Kompetensi A	Kompetensi B
Kelompok 1	3	3
Kelompok 2	2	2
Kelompok 3	3	2
Kelompok 4	3	2
Kelompok 5	3	2
Total Nilai = \sum (Penjumlahan nilai dimensi semua peserta)	14	11
Rata-rata = \sum / n (Total Nilai / Jumlah peserta)	2,8	2,2

Sumber : Telah diolah kembali

Universitas Indonesia

Kolom pertama menunjukkan peserta asesmen. Dari tabel 3.4 diatas, terdapat 5 kelompok yang mengikuti asesmen. Ada dua kompetensi yang dinilai yaitu kompetensi A dan kompetensi B. Nilai kelompok peserta per kompetensi disajikan dalam kolom 2 dan 3. Baris kedua dari bawah, adalah jumlah keseluruhan nilai kompetensi peserta. Baris paling bawah adalah nilai rata-rata kompetensi peserta. Nilai total peserta adalah penjumlahan semua nilai kompetensi. Nilai rata-rata adalah nilai total kompetensi dibagi dengan jumlah peserta.

Dari perhitungan diatas, nilai rata-rata Kompetensi A adalah 2,8. Nilai rata-rata kompetensi B adalah 2,2. Pada kompetensi A, 4 peserta memiliki nilai 3 dan 1 peserta mendapat nilai 2. Jika angka yang sesuai dengan tingkat yang diperlukan adalah 3, maka dari 4 dari 5 orang peserta sudah memenuhi dan 1 dari 5 orang masih memerlukan perubahan perilaku untuk efektif. Pada kompetensi B, 4 peserta memiliki nilai 2, dan 1 orang memiliki nilai 3. Jika angka yang sesuai dengan tingkat yang diperlukan adalah 3, maka 4 dari 5 peserta masih memerlukan perubahan perilaku dan 1 dari 5 orang memiliki angka sesuai dengan tingkat yang diperlukan.

Nilai rata-rata dari sampel dihitung dengan menggunakan rumus :

$$x = \sum_{i=1}^n x_i / n$$

x = nilai rata-rata (mean) suatu sampel

x_i = nilai dari data ke i

n = jumlah data dari sampel

Setelah mengetahui nilai-rata-rata maka dihitung persentase peserta yang sudah memiliki angka sesuai dengan tingkat yang diperlukan dan persentase yang belum sesuai atau di atas tingkat yang diperlukan. Persentase ini untuk mengetahui persentase manajer pada industri tertentu yang memiliki angka sesuai dengan tingkat yang diperlukan dan yang berada di bawah atau di atas angka diperlukan. Pada penelitian ini angka yang diperlukan mengikuti ketentuan dari Universitas Indonesia

proses asesmen yaitu 3. Menggunakan tabel 3.4, rata-rata dari nilai kompetensi adalah 2.8 dan 2.2. Dari angka tersebut kemudian dicari nilai untuk mencapai angka yang diperlukan. Contoh perhitungan persentase dapat dilihat pada tabel 3.5.

Tabel 3.5 Contoh perhitungan persentase kelompok yang telah memenuhi angka yang diperlukan

Peserta	Kompetensi 1	Kompetensi 2
Kelompok 1	3	2
Kelompok 2	3	2
Kelompok 3	3	2
Kelompok 4	3	2
Kelompok 5	2	3
Nilai Rata-rata Total	2,8	2,2
Angka yang diperlukan	3	3
Nilai yang diperlukan untuk memenuhi angka yang diperlukan	0,2	0,8
Persentase jumlah peserta yang memiliki angka sesuai yang diperlukan (=3)	93%	73%
Persentase diatas atau dibawah angka yang diperlukan	7%	27%

Sumber : Telah Diolah Kembali

Dua baris terakhir pada tabel menunjukkan persentase kelompok yang telah memenuhi angka yang diperlukan dan persentase yang memiliki angka di bawah dari yang diperlukan. Untuk kompetensi A, terdapat 93 % peserta yang telah memenuhi angka yang diperlukan dan 7% berada di bawah angka yang diperlukan. Pada kompetensi B, terdapat 73% peserta yang telah memenuhi angka yang diperlukan dan 27% masih berada di bawah angka yang diperlukan.

BAB 4

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Hasil

Pada bagian ini akan dibahas hasil dari analisis yang telah dilakukan terhadap data yang tersedia. Analisis dilakukan sesuai dengan metode dan batasan yang disampaikan pada bab metodologi. Hasil analisis ditampilkan dalam bentuk tabel dan grafik. Tabel dan grafik adalah salah satu alat yang dapat menampilkan hasil pengolahan data dengan tepat sehingga membantu dalam mengambil kesimpulan terhadap data tersebut. karena hasil penelitian ini merupakan perbandingan.

Hasil analisis kompetensi masing-masing dibahas berdasarkan industri. Setiap pembahasan terdiri dari : (1) nilai rata-rata kompetensi dibandingkan dengan nilai yang diperlukan oleh seorang manajer (2) kompetensi yang digunakan selama 2008 – 2010 berikut nilai rata-rata (3) persentase jumlah manajer yang memiliki nilai sesuai dengan tingkat yang diperlukan. Dibahas juga kompetensi yang memiliki nilai rata-rata tertinggi dan terendah pada masing-masing industri.

4.1.1 Peserta

Sampel adalah bagian dari suatu populasi yang menggambarkan karakteristik dari populasi tersebut. Pada sebuah penelitian, pemilihan sampel harus dilakukan dengan tepat menghasilkan kesimpulan dengan tingkat ketepatan yang tinggi. Jika sampel tidak memenuhi kriteria yang tepat hasil olahan akan bias. Gay & Diehl (1996) mengatakan untuk data yang relatif kecil sampel minimal 20 persen dari populasi. Roscoe (1975) menyatakan bahwa sampel yang baik jumlahnya antara 30 sampai dengan 500 tergantung dari jumlah populasi. Untuk dapat memberikan hasil yang optimal, maka pada penelitian ini digunakan ukuran sampel minimal 30 persen dari populasi dengan tujuan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Dikaitkan dengan penelitian ini maka 30 persen dari populasi artinya 30 persen dari bisnis usaha yang terdapat pada masing-masing industri. Pada tabel 4.1 disajikan total bisnis usaha pre industri dan jumlah sampel yang ada.

Tabel 4.1 Sampel berdasarkan Bisnis Usaha

Industri	Total Bisnis Usaha	Bisnis Usaha yang tersedia	%	Ya / Tidak
Agriculture	5	1	20%	Dibawah 30%
Mining	4	2	50%	√
Basic Industry and chemicals	8	2	25%	Dibawah 30%
Misscelanous	6	2	33%	√
Consumer Good Industry	5	3	60%	√
Property and Real Estate	2	1	50%	√
Infrastructure	5	5	100%	√
Finance	5	3	60%	√
Trade, Services	7	3	43%	√

Sumber : Telah diolah kembali

Dari hasil penghitungan persentase sampel terhadap bisnis usaha hasil perhitungan menunjukkan sampel pada industri *agriculuture* data bisnis usaha adalah 20%. Sampel untuk Industri Pertanian (*agricultural*) jumlahnya berada di bawah batasan keikutsertaan bisnis usaha. Demikian juga untuk industri dasar dan kima, (*basic industry and chemical*) data bisnis usaha yang ada hanya mencapai 25%. Angka ini dibawah angka yang ditetapkan untuk mendapatkan sampel yang baik. Untuk industri lainnya jumlah sampel sama dengan atau lebih banyak dari batas minimal bisnis usaha.

Agar pemilihan sampel lebih akurat, dilakukan lagi perhitungan standar error. *Standard error* adalah sebuah perhitungan statistik yang dapat memperkirakan deviasi dari ukuran pada sampel dari suatu populasi. Semakin kecil nilai *standard error* maka semakin akurat sampel yang digunakan. Perhitungan *standrad error* untuk sampel yang ada dari masing-masing industri. Hasil pengolahan data terdapat pada tabel 4.2. Berdasarkan *standard error* tersebut, diketahui industri apa saja yang dapat digunakan dalam penclitian untuk memberikan hasil yang terbaik. Data yang ada diolah kembali dengan mengeluarkan dua industri yang sudah tidak memenuhi persyaratan 30% sesuai dengan tabel 4.1. Sehingga data industri yang ada tersisa dari 7 industri.

Universitas Indonesia

Tabel 4.2 Sampel berdasarkan Jumlah sampel

	Industri	Jumlah sampel tersedia N	
1	Mining	566	4,20
2	Misscelanous	57	13,25
3	Consumer Good Industry	90	10,54
4	Property and Real Estate	15	17,41
5	Infrastructue	192	7,22
6	Finance	155	8,03
7	Trade, Services	109	10,48

Sumber : Telah diolah kembali

Semakin kecil angka *standard error* sebuah sampel maka semakin akurat sampel tersebut mewakili populasinya. Pada pengolahan *standard error* terdapat satu sampel yang memiliki angka standar error yang tinggi yaitu *Property and Real Estate*. Selain angka standar error tertinggi, kelompok ini memiliki jumlah sampel pada kelompok ini berada di bawah standar jumlah sampel untuk pengolahan data ($n=30$). Berdasarkan ini mala Property dan Real estate tidak dimasukkan kedalam penelitian ini.

Tabel 4.3. Kategori Industri dan Jumlah peserta

	Kategori Industri	Jumlah Peserta
1	Pertambangan (<i>Mining</i>)	566
2	Barang Konsumsi (<i>Consumer Goods</i>)	90
3	Aneka Industri (<i>Miscellaneous Industry</i>)	57
4	Transportasi dan Infrastruktur (<i>Infrastructure, Utilities and Transportation</i>)	192
5	Keuangan (<i>Finance</i>)	155
6	Perdagangan, Jasa dan Investasi (<i>Trade, Services and Investment</i>)	109
	Jumlah Total	1169

Sumber : Konsultan XY

Sesuai dengan batasan yang telah ditetapkan pada metodologi maka industri yang memenuhi kriteria pada pengolahan data ini hanya 6 dari 9

kelompok industri. Industri yang terlibat beserta jumlah peserta dapat dilihat pada tabel 4.3

Angka-angka yang ditampilkan pada tabel dan grafik pada analisis ini mengacu kepada batasan asesmen yang dilakukan oleh konsultan XY. Penilaian diberikan dengan skala 1 sampai 5. Angka 1 untuk nilai terendah dan 5 untuk nilai tertinggi. Angka 1 didefinisikan sebagai “secara signifikan memerlukan banyak perubahan perilaku”. Angka 2 didefinisikan sebagai “memerlukan beberapa perubahan perilaku”. Angka 3 artinya “sesuai dengan tingkat yang diperlukan”. Angka 4 artinya “di atas tingkat yang diperlukan” dan angka 5 didefinisikan sebagai “secara signifikan di atas tingkatan yang diperlukan”.

4.1.2 Hasil Analisis per industri

Masing-masing industri memiliki keunikan, sehingga memerlukan kompetensi yang berbeda untuk bisa memberikan hasil kerja yang optimal. Perbedaan pola kerja dan jenis bisnis yang digeluti memerlukan orang-orang dengan kompetensi yang sesuai dengan keunikan tersebut. Keunikan dari lingkungan kerja, dalam penelitian ini industrinya menentukan kompetensi apa yang paling diperlukan pada industri tersebut. Pada hasil analisis yang disampaikan dapat dilihat keragaman nilai kompetensi manajer di berbagai industri di Indonesia.

4.1.2.1 Industri Pertambangan (*Mining*)

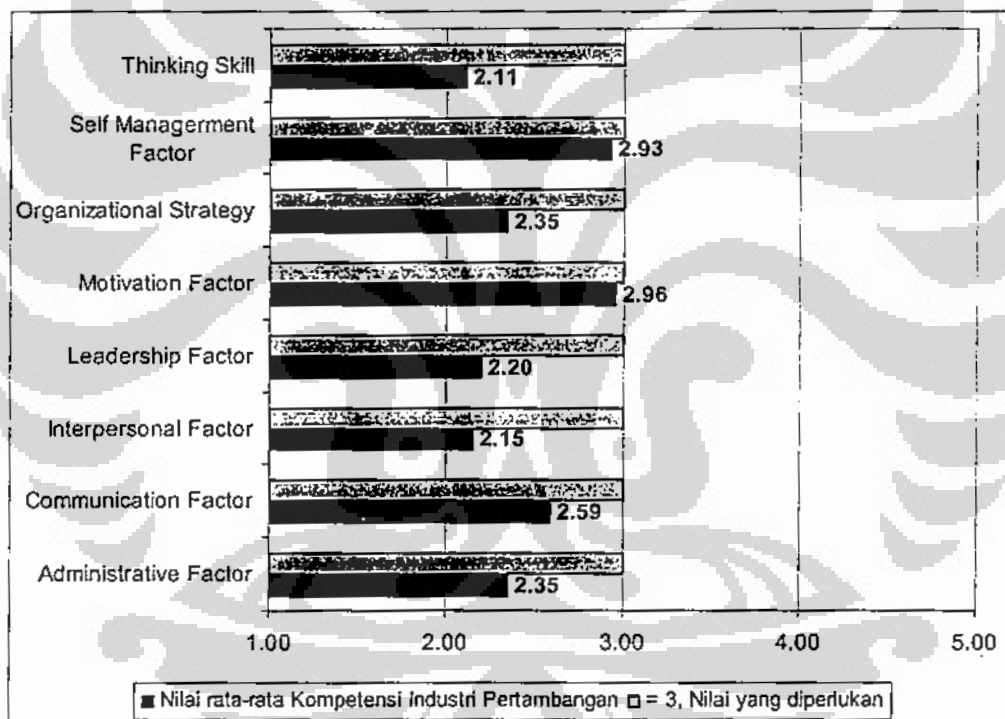
Industri Pertambangan (*Mining*) termasuk dalam kelompok industri primer atau ekstraktif. Industri primer atau ekstraktif adalah industri yang proses pekerjaannya mengambil bahan baku dari alam dan mengolahnya. Jenis pekerjaan ini dan lingkungan kerja yang ada tentu mempengaruhi kinerja efektif seorang manajer. Pada industri ini sebagian besar dari tingkat keefektifan seorang manajer dilihat dari optimalisasi mesin. Optimalisasi penggunaan mesin menjadi ukuran bagi kinerja efektif seorang manajer pada industri pertambangan.

Bagaimana pengaruh dari lingkungan dan cara kerja terhadap kompetensi manajernya dapat dilihat pada grafik 4.1. Hasil analisis berikut ditampilkan dengan membandingkan nilai yang diperlukan bagi seorang manajer untuk

Universitas Indonesia

menghasilkan pekerjaan yang efektif (=3) dan nilai yang didapatkan dari perhitungan pada penelitian ini.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa semua nilai kompetensi pada industri pertambangan berada diantara 2 dan 3. Artinya semua kompetensi yang dinilai pada penelitian ini memerlukan peningkatan. Pada industri ini belum ada kompetensi yang mencapai angka 3. Kompetensi yang angkanya paling mendekati 3 adalah *motivation factor*, angkanya 2.96. Sementara kompetensi yang angkanya paling jauh dari 3 adalah *thinking skill*, dengan angka 2.11. Perhitungan untuk semua kompetensi secara lengkap dapat dilihat pada grafik 4.1



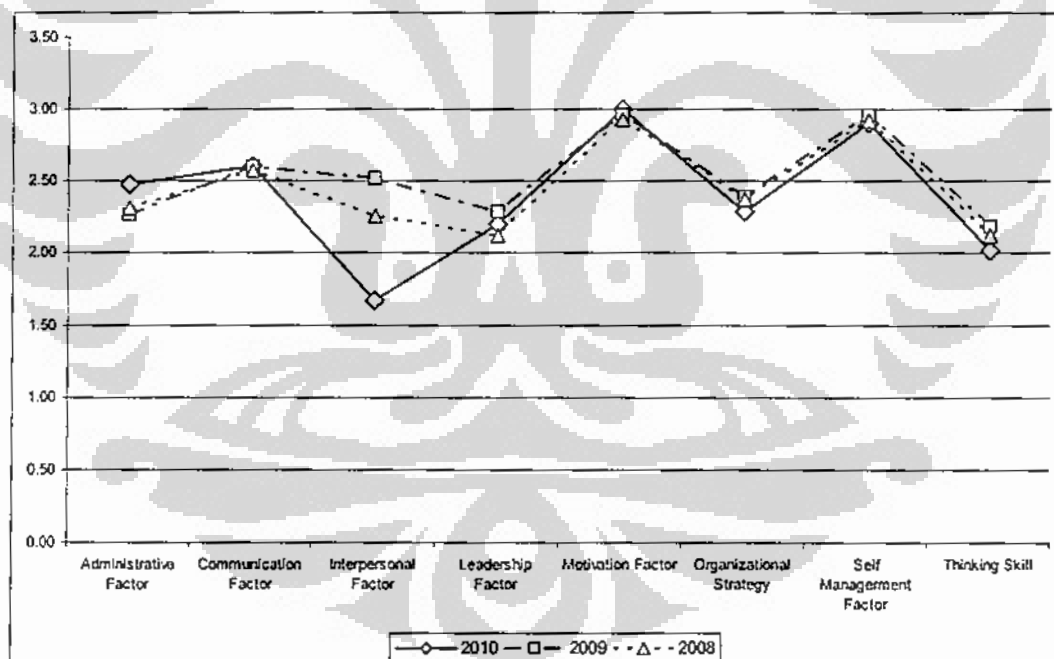
Grafik. 4.1 Nilai Kompetensi Industri Pertambangan (*Mining*)

Sumber : telah diolah kembali

Dari hasil perhitungan, nilai rata-rata tertinggi industri pertambangan adalah kelompok kompetensi *motivational factor*. Nilai rata-rata yang didapatkan 2.96 sementara nilai yang diperlukan adalah 3. Pada *motivational factor* terdapat 2

kompetensi yaitu *drive for result* dan *show work for commitment*. Sesuai definisi *motivational factor* yang dituliskan pada Bab III, kompetensi yaitu : menunjukkan energi yang dimiliki untuk mencapai hasil yang ditargetkan, menetapkan standar kerja yang tinggi, bekerja keras untuk mendapatkan hasil dan berani mengatasi tantangan. Hal ini menunjukkan bahwa manager yang berada pada industri *Mining*, memiliki orientasi hasil dan komitmen kerja yang tinggi.

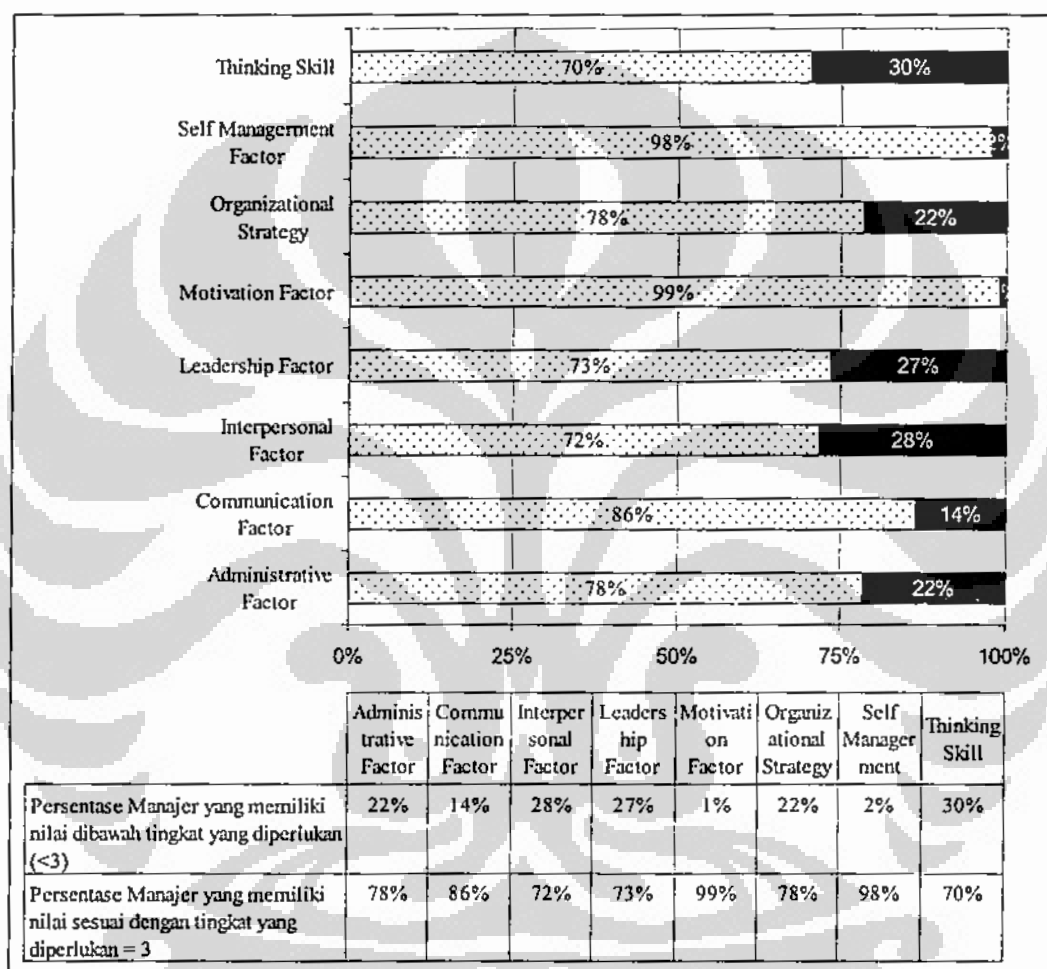
Pada Grafik 4.1 ditunjukkan bahwa kelompok kompetensi *thinking skill* memiliki angka yang paling rendah yaitu 2.11 atau memiliki gap paling besar. *Thinking skill* didefinisikan sebagai kreatif dan selalu siap untuk berkompetisi, menggunakan dengan optimal sumberdaya yang terbatas dan berimbang antara kreatif dan kesediaan untuk selalu dapat membantu. Dengan gap yang paling besar ini, dapat dikatakan bahwa kemampuan analisis untuk para manager pada industri ini perlu ditingkatkan.



Grafik 4.2 Nilai Rata-rata Kelompok Kompetensi Manager Industri Pertambangan (*Mining* di) tahun 2008 - 2010

Sumber : Telah Diolah Kembali

Pada grafik 4.2 dapat dilihat bahwa nilai rata-rata kompetensi tidak memiliki perubahan yang signifikan setiap tahunnya. Namun ada keunikan dari grafik 4.2, jika dilihat nilai rata-rata kompetensi *interpersonal skill* pada tahun 2010 mengalami penurunan dari tahun-tahun sebelumnya.



Grafik 4.3 Persentase Manajer Industri Mining (Pertambangan) berdasarkan nilai Sesuai dengan Tingkat yang Diperlukan

Sumber : telah diolah kembali

Persentase manajer yang memiliki nilai sesuai dengan yang diperlukan ditampilkan pada tabel berikut melalui tabel berwarna putih. Sementara grafik putih adalah persentase manajer yang memiliki angka masih dibawah angka yang diperlukan. Pada grafik 4.3 ditunjukkan bahwa untuk semua kompetensi, 75% atau lebih manajer pada industri pertambangan (mining) memiliki nilai kompetensi sesuai dengan nilai yang diperlukan.

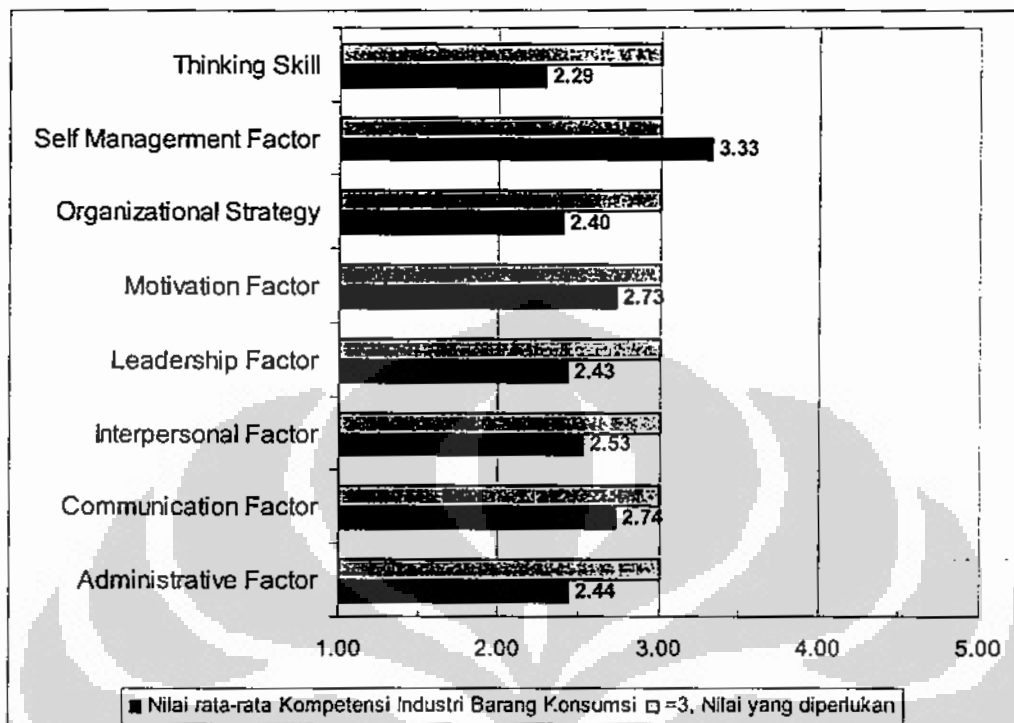
4.1.2.2 Kelompok Industri Barang Konsumsi (*Consumer Goods*)

Industri Barang konsumsi (*consumer goods*) termasuk ke dalam industri sekunder. Industri sekunder adalah industri yang memproses barang mentah menjadi barang jadi. Perusahaan yang termasuk kedalam kategorisasi industri ini adalah perusahaan yang menghasilkan olahan untuk makanan dan minuman olahan, Pengolahan tembakau, Farmasi, Kosmetik dan Rumah tangga. Sebagian besar industri ini adalah pabrik dengan jumlah pekerja yang besar. Seorang manajer pada pabrik memerlukan kompetensi tidak saja berorientasi kepada hasil namun juga harus dapat berkomunikasi dengan semua pekerja.

Lingkungan dan cara kerja industri ini akan memberikan peluang bagi seorang manajer untuk mengembangkan beberapa kompetensi yang dimiliki. Bagaimana kompetensi manajer pada industri ini dapat dilihat pada grafik 4.3. Hasil analisis berikut ditampilkan dengan membandingkan nilai yang diperlukan bagi seorang manajer untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif (=3) dan nilai yang didapatkan dari perhitungan pada penelitian ini.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa sebagian besar kompetensi pada industri barang konsumsi memiliki nilai diatas 2 dan ada satu nilai diatas 3. Kompetensi yang angkanya diatas 3 adalah *Self Management Factor*, dengan angkanya 3.33. Sementara kompetensi yang angkanya paling jauh dari 3 adalah *thinking skill*, dengan angka 2.29. Perhitungan untuk semua kompetensi secara lengkap dapat dilihat pada grafik 4.3

Pada Grafik 4.4 masing-masing kompetensi ditampilkan dalam bentuk 2 grafik batang nilainya sehinggalah memudahkan untuk membandingkan nilai industri tersebut dengan nilai yang paling diperlukan. Dengan melihat perbandingan ini bisa diketahui gap yang dimiliki untuk masing-masing kompetensi. Gap ini menunjukkan peluang pengembangan yang dapat dilakukan oleh industri untuk para manajernya.



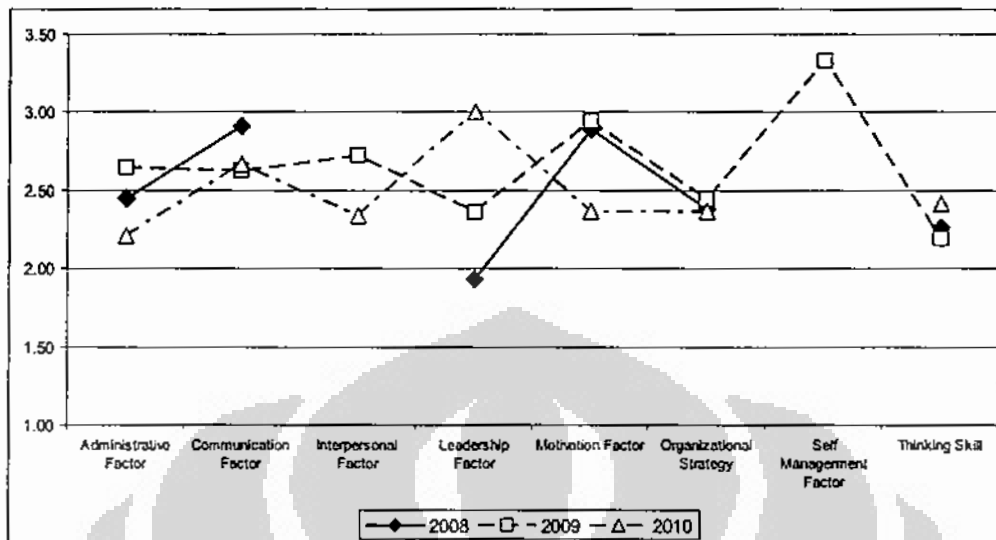
**Grafik 4.4 Nilai Kompetensi Industri Barang Konsumsi
(Consumer Good)**

Sumber : Telah Diolah Kembali

Pada industri ini *self management factor* memiliki nilai tertinggi. Perilaku-perilaku yang menjadi acuan pada *self management factor* adalah *act with integrity*, *demonstrate adaptability* dan *develop one self*. Perilaku ini menunjukkan bahwa para manajer di industri ini memiliki nilai diatas dari yang ditentukan untuk faktor yang pengembangan diri sendiri, adaptasi dan integritas. Mengacu kepada Spencer (1993) perilaku-perilaku ini termasuk kedalam karakteristik *Self Concept*. Spencer menyebutkan bahwa *Self Concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Hal ini yang menyebabkan seseorang bertindak. Karakteris ini termasuk kedalam kelompok yang tidak mudah untuk dilatih, sehingga hal ini merupakan suatu kekuatan bagi industri ini.

Gap terbesar adalah pada kelompok ini adalah pada kompetensi *thinking skill*. Nilai untuk kompetensi ini adalah 2.29. Perilaku-perilaku pengambilan keputusan, melakukan inovasi termasuk kedalam *thinking skill*. Dengan mengetahui gap ini diharapkan area pengembangan lebih terarah.

Universitas Indonesia



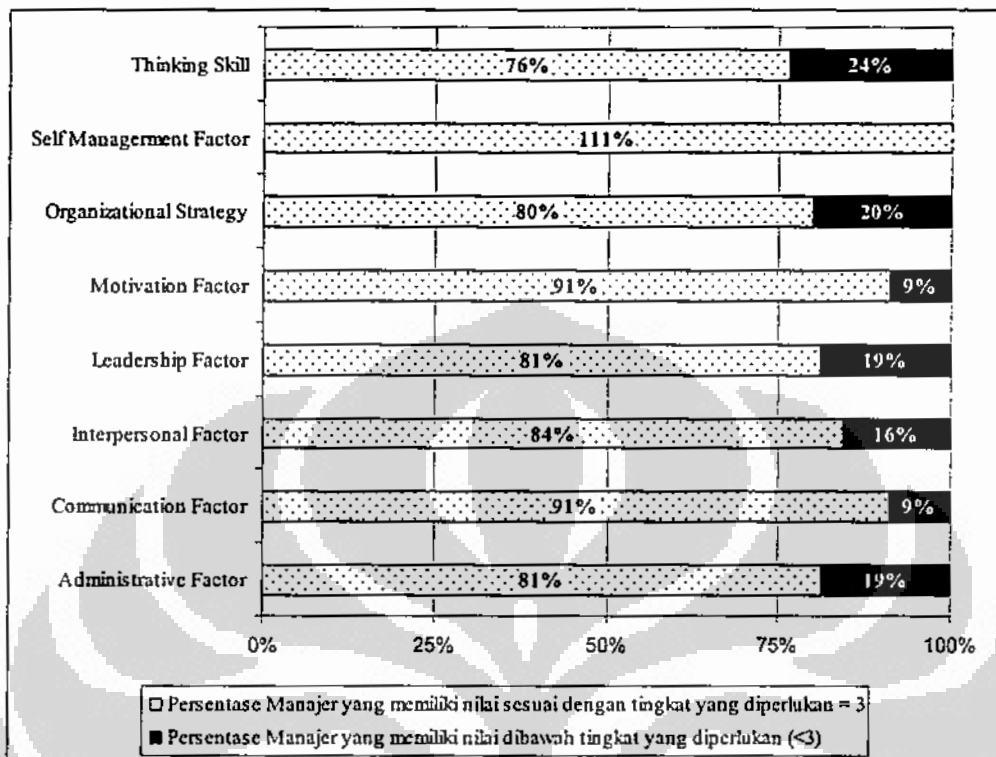
Grafik 4.5 Nilai Rata-rata Kelompok Kompetensi Manager *Consumer Good Industry* tahun 2008 - 2010

Sumber : Telah Diolah Kembali

Kelompok industri ini sangat dinamis, terjadi perubahan dalam strategi perusahaan dalam selang waktu 2008 sampai 2010, hal ini ditunjukkan dengan perubahan dari kompetensi yang dilihat dari para manajer mereka. Pada 2008 kelompok ini tidak menilai kompetensi kelompok *interpersonal factor* dan *self management factor*. Pada 2010 kelompok *self management factor* kembali tidak menjadi faktor yang perlu diamati oleh industri ini.

Nilai rata-rata adalah nilai yang menunjukkan nilai kompetensi secara keseluruhan. Hasil dari asesmen berdasarkan skala nilai yang diberikan tidaklah memiliki nilai rata-rata. Nilai asesmen merupakan bilangan bulat, sehingga nilai rata-rata tersebut sebenarnya menunjukkan bahwa ada nilai yang berada sama dengan, dibawah atau diatas tingkat yang diperlukan. Untuk itu perlu menampilkan persentase berapa yang sudah memenuhi tingkat yang diperlukan dan persentase yang berada dibawah atau diatas nilai tersebut. Grafik 4.6 menunjukkan bahwa lebih dari 75% manajer pada industri *consumer good* telah memiliki nilai kompetensi sesuai dengan tingkat diperlukan. Untuk kompetensi *Self Management Factor* terdapat angka 111% yang menunjukkan bahwa ada manajer yang memiliki nilai diatas dari nilai yang diperlukan.

Universitas Indonesia



Grafik 4.6. Persentase Manajer Industri *Consumer Good* berdasarkan nilai Sesuai dengan Tingkat yang Diperlukan

Sumber : telah diolah kembali

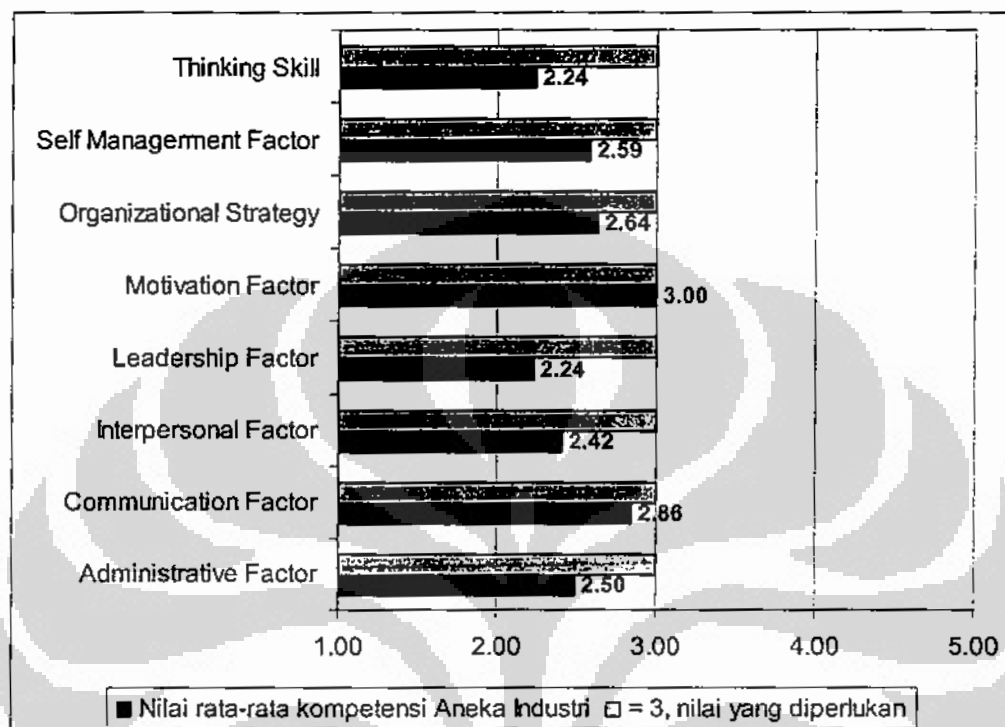
4.1.2. 3 Kelompok Aneka Industri (*Misscelanous*)

Jenis industri yang termasuk ke dalam industri *Misscelanous* adalah industri mesin dan alat berat, otomotif dan suku cadang, tekstil, sepatu, kabel dan peralatan elektronik. Berdasarkan kualifikasi ini dapat dikatakan bahwa industri ini memerlukan manajer dengan keterampilan yang spesifik, karena area yang dikelola adalah pabrik, mesin dan buruh dalam jumlah banyak.

Hasil analisis berikut ditampilkan dengan membandingkan nilai yang diperlukan bagi seorang manajer untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif (=3) dan nilai yang didapatkan dari perhitungan pada penelitian ini.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa semua 7 kompetensi pada aneka industri (*misscelanous*) berada diantara 2 dan 3. Satu kompetensi memiliki angka 3. Artinya ada kompetensi yang dinilai pada penelitian ini memerlukan peningkatan, dan ada kompetensi yang sudah memiliki nilai sesuai dengan yang

diperlukan. Pada industri ini ada satu kompetensi yang mencapai angka 3, yaitu *motivation factor*.



Grafik . 4.7 Nilai Kompetensi Industri *Misscelanous*

Sumber : Telah Diolah Kembali

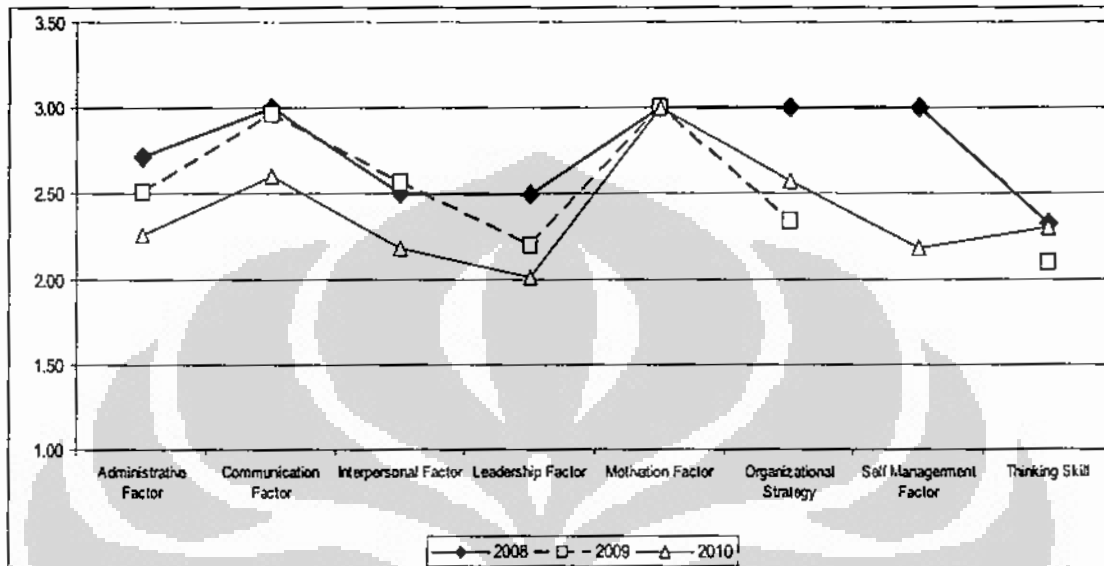
Sementara kompetensi yang angkanya memiliki gap paling besar adalah *thinking skill* dan *leadership factor*, dengan angka 2.24. Perhitungan untuk semua kompetensi secara lengkap dapat dilihat pada grafik 4.4

Pada Industri *Missecelanous* nilai rata-rata kelompok kompetensi tertinggi adalah *motivation factor*, sedangkan yang terendah adalah *leaderhsip factor* dan *thinking skill*. Kelompok *motivation factor* memiliki kompetensi *drive for result* dan *show work for commitment*. Angka ini menunjukkan bahwa para manager pada industri memiliki tingkat komitmen yang tinggi dan berorientasi kepada hasil.

Nilai terendah pada kelompok Leadership Factor. Kelompok Leadership memiliki kompetensi : *provide Direction, lead couregeously, influence others, foster teamwork, motivate others, coach and devevelop others* dan *champion change*. Leadership factor adalah kelompok kompetensi yang penting bagi

Universitas Indonesia

seorang manager. Pada kelompok *thinking skill* terdapat kompetensi : *think strategically, analyze issue, use sound judgement* dan *innovate*.

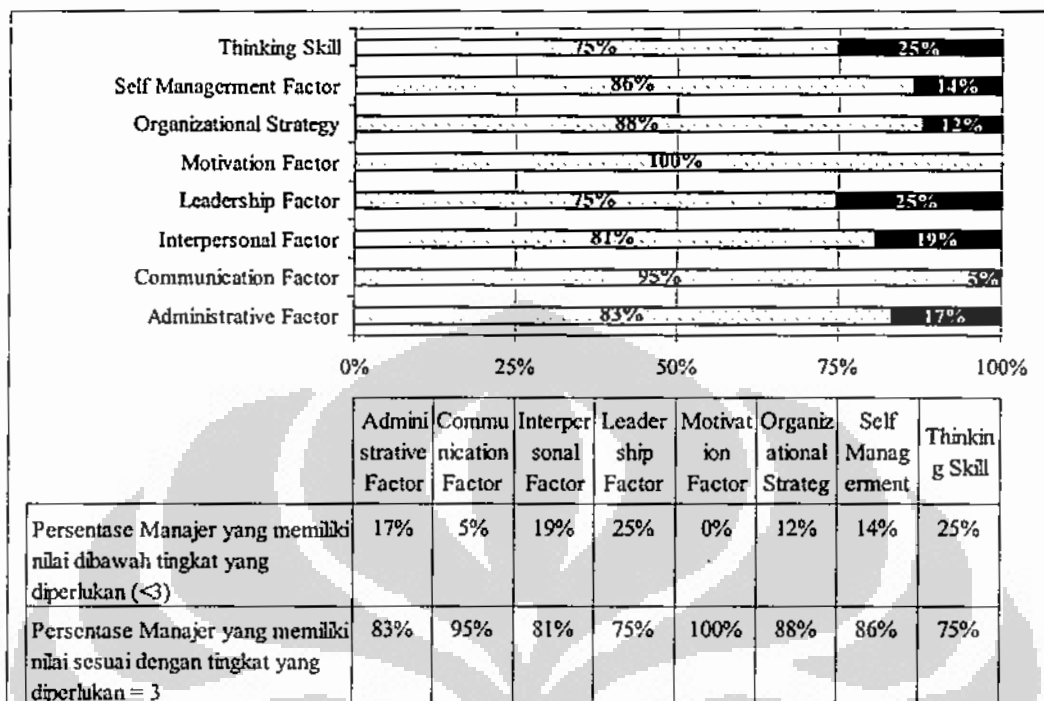


Grafik 4.8 Nilai rata-rata Kompetensi Industri *Misselaneous*

Sumber : Telah Diolah Kembali

Pada industri ini, Kompetensi yang dinilai selama tiga tahun berturut-turut tidak memiliki perubahan yang artinya tidak ada perubahan dari strategi perusahaan yang berdampak kepada pemilihan kapabilitas manajer pada industri ini. Dari angka hasil assessment, terlihat ada penurunan nilai dari beberapa kompetensi. Kompetensi *organizational strategy* dan *self management factor* mengalami penurunan dari tahun 2008 ke 2010. Penurunan nilai dari kompetensi ini tentu dipengaruhi oleh banyak hal, agar lebih mendalam diperlukan informasi dan analisis lebih mendalam untuk Aneka industri ini.

Dari sampel yang dihitung dari industri *Misscelaneous* lebih dari 75% manajer telah memiliki nilai sesuai dengan yang ditentukan. Untuk *Motivation Factor*, 100% atau semua manajer memiliki nilai sesuai dengan yang ditentukan. Ada dua dimensi yang



Grafik 4.9. Persentase Manajer Industri *Miscellaneous* berdasarkan nilai Sesuai dengan Tingkat yang Diperlukan

Sumber : telah diolah kembali

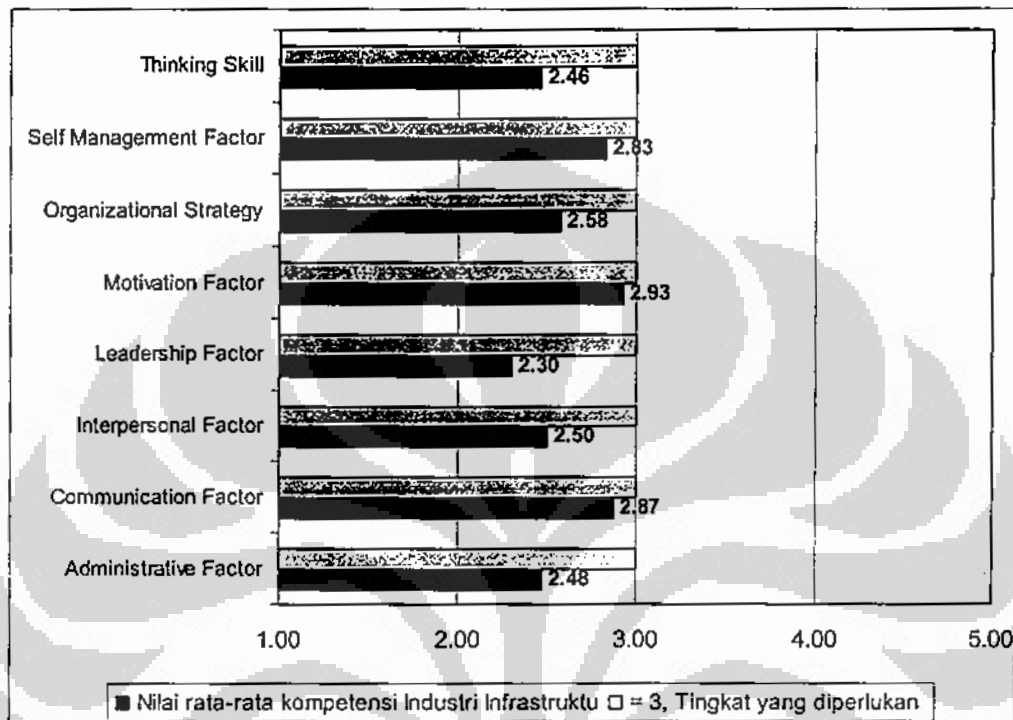
4.1.1.4 Kelompok Industri Infrastruktur (*Infrastructure, Utilities and Transportation*)

Industri Infrastruktur adalah termasuk kedalam industri sekunder. Beberapa jenis perusahaan yang masuk dalam kategori ini adalah yang bergerak dalam pengelolaan energi, jalan tol, lapangan terbang, pelabuhan, telekomunikasi dan transportasi dan pekerjaan yang bukan pembuatan konstruksi bangunan. Industri ini merupakan industri yang berskala besar dan periode panjang. Dalam data Bursa Efek Indonesia, industri ini merupakan industri yang paling digemari oleh para investor.

Hasil analisis berikut ditampilkan dengan membandingkan nilai yang diperlukan bagi seorang manajer untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif (=3) dan nilai yang didapatkan dari perhitungan pada penelitian ini.

Hasil perhitungan nilai rata-rata menunjukkan bahwa semua kompetensi pada industri *Infrastructure* berada diantara 2 dan 3. Hal ini menunjukkan ada sebagian dari para manajer pada industri ini yang telah memiliki sesuai dengan

nilai yang diperlukan. Grafik 4.10 menunjukkan gap yang terdapat dari nilai rata-rata manajer pada industri dengan nilai yang diperlukan.

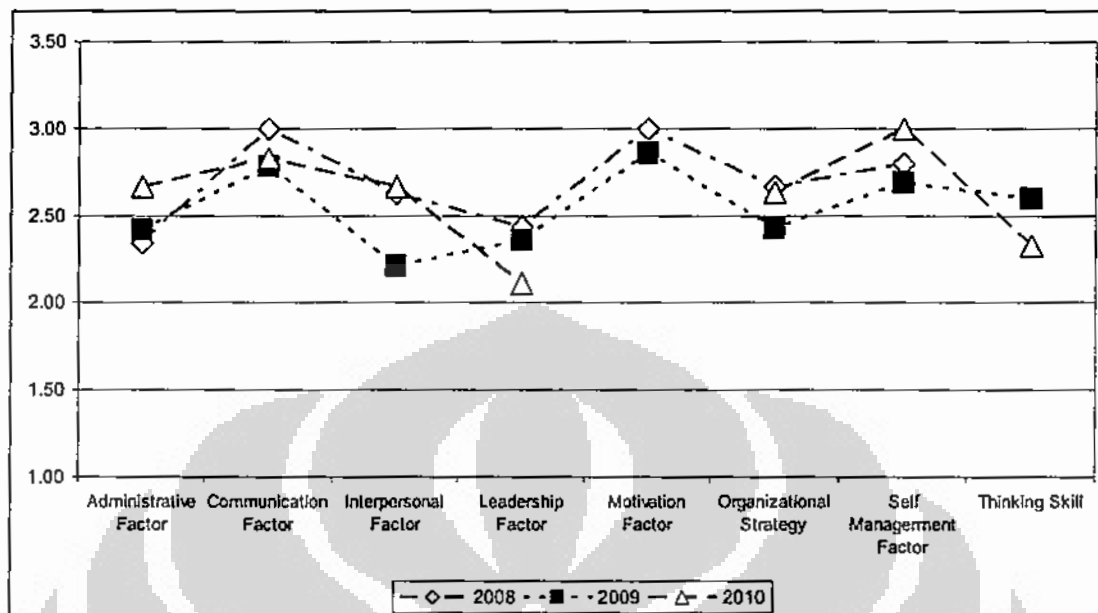


Grafik. 4.10 Nilai Kompetensi Industri Infrastruktural

Sumber : Telah Diolah Kembali

Industri *Infrastructure* memiliki nilai rata-rata tertinggi untuk kelompok kompetensi *motivation factor* yaitu sebesar 2.93, sedangkan yang terendah adalah *leadership factor* sebesar 2.30. Pada kelompok *motivation factor* ada kompetensi *drive for result* dan *show work for commitment*. Angka ini menunjukkan bahwa para manajer pada industri memiliki tingkat komitmen yang tinggi dan berorientasi kepada hasil.

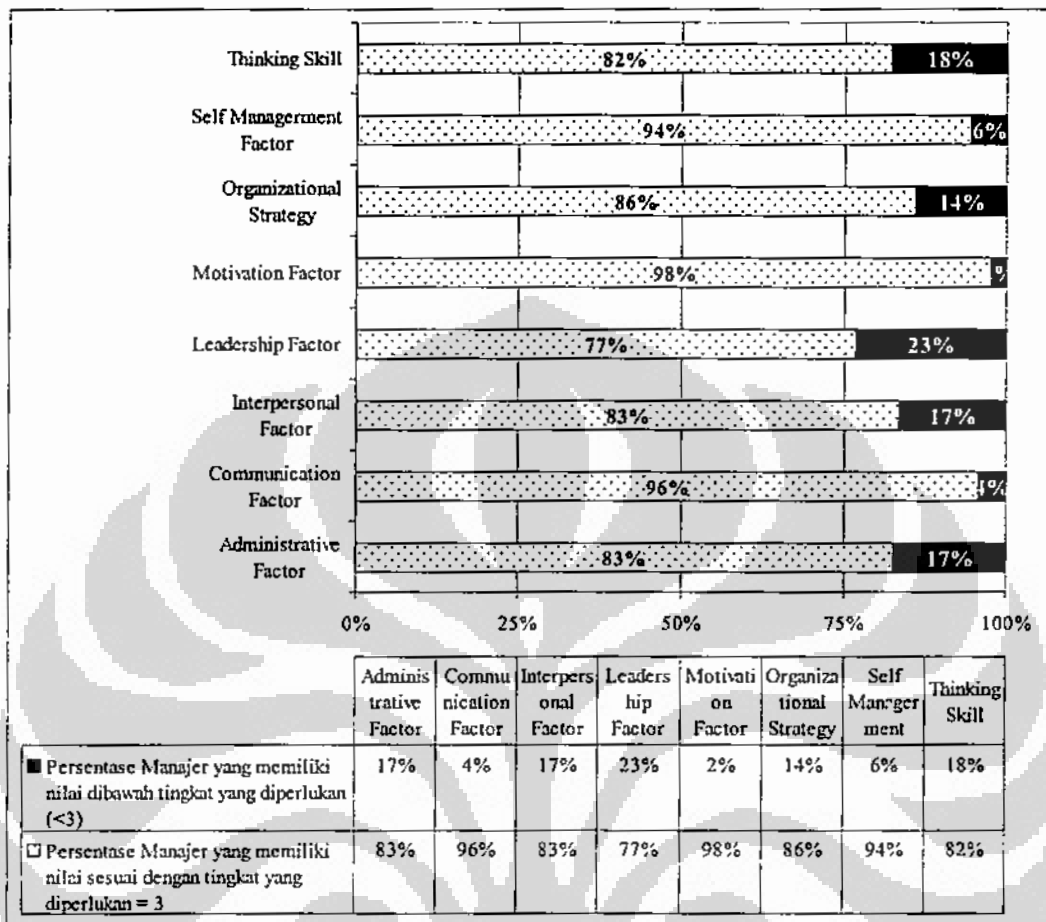
Nilai terendah pada kelompok *leadership factor*. Kelompok *leadership* memiliki kompetensi : *provide direction, lead courageously, influence others, foster teamwork, motivate others, coach and develop others* dan *champion change*. *leadership factor* adalah kelompok kompetensi yang penting bagi seorang manajer.



Grafik 4.11 Nilai rata-rata Kompetensi Industri *Infrastructure*

Sumber : Telah Diolah Kembali

Jika dipelajari kompetensi yang digunakan untuk mengukur manajer pada industri ini ada perbedaan kompetensi yang diukur tahun 2008, 2009 dan 2010. Pada tahun 2010, Kompetensi Motivation Fit tidak diukur, pada 2008 dan 2009 angka untuk kompetensi ini cukup tinggi. Untuk kompetensi yang lainnya tidak ada perubahan. Fluktuasi nilai rata-rata nilai kompetensinya juga sama. Pada kompetensi interpersonal terjadi penurunan nilai pada tahun 2009, namun naik lagi nilainya pada tahun 2010.

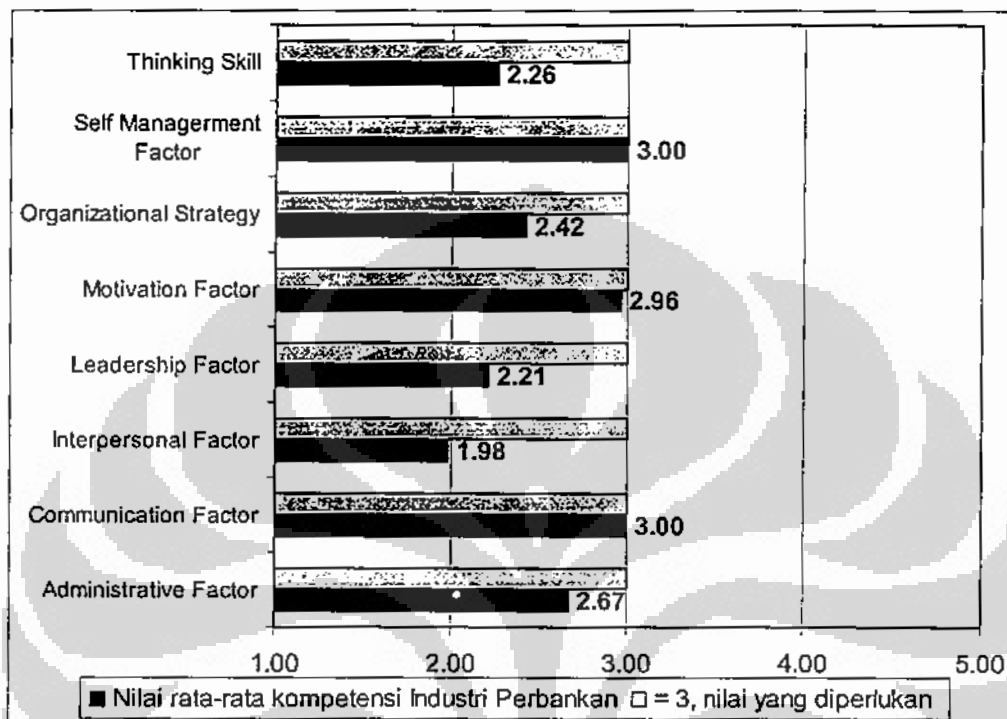


Grafik 4.9. Persentase Manajer Industri *Infrastructure* berdasarkan nilai Sesuai dengan Tingkat yang Diperlukan

Sumber : telah diolah kembali

Grafik 4.9, menunjukkan persentase manajer pada industri *infrastructure* berdasarkan nilai yang Sesuai dengan Tingkat yang diperlukan. Dapat dikatakan nilai sesuai tingkat yang diperlukan ini sama dengan nilai keefektifan seseorang dalam pekerjaannya. 98% dari semua manajer pada industri ini sudah efektif pada Kompetensi *Motivation Factor*. Demikian juga untuk kompetensi *Communication* dan *Self Management*, persentase manajer yang sudah efektif adalah 96% dan 94%. Jika dibandingkan semua kompetensi, persentase manajer yang telah memenuhi tingkat yang diperlukan kompetensi leadership memiliki presentase paling kecil yaitu 77%, artinya masih ada 23 % dari manajer pada industri yang perlu dikembangkan kemampuan leadershipnya.

4.1.1.5 Kelompok Industri Keuangan (*Finance*)



Grafik 4. 13 Nilai rata-rata Kompetensi Industri Keuangan

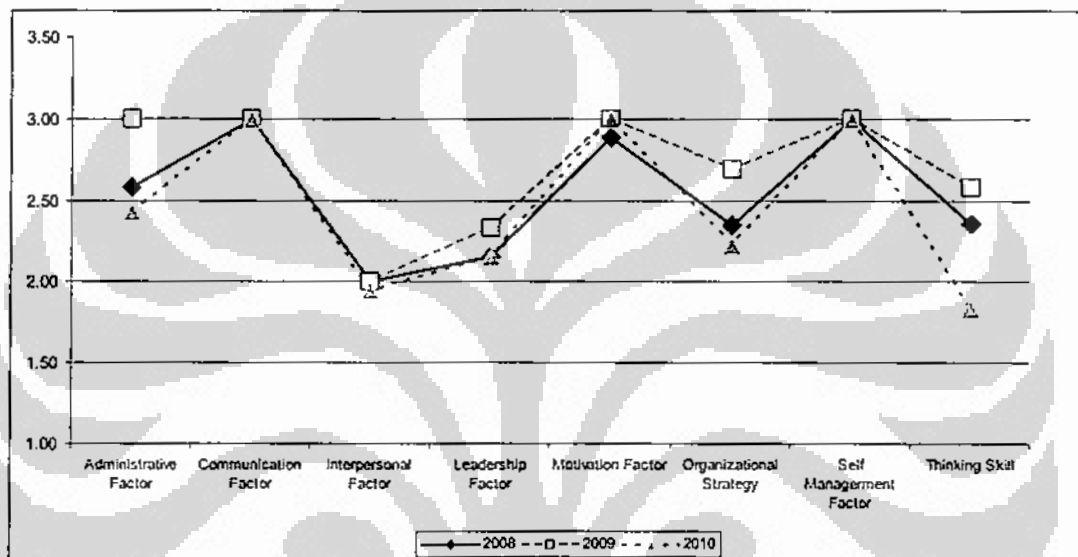
Sumber : telah diolah kembali

Finance termasuk kedalam industri tersier atau golongan industri jasa. Industri ini adalah industri pelayanan, sehingga akan berfokus kepada orang. Hasil analisa untuk industri ini ditunjukkan pada Grafik 4.9. *Finance* adalah industri pelayanan dan kepercayaan. Oleh karena itu dibutuhkan orang-orang yang memiliki kemampuan komunikasi dan pelayanan yang baik. Pernyataan ini sesuai sekali dengan hasil analisis kompetensi, hasil ditunjukkan data Grafik 4.9. Komunikasi memiliki nilai 3.

Selain banyak berhubungan dengan orang, jenis pekerjaan pada Industri *Finance* banyak sekali berhubungan dengan data rahasia dan rinci. Terjaganya kerahasiaan dari data bisa dihasilkan dari orang-orang yang memiliki integritas tinggi. Pada grafik 4.9 dapat dilihat bahwa nilai Integritas yang termasuk ke dalam kelompok *self management* adalah 3.

Universitas Indonesia

Angka yang konsisten pada kelompok ini adalah *communication factor* dan *self management factor*. Kompetensi yang terdapat pada kelompok *communication factor* adalah : *speak effectively, foster open communication, listen to others, deliver presentations* dan *prepare written communication*. Kompetensi *self management factor* adalah *act with integrity, demonstrate adaptability* dan *develop oneself*.



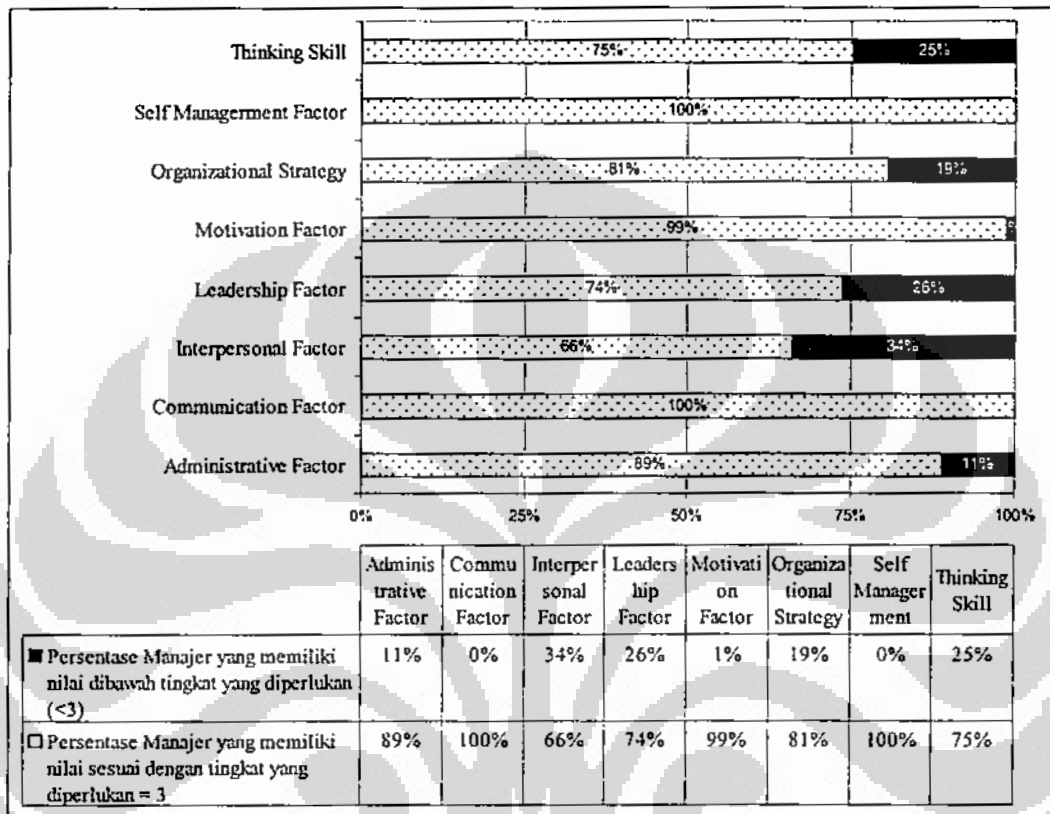
Grafik 4.14 Nilai Rata-rata Kelompok Kompetensi Manajer Industri Finance di tahun 2008 - 2010

Sumber : Telah diolah kembali

Grafik 4.10 menunjukkan pada industri *Finance* tidak ada perubahan kelompok kompetensi yang diukur untuk tingkat manajer dari 2008 sampai dengan 2010. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak ada perubahan strategi yang mendasar pada industri ini. Oleh karena itu industri ini tidak memerlukan perubahan kompetensi sumber daya manusianya.

Dari analisis ditunjukkan tidak ada perubahan pergerakan angka rata-rata per tahun dari kompetensi pada industri ini. Tiga kompetensi tertinggi yaitu *communication*, *motivation* dan *self management*, dan 2 kompetensi terendah yaitu *thinking skill* dan *interpersonal* menunjukkan pergerakan yang sama selama

tiga tahun berturut-turut. Perbedaan angka rata-rata per tahunnya antar kompetensi sangat kecil.



Grafik 4.15 .Persentase Manajer Industri *Finance* berdasarkan nilai Sesuai dengan Tingkat yang Diperlukan

Sumber : Telah diolah kembali

Grafik 4.15 menunjukkan persentase jumlah manajer pada industri Keuangan (*finance*) yang telah memenuhi nilai sesuai dengan tingkat yang diperlukan. 100% manajer yang menjadi sampel pada industri ini memiliki nilai 3, atau sesuai dengan tingkat yang diinginkan untuk kompetensi *Self Management* dan *Communication Factor*. Industri keuangan adalah industri yang membutuhkan orang-orang dengan kemampuan komunikasi yang baik dan percaya diri yang tinggi serta keinginan untuk selalu mengetahui perkembangan terkini. Dari persentase yang didapatkan ini, maka dapat dikatakan bahwa manajer pada industri ini memiliki kesesuaian dengan jenis industrinya. Perlu menjadi perhatian bagi industri ini masih 66% dari total manajer yang memiliki kemampuan interpersonal sesuai dengan tingkat yang diperlukan. Diperlukan

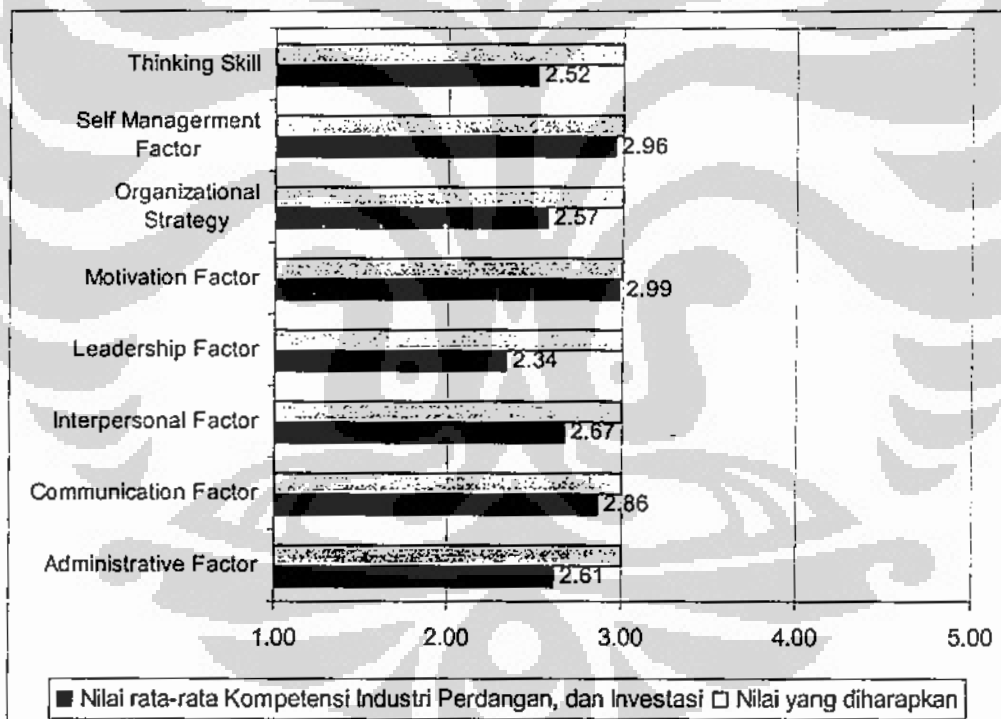
Universitas Indonesia

pengembangan untuk manajer lainnya agar bisa mencapai tingkat sesuai yang diperlukan.

4.1.1. 6. Kelompok Industri : *Trade, Services dan Investment*

Hasil analisis untuk industri ini ditampilkan dengan membandingkan nilai yang diperlukan bagi seorang manajer untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif (=3) dan nilai yang didapatkan dari perhitungan pada penelitian ini.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa semua nilai kompetensi pada industri perdagangan, pelayanan dan investari berada diantara 2 dan 3. Dua kompetensi angkanya sangat mendekati 3, yaitu *self management factor* 2.96 dan *motivation factor* 2.99.



Grafik . 4.16 Nilai Kompetensi Industri *Trade, Service and Investment*

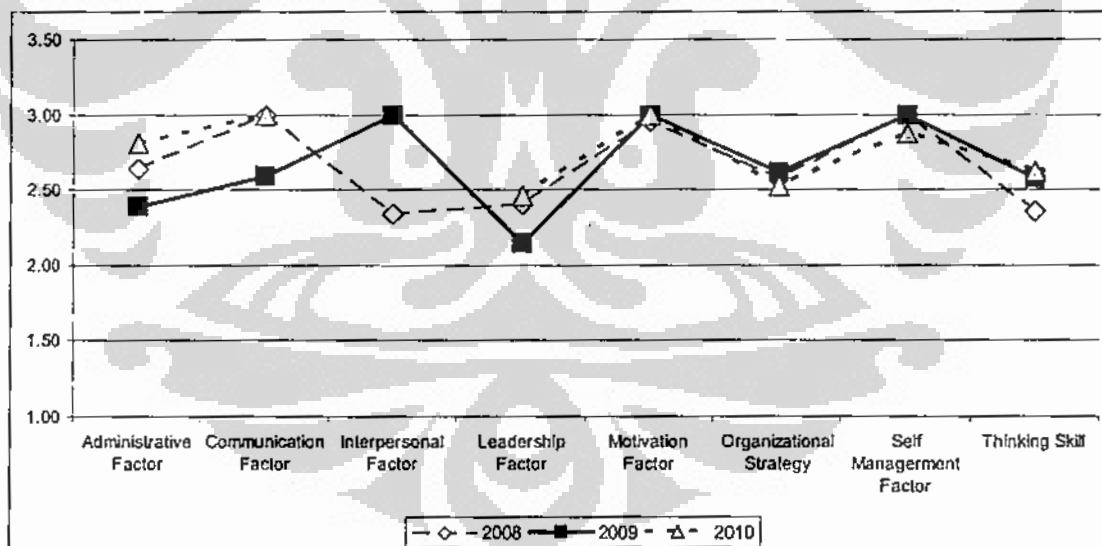
Sumber : Telah Diolah Kembali

Pada industri ini belum ada kompetensi yang mencapai angka 3. Kompetensi yang angkanya paling mendekati 3 adalah *motivation factor*, angkanya 2.96. Sementara

kompetensi yang angkanya paling jauh dari 3 adalah *thinking skill*, dengan angka 2.11.

Industri ini berada pada kelompok industri tersier atau industri jasa dan pelayanan. Karena produk utama mereka adalah jasa, maka tentunya kompetensi yang dimiliki oleh para manajernya diharapkan menunjukkan hal tersebut. Pada Industri ini, kelompok kompetensi *motivation factor* memiliki nilai rata-rata tertinggi 2.99, sedangkan yang terendah adalah *leadership factor* sebesar 2.34.

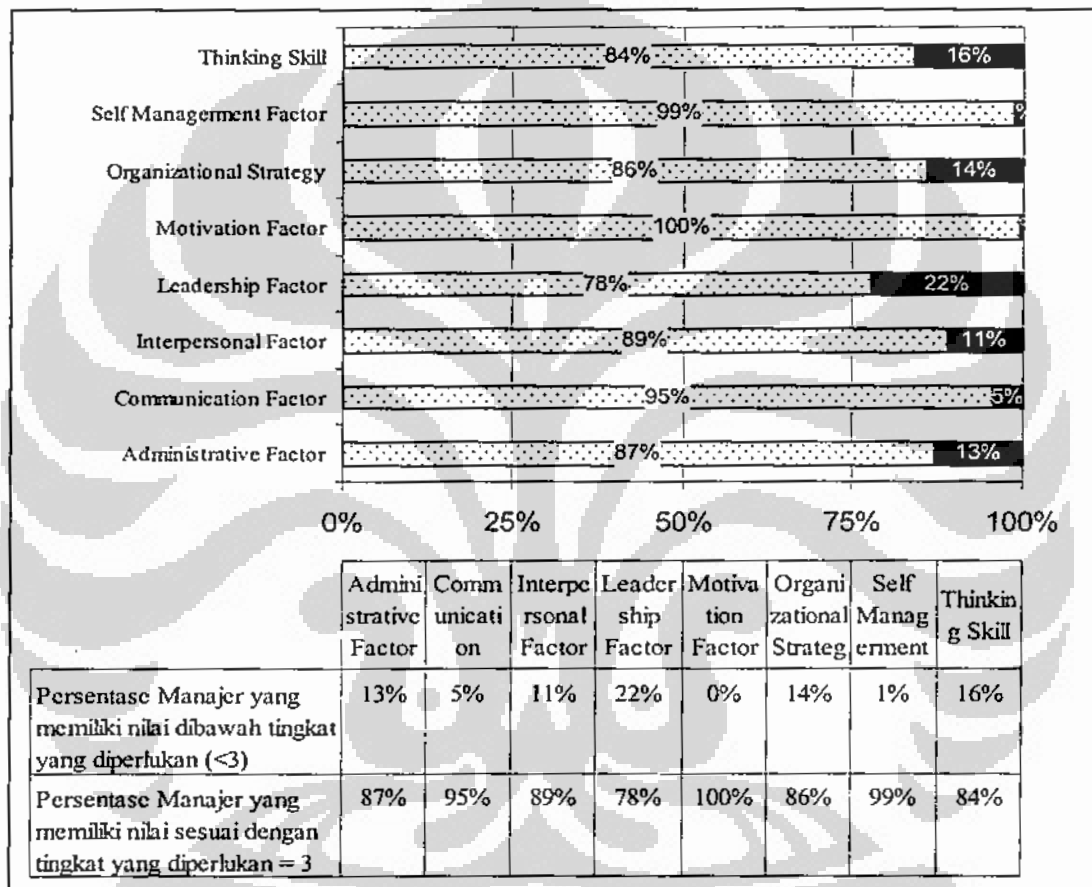
Kelompok *motivation factor* memiliki dua kompetensi yaitu, *drive for result* dan *show work for commitment*. Angka ini menunjukkan bahwa para manajer pada industri memiliki tingkat komitmen yang tinggi dan berorientasi kepada hasil. Nilai terendah pada kelompok *leadership factor*. Kelompok *leadership* memiliki kompetensi : *provide direction, lead courageously, influence others, foster teamwork, motivate others, coach and develop others* dan *champion change*. *Leadership factor* adalah kelompok kompetensi yang penting bagi seorang manajer.



Grafik 4.17 Nilai rata-rata Kompetensi Industri *Trade, Service and Investment*

Sumber : Telah Diolah Kembali

Kompetensi yang diukur dari 2008 sampai 2010 tidak memiliki perubahan yang signifikan. Kompetensi *communication factor*, *motivation factor* dan *self management factor* adalah 3 kompetensi terkuat para manajernya. *communication factor* 2.64, *motivational factor* 2.99 dan *self management factor* sebesar 2.96.



Grafik 4.18 .Persentase Manajer Industri

Trade, Services and Investment berdasarkan nilai Sesuai dengan Tingkat yang Diperlukan

Sumber : Telah diolah kembali

Grafik 4.18 menunjukkan persentase dari manajer yang telah memenuhi nilai tingkat yang diperlukan untuk industri *Trade, Service dan Investment*. 100% atau seluruh manajer telah memiliki nilai sesuai dengan tingkat yang diperlukan. Hal ini akan membuat pekerjaan lain menjadi akan efektif pula. Dapat dilihat kompetensi *Self Management* dan *Communication*, masing-masing 99% dan 95% dari manajer telah memiliki nilai sesuai dengan yang diperlukan.

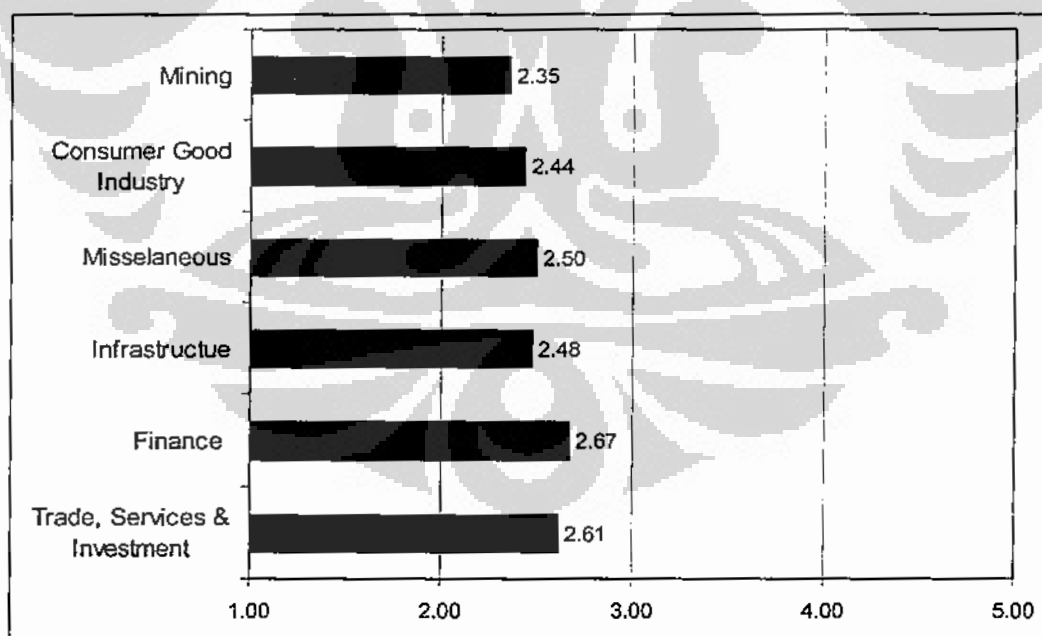
Universitas Indonesia

4.1.2 Hasil Analisa per Kelompok Kompetensi

Setelah penjelasan mengenai profile manajer per industri, selanjutnya pada bagaian ini diuraikan perbandingan keseluruhan nilai rata-rata industri terhadap masing-masing kompetensi yang diperlukan bagi seorang manajer. Penjelasan akan diterangkan industri apa yang memiliki nilai tertinggi dan terendah pada kompetensi tertentu.

4.1.2.1 *Administrative Factor*

Administrative factor adalah kelompok kompetensi yang terdiri dari kompetensi : *establish plan, structure and staff, develop system and processes, work efficiency dan manage execution*. Kelompok kompetensi ini adalah kelompok yang sangat mendasari keefektifan seorang manajer. Beberapa aktifitas yang termasuk di dalam kelompok ini adalah perencanaan, penyusunan standar dan prosedur, pendelegasian dan pengaturan waktu yang efektif. Kemampuan yang efektif pada kelompok kompetensi ini akan membuat kompetensi yang lain menjadi lebih efektif.



Grafik 4.19. Nilai *Administrative Factor* per Industri

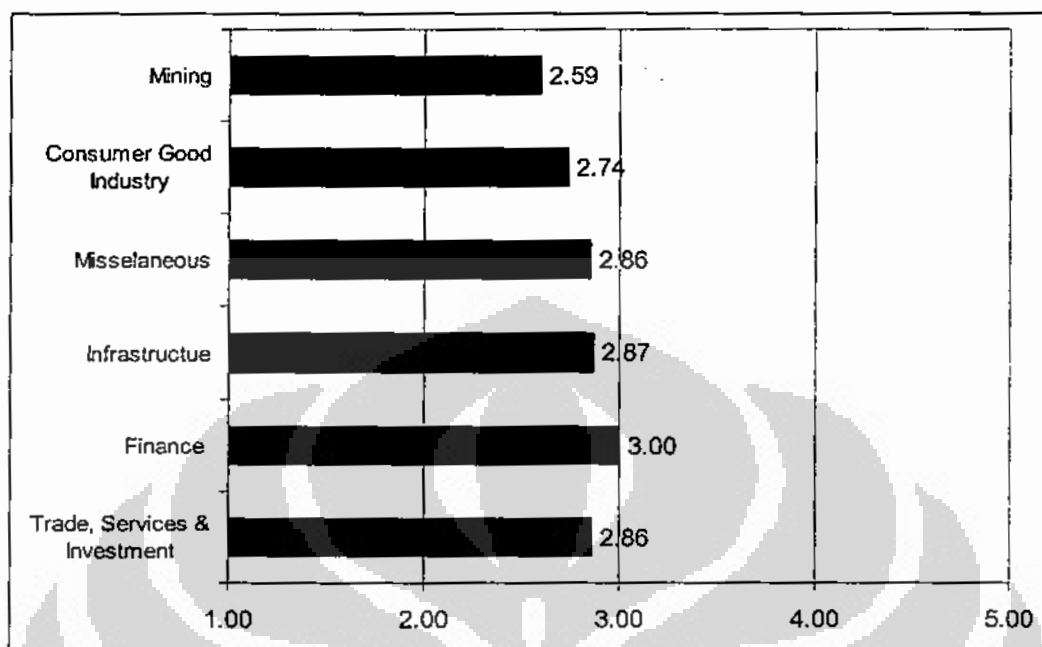
Sumber : Telah Diolah Kembali

Universitas Indonesia

Pada Grafik 4.13 digambarkan bagaimana nilai manajer masing-masing industri terhadap kelompok kompetensi *administrative* ini. Pada kompetensi ini manajer dari industri Finance memiliki nilai rata-rata paling tinggi dibandingkan nilai manajer dari industri yang lain. Hal ini artinya adalah manajer pada industri Finance memiliki perilaku-perilaku *administrative factor* yang efektif, yang diperlukan untuk sukses melakukan pekerjaan.

4.1.2.2 Communication Factor

Communication factor adalah kelompok kompetensi yang terdiri dari kompetensi-kompetensi *speak effectively, foster communication, listen to others, deliver presentations* dan *prepare written communication*. Komunikasi yang efektif antara lain ditunjukkan dengan perilaku seperti, mengetahui siapa yang memerlukan informasi dan mengkomunikasikannya secara ringkas dan tepat. Pada kompetensi ini seorang manajer juga diharapkan dapat memilih dengan tepat cara untuk menyampaikan sebuah pesan, apakah lisan atau tertulis. Perilaku komunikasi pada kompetensi ini termasuk juga adalah dapat menunjukkan perilaku mendengar dengan efektif. Dengan peran sebagai seorang manajer, maka juga harus bisa memastikan proses komunikasi di dalam tim berjalan dengan efektif.



Grafik 4.14 Nilai *Communication Factor* per Industri

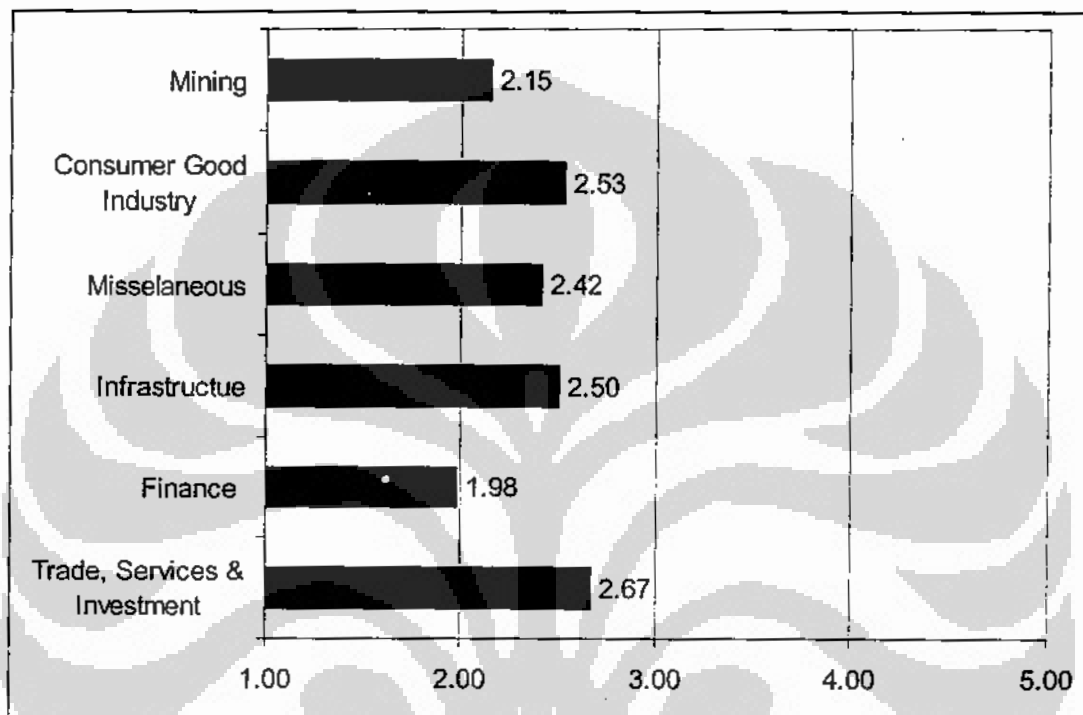
Sumber : Telah Diolah kembali

Pada Grafik 4.14, ditunjukkan bahwa manajer pada Industri Finance memiliki angka 3, yang merupakan angka paling tinggi untuk kompetensi ini. Dapat diartikan bahwa kemampuan komunikasi manajer dari industri *Finance* lebih efektif dibandingkan diantara manajer dari beberapa industri lain. Hal ini juga bisa didorong oleh jenis industri *Finance* itu sendiri.

4.1.2.3 *Interpersonal Factor*

Kelompok kompetensi *Interpersonal Factor* terdiri dari kompetensi *build relationship, display organizational savvy, leverage networks, value diversity* dan *mange disagreement*. Kelompok kompetensi ini sering juga disebut dengan *people skill*, kelompok yang kritikal bagi kesuksesan seorang manajer. Menjaga hubungan kerja yang efektif antara bawahan dan atasan. Memahami dan menghargai perbedaan yang dimiliki oleh bawahan, rekan kerja maupun atasan. Dapat menggunakan hubungan informal untuk menyelesaikan pekerjaan, disamping juga terus memperkuar hubungan dengan relasi ataupun sesama profesi

di luar organisasi. Kompetensi ini juga melihat kemampuan menyelesaikan konflik, menyelesaikan konflik dengan efektif sehingga bisa membangun konsensus untuk penyelesaian.



Grafik 4.15. Nilai *Interpersonal Factor* per Industri

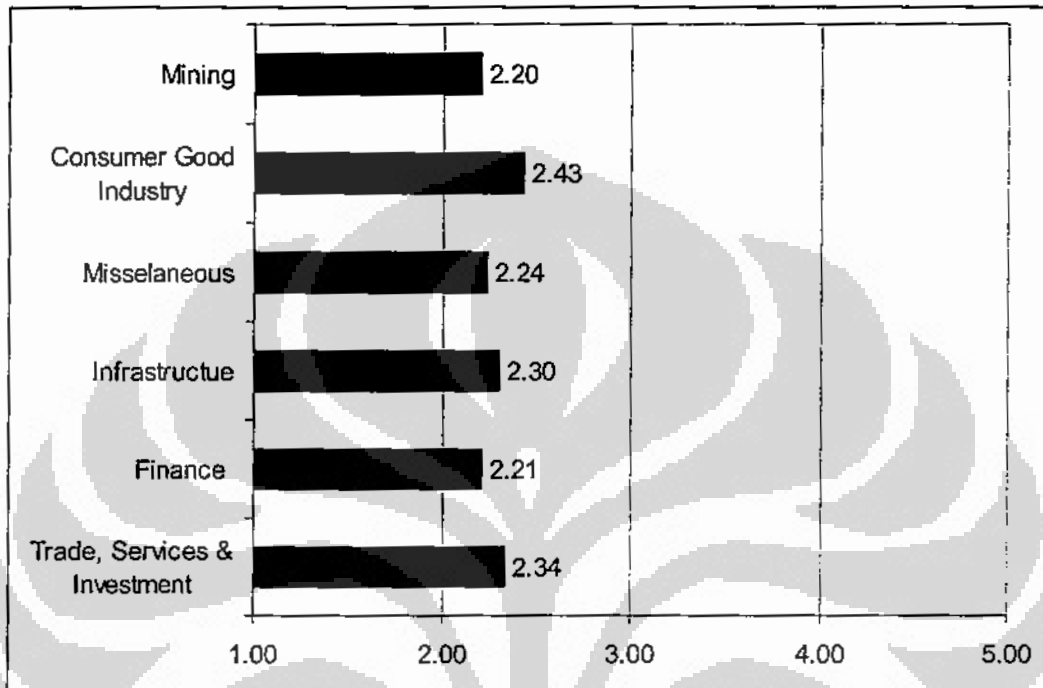
Sumber : Telah Diolah kembali

Dari enam industri yang dianalisa, industri *trade, services and investment* memiliki rata-rata angka lebih tinggi dibandingkan dengan industri lainnya.

4.1.2.4 Leadership Factor

Leadership factor adalah kelompok kompetensi yang terdiri dari kompetensi *provide direction, lead courageously, influence others, foster teamwork, motivate others, coach and develop others* dan *champion change*. Dilihat dari kompetensi yang termasuk dalam kelompok ini, dapat dikatakan bahwa ini kompetensi inti bagi seorang manajer dalam melakukan pekerjaan. Mulai dari memberi arahan, mengatur kerjasama tim, memberikan motivasi,

bimbingan dan pengembangan bagi orang lain. Disamping itu seorang manajer yang efektif juga merupakan agen perubahan bagi organisasi dan timnya.



Grafik 4.16. Nilai *Leadership Factor* per Industri

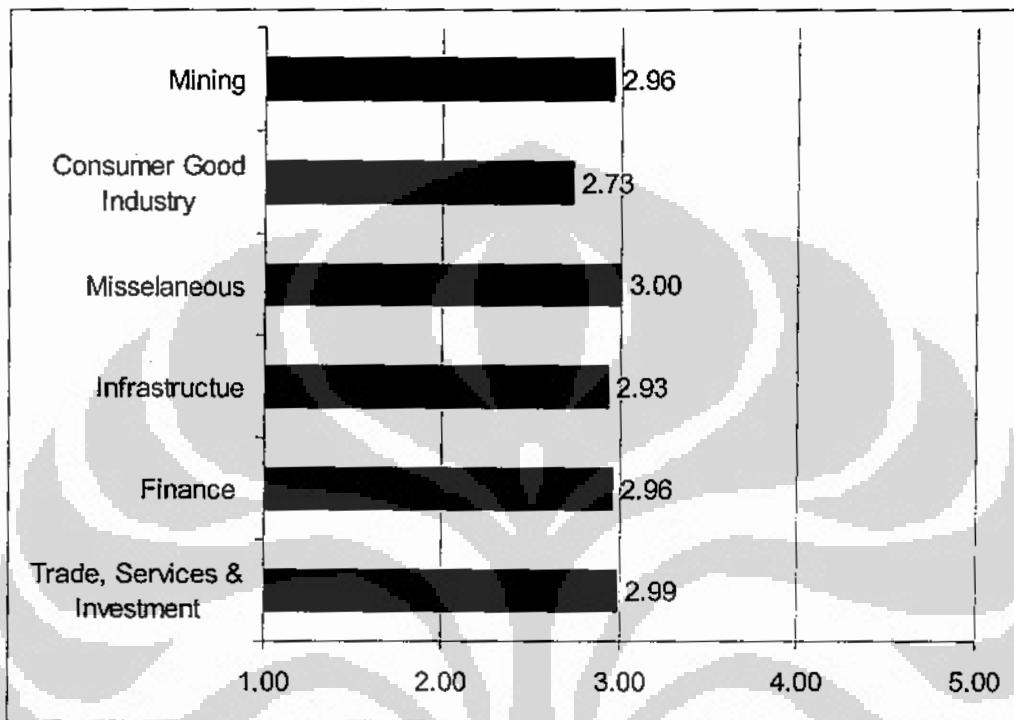
Sumber : Telah Diolah kembali

Pada kelompok kompetensi *leadership factor*, para manajer dari *consumer good industry* memiliki nilai *leadership* relatif lebih tinggi dibandingkan dengan manajer dari industri yang lainnya.

4.1.2.5 *Motivation Factor*

Motivation factor terdiri dari dua kompetensi yaitu *drive for result* dan *show work for commitment*. Kedua kompetensi ini menunjukkan motivasi dari seorang manajer terhadap pekerjaannya. Kompetensi ini menunjukkan faktor-faktor pendorong yang dimiliki seorang manajer. Untuk dapat memberikan pengaruh positif kepada lingkungannya, seorang manajer harus memiliki motivasi di dalam dirinya. Perilaku yang dimunculkan dalam faktor motivasi antara lain

menetapkan standar hasil kerja yang tinggi, memberikan perhatian kepada hasil kerja.



Grafik 4.11. Nilai *Motivation Factor* per Industri

Sumber : Telah Diolah kembali

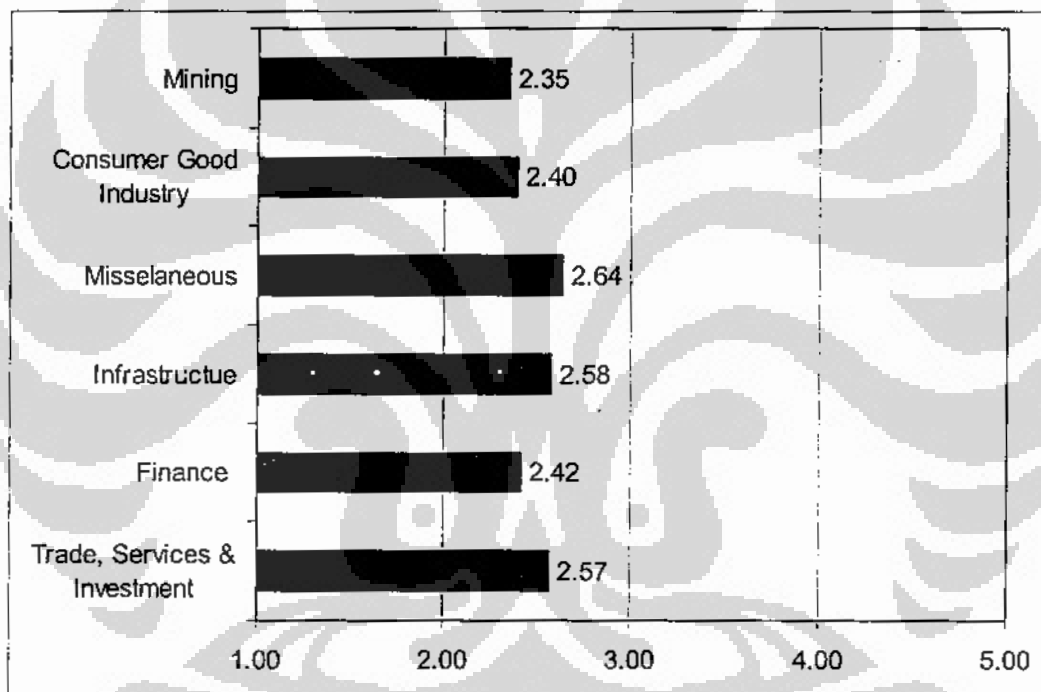
Untuk *motivation factor*, nilai rata-rata semua industri di atas 2.5, dibandingkan dengan nilai kompetensi lain angka ini menunjukkan keefektifan yang dimiliki para manajer lintas industri. Namun demikian nilai yang paling tinggi untuk motivasi ini ada pada kelompok industri *Misscelaneous*. Angka 3 menunjukkan perilaku yang diharapkan muncul pada kompetensi ini sudah dimiliki oleh kelompok industri *misscelaneous*. Perbedaan nilai dengan industri lain sangat sedikit, dapat dikatakan nilai kompetensi ini hampir merata di tiap industri.

4.1.2.6 *Organizational Strategy Factor*

Kompetensi yang terdapat para *organizational factor* adalah *manage profitability, commit to quality, focus on customer needs, promote corporate*

Universitas Indonesia

citizenship dan *recognize global implication*. Kompetensi-kompetensi ini memerlukan kemampuan manajer dalam melihat perkembangan organisasi ke depan. Perkembangan dalam lingkungan pekerjaan yang terus menerus membuat strategi organisasi pun harus selalu menyesuaikan, dalam hal ini manajer harus dapat mengikuti dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Kompetensi dalam kelompok ini menuntut manajer mengenal bisnis yang dijalankan. Tidak hanya berfikir secara operasional namun bagaimana keuntungan organisasi serta pengaruh-pengaruh eksternal yang mungkin bisa mempengaruhi perkembangan organisasi itu sendiri.



Grafik 4.18. Nilai *Organizational Strategy* per Industri

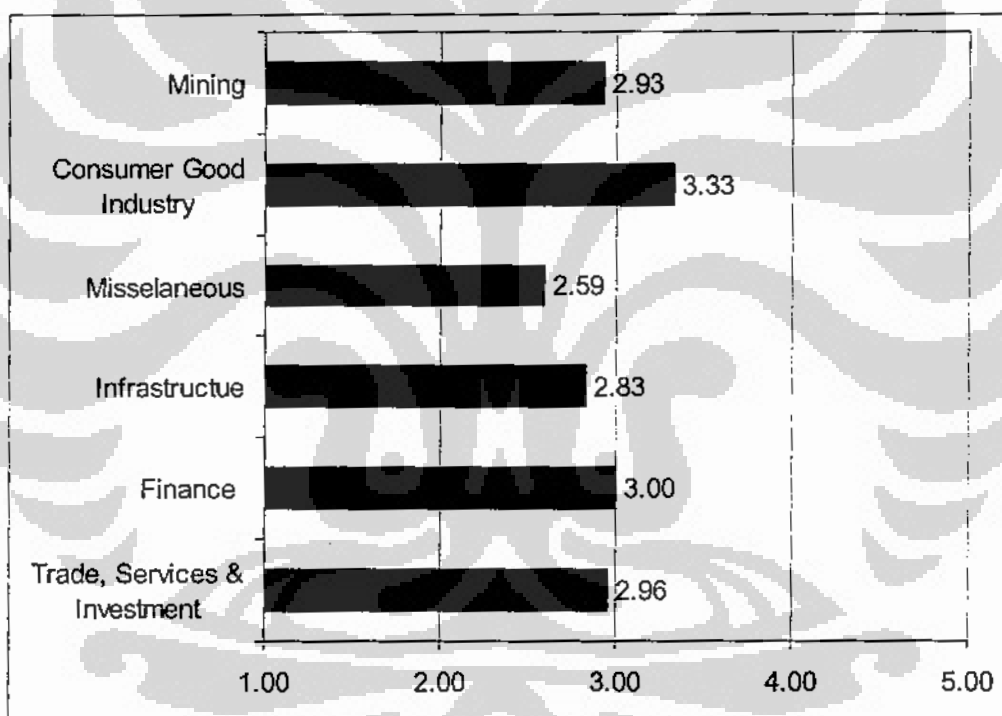
Sumber : Telah Diolah kembali

Mengacu kepada grafik 4.18, nilai rata-rata manajer untuk *organizational strategy* dibawah 2.5, hanya ada tiga industri yang memiliki angka diatas 2.5. Angka tertinggi itu ada pada Industri *misscelaneous* yaitu 2.64. Jika kita melihat kepada penjelasan angka penilaian metode *assessment center* pada bab sebelumnya, maka angka ini menunjukkan bahwa para manajer masih

memerlukan beberapa perubahan perilaku agar bisa mencapai angka sesuai dengan tingkatan yang diperlukan.

4.1.2.7 *Self Management Factor*

Self management factor terdiri dari kompetensi *act with integrity*, *demonstrate adaptability* dan *develop oneself*. Kompetensi ini adalah kompetensi yang harus tumbuh di dalam diri seorang manajer. Angka yang ada pada kompetensi ini menunjukkan tingkat kesiapan dari seorang manajer dalam mengelola dirinya sendiri. Jika efektif mengelola dirinya sendiri dikatakan bahwa seorang manajer akan lebih siap untuk mengelola hal lain di luar dirinya.



Grafik 4.19. Nilai *Self Management Factor* per Industri

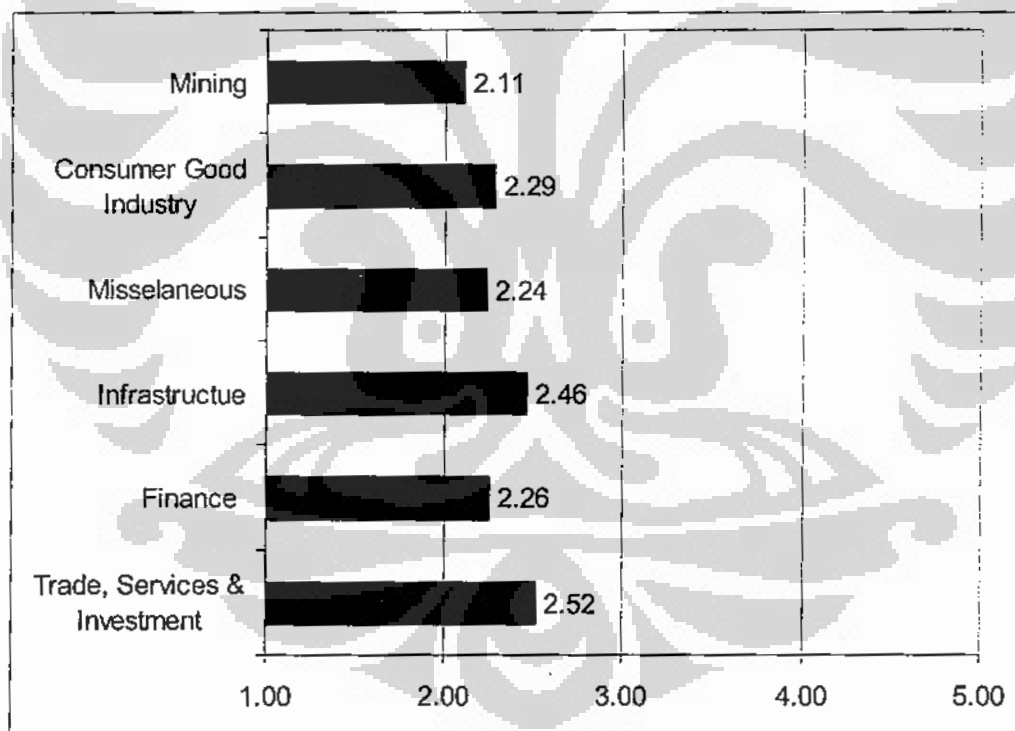
Sumber : Telah Diolah kembali

Pada Grafik 4.19 dapat dilihat bahwa nilai rata-rata dari manajer di semua industri masih berada di atas angka 2.5 3. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar manajer telah efektif pada kompetensi ini. Nilai paling tinggi ada pada kelompok *Consumer Good*.

4.1.2.8 Thinking Skill

Kompetensi yang termasuk dalam kelompok ini adalah *Think Strategically, analyze issues, use sound judgement* dan *innovate*. Kompetensi pada kelompok ini membutuhkan kemampuan analisa dari seorang manajer. Kemampuan untuk mengambil keputusan secara cepat tapi tetap mempertimbangkan semua hal terkait adalah tantangan para manajer pada kelompok ini.

Kompetensi *thinking skill* bisa berkembang dengan efektif, jika didalam pekerjaan sehari-harinya seorang manajer mendapatkan banyak kesempatan untuk melakukan keterampilan ini. Jika seorang manajer diberikan banyak wewenang dalam pengambilan keputusan maka kompetensi ini juga akan terasah.



Grafik 4.20. Nilai *Thinking Skill* per Industri

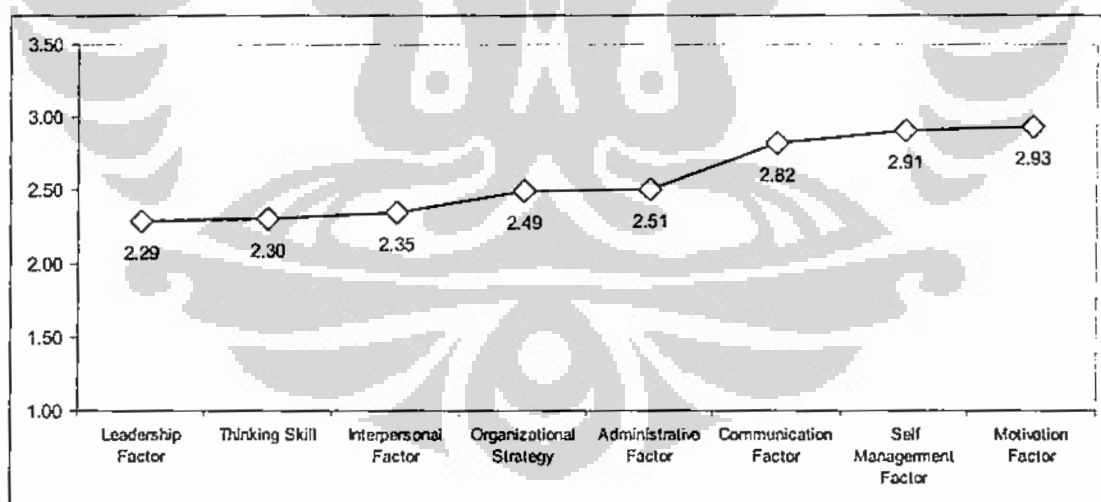
Sumber : Telah Diolah kembali

Grafik 4.20, menunjukkan penilaian kompetensi *thinking skill* para manajer. Dari grafik tersebut dapat dikatakan bahwa kemampuan *thinking skill* manajer Indonesia masih di bawah tingkatan yang diperlukan.

Kompetensi paling tinggi pada kelompok ini ada pada industri *Trade, service* dan *investment*. Secara keseluruhan nilai dari *thinking skill* manajer di Indonesia masih perlu perbaikan. Tidak ada industri yang manajer memiliki nilai 3 yaitu nilai yang sesuai dengan tingkatan yang diperlukan.

Hasil Keseluruhan Industri

Hasil pengolahan data keseluruhan industri ditampilkan pada grafik 4.21. Pengolahan dilakukan dengan mengambil nilai rata-rata dari hasil *assessment center* per industri tahun 2008 – 2010. Data disusun dari yang angka kelompok kompetensi yang terendah sampai dengan angka tertinggi. Penggunaan grafik dalam menyajikan data bertujuan untuk memudahkan mengambil kesimpulan kompetensi apa saja yang merupakan kekuatan dan kelemahan para manajer di Indonesia.



Grafik 4.21 Nilai Rata-rata Kelompok Kompetensi Manajer Beberapa Industri di Indonesia tahun 2008 - 2010

Sumber : Telah diolah kembali

Grafik 4.21 menunjukkan nilai rata-rata kompetensi manajer di enam industri di Indonesia. Data ini adalah data hasil *assessment center* dari tahun 2008 sampai dengan 2010. Data disusun menurut nilai terendah sampai dengan tertinggi. Grafik menunjukkan bahwa kelompok kompetensi terendah adalah *leadership factor* dan kelompok kompetensi tertinggi adalah *motivation factor*.

Nilai tertinggi ditunjukkan oleh kelompok kompetensi *motivation factor*. *Motivation factor* terdiri dari kompetensi *drive for result* dan *show work commitment*. *Motivation factor* adalah kompetensi yang menunjukkan kapabilitas manajer kepada hasil kerja. Perilaku-perilaku seorang manajer yang terdapat pada kompetensi *drive for result* antara lain adalah, melakukan prioritas terhadap pekerjaan, tajam dalam menentukan tujuan, tidak menyerah menghadapi tantangan. Perilaku yang terdapat pada *show work commitment* adalah menetapkan standar kerja yang tinggi, memiliki inisiatif dan selalu mencari tantangan baru.

Nilai tertinggi kedua adalah *self management factor*, kelompok ini terdiri dari kompetensi *act with integrity*, *demonstrative adaptability* dan *develop one self*. Contoh perilaku kelompok dengan nilai kedua tertinggi ini adalah menunjukkan integritas yang tinggi, memiliki etika dalam bekerja, memiliki rasa percaya diri dan aktif dalam mengembangkan diri sendiri melalui proses pembelajaran aktif melalui berbagai media.

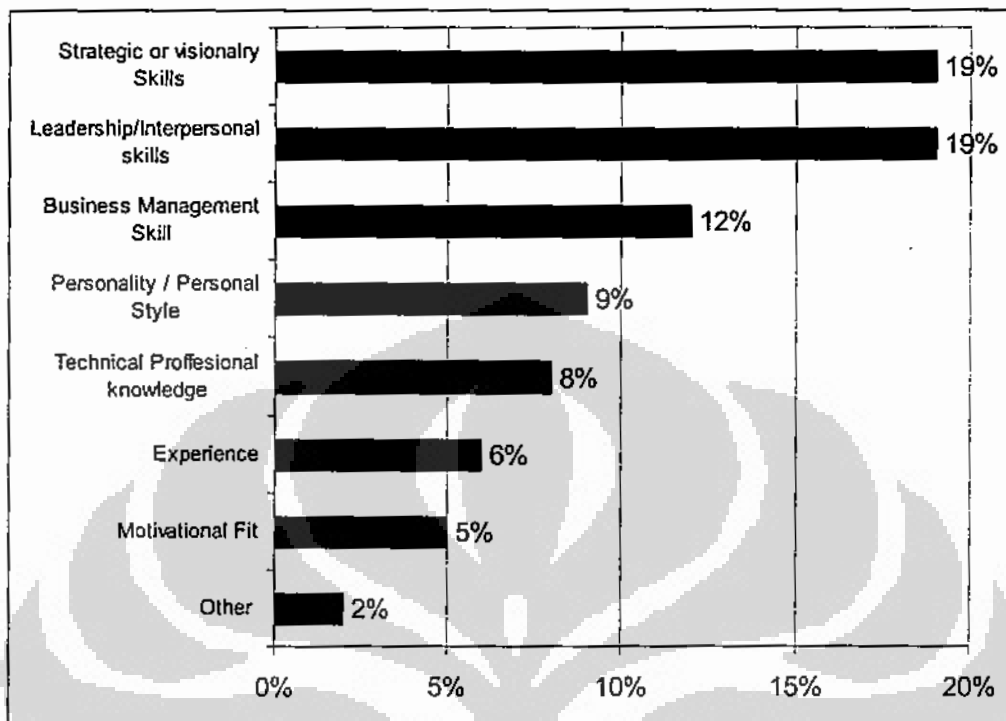
Kelompok Kompetensi tertinggi ketiga adalah *communication factor*, kompetensi yang terdapat pada kelompok ini adalah *speak effectively*, *Foster communication*, *listen to others*, *deliver presentations* dan *prepare written communication*. Nilai pada Kelompok kompetensi ini hampir merata pada manajer yang dianalisis. Contoh-contoh perilaku pada kompetensi ini adalah, menyampaikan pesan secara lisan dengan jelas dan ringkas, berbicara dengan antusias, aktif membuka jakur komunikasi, mendengarkan orang lain, menangkap pesan yang disampaikan dan menyimpulkan, menyampaikan ide dalam tulisan dengan jelas dan ringkas.

Jika dilihat dari 3 kompetensi yang memiliki nilai tertinggi mulai dari *motivation factor*, *self management factor*, *communication factor*, maka dapat

dilihat bahwa perilaku-perilaku yang menjadi kekuatan manajer ini lebih banyak fokus kepada diri sendiri. Perilaku yang masih masuk kedalam kategori mengelola diri sendiri. Hal ini mungkin saja disebabkan faktor umur peserta yang berkisar antara 25 – 35 tahun. Namun faktor umur ini masih perlu diteliti lebih lanjut.

Sebagai pembandingan maka dibahas juga kompetensi dengan nilai terendah. Kelompok yang menunjukkan angka terendah adalah *leadership factor*. *leadership factor* terdiri dari kompetensi-kompetensi : *provide direction, lead courageously, influence others, foster teamwork, motivate others, coach and develop others* dan *champion change*. Beberapa contoh perilaku yang dilihat dan dinilai pada kelompok ini adalah seperti, memberikan arahan kepada kelompok, menjelaskan tugas dan tanggung jawab, berani mengambil resiko dan bisa memilih sikap diantara kondisi yang tidak terstruktur, berani menghadapi perubahan, mencari berinisiatif dan melakukan perubahan. Perilaku-perilaku seperti disebutkan tersebut dalam hasil analisis ini masuk ke dalam penilaian 2, atau masih memerlukan beberapa perubahan perilaku.

Hasil ini sejalan dengan hasil global survey yang dilakukan oleh sebuah konsultan. Konsultan ini melakukan survey untuk beberapa hal yang berkaitan dengan kepemimpinan. Hasil survey tersebut menyatakan bahwa *leadership* merupakan faktor yang paling utama penyebab kegagalan seorang pemimpin. Seorang pemimpin mungkin bisa memiliki keterampilan teknis yang sangat bagus namun dalam lemah dalam kepemimpinan. Jika dilihat periode tahun pengambilan data dan survei, maka terdapat kesamaan antara hasil survei dan hasil penelitian ini. Nilai rata-rata Kompetensi *leadership* yang rendah juga penyebab kegagalan paling pada seorang pemimpin.



Grafik 4.21

Sumber : Leadership Survey

Setiap industri memiliki keunikan tersendiri yang tertuang dalam nilai kompetensi yang dihasilkan oleh para peserta. Seperti dikatakan oleh Palan (2003) bahwa nilai organisasi, lingkungan kerja akan menghasilkan kinerja terhadap kompetensi tertentu. Tabel 4.2 mencoba menjelaskan nilai kompetensi tertinggi yang dimiliki manajer masing-masing industri. Pada tabel dapat dilihat bahwa *motivation factor* dan *communication factor* merupakan dua kompetensi yang memiliki nilai tertinggi.

Tabel. 4.2 Industri dan Kompetensi tertinggi

No	Industri	Kompetensi Nilai Tertinggi
1	Pertambangan (<i>Mining</i>)	<i>Motivational Factor</i>
2	Barang Konsumsi (<i>Consumer Goods</i>)	<i>Communication Factor</i>
3	Aneka Industri (<i>Miscellaneous Industry</i>)	<i>Motivational Factor</i>
4	Transportasi dan Infrastruktur	<i>Motivational Factor</i>

Universitas Indonesia

	<i>(Infrastructure, Utilities and Transportation</i>	
5	Keuangan (<i>Finance</i>)	<i>Communication Factor</i>
6	Perdagangan, Jasa dan Investasi (<i>Trade, Services and Investment</i>)	<i>Motivational Factor</i>

Sumber : Telah diolah kembali

Kompetensi *communication* dan *motivation factor* adalah dua kompetensi yang memiliki nilai rata-rata tertinggi. Dari 6 industri yang dianalisis, 2 industri memiliki kekuatan pada *communication factor*, sementara 4 lainnya memiliki kekuatan pada *motivational factor*. Industri yang memiliki pelayanan kepada publik yaitu *Finance, Consumer Goods* memiliki kekuatan pada komunikasi. Sementara industri yang berkaitan dengan pengolahan bahan tambang dan pabrikan yaitu *Mining, Miscellaneous, Infrastructure, Utilities & Transporttion* serta *Trace Service & Investment* memiliki kekuatan pada motivasi yang menunjukkan komitmen dan tingkat pencapaian hasil yang tinggi pada pekerjaan.

Sesuai dengan teori pada bab terdahulu, keefektifan seseorang dalam pekerjaan ditentukan oleh kompetensi individu, lingkungan pekerjaan dan tuntutan dari tugas. Setiap industri memiliki lingkungan kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan industri tersebut. Industri tertentu membutuhkan seseorang dengan kompetensi tertentu pula. Pada akhirnya hasil pembahasan diatas menunjukkan bahwa industri yang berbeda akan menghasilkan nilai kompetensi yang berbeda pula.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data yang dilakukan pada pemetaan kompetensi manajer beberapa industri ini, dapat diambil kesimpulan bahwa :

- Tiga kompetensi yang menjadi kekuatan manajer adalah *Motivation Factor*, *Self Management Factor*, dan *Communication Factor*.
- Tiga kompetensi yang masih harus ditingkatkan lagi baik keterampilan maupun pengetahuannya adalah : *Interpersonal Factor*, *Thinking Skill* dan *Leadership Factor*.

Jika kita mengacu kepada Spencer (1992) mengenai kompetensi, maka hasil analisis ini menunjukkan bahwa manajer di Indonesia memiliki kekuatan kepada *Motive*, *Traits* dan *Self Concept*. Kompetensi yang berada di dalam diri individu. Sementara untuk kompetensi yang berkaitan dengan keterampilan (*skill*) terutama di dalam *leadership* masih memerlukan pengembangan dan peningkatan.

Lingkungan pekerjaan mempengaruhi kinerja seseorang. Seseorang yang memiliki kekuatan pada satu kompetensi dapat menjadi tidak efektif jika lingkungan kerja tidak memberikan kesempatan untuk memunculkan perilaku tersebut. Masing-masing industri memiliki keunikan tersendiri sehingga kompetensi yang memiliki nilai tertinggi tidak sama antar industri. Berikut adalah hasil nilai kompetensi tertinggi pada masing-masing industri

- Para manajer Industri *finance* memiliki nilai tertinggi untuk Kelompok Kompetensi *administrative factor* dan *communication factor*
- Industri *consumer good*, memiliki nilai lebih baik pada *leadership factor* dan *self management factor*.
- Industri *trade, service dan investment* memiliki nilai lebih baik dibandingkan dengan industri lain pada kelompok kompetensi *interpersonal factor*.
- Industri *misscelanous* memiliki nilai lebih tinggi pada kompetensi *motivation factor*.

- Arah dan strategi organisasi pada periode tertentu, akan menentukan kompetensi apa yang menjadi ukuran utama. Hal ini terlihat dari adanya keberagaman dari kompetensi yang diukur oleh satu industri yang sama.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian ini maka beberapa saran dan pemikiran yang diberikan :

Kompetensi yang menjadi kekuatan para manajer pada industri masing-masing hendaklah terus ditingkatkan dengan memberikan program pelatihan dan pengembangan yang tepat. Kompetensi yang berkaitan dengan pengetahuan, disarankan memberikan program pelatihan, seminar atau pendidikan formal. Untuk kompetensi yang berhubungan dengan "*skill*" atau keterampilan manajerial, disarankan untuk memberikan program pengembangan berbentuk penugasan-penugasan kepada proyek tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Penelitian ini menggunakan data sekunder, yang memiliki kekuatan dan kelemahan. Kekuatan dari sekunder kita bisa mendapatkan data dalam jumlah banyak. Sementara kelemahan data sekunder adalah, data ini digunakan untuk keperluan pada saat data tersebut diambil, sehingga jika ada kebutuhan lain yang muncul pada saat penelitian data ini tidak memiliki informasinya. Salah satu dari informasi yang tidak dapat dalam data yang digunakan dalam penelitian ini adalah konfirmasi ukuran yang diinginkan oleh industri terhadap nilai dimensi yang diukur. Oleh karena itu disarankan pada peneliti selanjutnya untuk mendapatkan nilai yang diinginkan industri untuk masing-masing kompetensi yang diukur.

Hasil olahan data ini bisa dijadikan panduan dalam proses rekrutmen industri terkait. Membantu organisasi dalam mencari sumber daya yang tepat untuk pekerjaan dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki orang tersebut. Penelitian ini baru penelitian awal, semoga hasil olahan data ini dapat disempurnakan lagi oleh konsultan XY sehingga bisa memberikan hasil yang lebih mendalam tentang kompetensi manajer di Indonesia.

Daftar Pustaka

- Berger, L.A., & Berger, D.R. (2008). *Best practice on talent management : Mengidentifikasi, mengembangkan dan mempromosikan orang terbaik untuk menciptakan keunggulan organisasi*. Jakarta : Penerbit PPM
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager : A model for effective performance*. New York : A Wiley-Interscience Publication.
- Byham, W.C., Smith, A.B., & Matthew, J.B. (2000). *Grow your own leaders : Acceleration pools a new method of succession management*. Pittsburgh : Development Dimension International.
- Davis, B.L., Skube, C.J., Hellervik, L.W., Gebelin, S.H., & Sheard, J.L. (1996). *Successfull manager's handbook, development suggestions for today's managers*. Mineapolis : Personnel Decision International.
- Gay, L.R., & Diehl, P.L. (1992) *Research methods for business and management*. New Jersey : Prentice - Hall
- Levin, I.R., & Rubin, S.D. (1998) *Statistics for Management (7th Edition)*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2008) *Human resouce management (6th Edition)*. New York : McGraw Hill International Edition.
- Palan, R. (2003). *Competency management: A practiotioner's guide*. Kuala Lumpur : SMR Learning & Development Sdn Bhd.
- Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, R. (1986). *A manager's guide to self development (2nd edition)*. Berkshire : McGraw Hill.

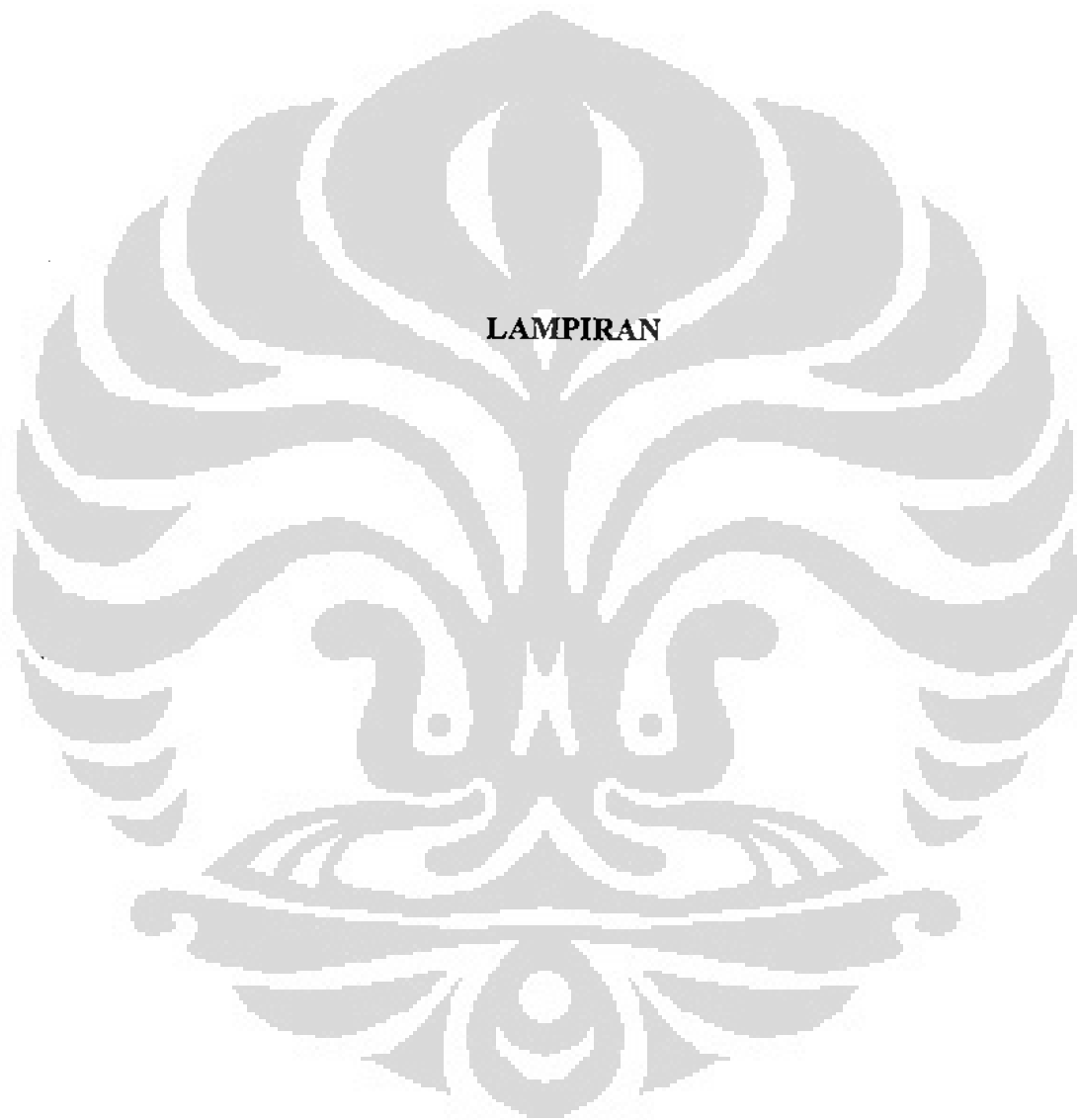
Pierce, J.L., & Newstrom, J.W. (2000). *The manager's bookshelf: A mosaic of contemporary views* (5th edition). New Jersey : Prentice-Hall.

Roscoe, J.T., (1975). *Fundamental Research of Statistic The Behaviour*. New-York : Holt, Rinehart and Winston

Spencer, L, & Spencer, M. (1993). *Competence at work : Models for superior performance*. New York : A Wiley-Interscience Publication

Thornton, G.C. (1992). *Assessment centers in human resource management*. Colorado : Colorado State University.

Woodruffe, C. (1995). *Assessment center : Identifying and developing competence* (2nd edition). London : Institute of Personnel and Development.



1. Administrative Factor

Cluster	Administrative Factor	
Definition	Ability to develop effective processes for project completion, to form organizational structures that capitalized on the complementary strengths staff and structure time	
Competences	Establish Plans	<ul style="list-style-type: none"> • Developing General Planning Skills • Improving your Planning Skill • Engaging in Proactive Planning
	Structure and Staff	<ul style="list-style-type: none"> • Developing and Effective Structure • Staffing Effectively • Recruiting Employee
	Develop systems and processes	<ul style="list-style-type: none"> • Analyzing the work flow • Aligning the system • Using Tools to Standardize work process • Eliminating interference • Improving work flow by changing office layout • Improving efficiency through the use of Technology
	Manage Execution	<ul style="list-style-type: none"> • Developing Effective Delegation Skills • Improving your ability to manage execution
	Work Efficiently	<ul style="list-style-type: none"> • Managing Time • Expediting the Paperwork process • Managing Meetings

Lampiran 2. Communication Factor

Cluster	Communication Factor	
Defintion	Knowing who needs what information and communication that information in a concise, timely way. Choosing an effectively using the most appropriate communication medium oral or written for those who receive the information and how it will be used. Knowing how to listen effectively	
Competence	Speak Effectively	<ul style="list-style-type: none"> • Getting your point across when talking • Speaking clearly and concisely • Speaking with Enthuasiasm and Expressiveness • Developing a more informal style of speaking • Speaking effectively in front of a group • Improving your speaking through practice • Increasing your awareness of nonverbal communication
	Foster Open Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Keeping communication channels open • Keeping your manager informed
	Listen to Others	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluating listening skills • Listering for the total message • Interpreting nonverbal messages • Using nonverbal attending • Using opne-ended probes to encourage communication • Using praphrasing to improve communication • Using reflective statements to open communication channels • Using summary statement to increase understanding • Listening to people witout interrupting • Listening willingly to others's concerns • Listening willingly to empless disagreements • Clarifying what people say • Listening well in a group
	Deliver Presentation	<ul style="list-style-type: none"> • Preparing an effective presentation • Delivering the presentation
	Prepare Written Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Building Basic writing Skills • Improving tour writting skills

Lampiran 3. Interpersonal Factor

Cluster	Interpersonal Factor	
Definisi	Forming give and take relationship in which you strive to enhance understanding and mutual respect, acknowledge the need and feeling of others, focus on the positive aspect of conflict and see difference of others as necessary for buiding an effective team	
Competences	Build Relationships	<ul style="list-style-type: none"> • Improving Social Skill • Building relationship • Developing and maintaining a strong relationship with your manager
	Display Organizational savvy	<ul style="list-style-type: none"> • Developing organizational savvy • Developing personal savvy
	Leverage networks	<ul style="list-style-type: none"> • Recognizing the value of networks • Identifying the people to include in network • Building network • Establishing networks outside organizations • Strengthening your network • Leveraging networks to get things done • Maintaining network
	Value Diversity	<ul style="list-style-type: none"> • Valuing diversity – working change to change attitude • Managing diversity – working to change behaviour • Organizational effort – working to make systematic changes • Evaluating process
	Manage Disagreements	<ul style="list-style-type: none"> • Improving conflict management style • Using active listening to reduce conflict • Discussing the real reasons underlying the problem • Dealing with conflict collaboratively • Working toward winwin solutions • Minimizing recurrent conflict • Resolving conflict among employees

Lampiran 4. Leadership Factor

Cluster	Leadership Factor	
Definisi	The ability to make things happen by encouraging and channeling the contributions of others, taking a stand on and addressing important issues and acting as a catalyst for change and continuous improvement	
Competences	Provide Direction	<ul style="list-style-type: none"> • Fostering the development of common vision • Providing direction and defining priorities • Clarifying roles and responsibilities • Linking the Team's mission to that of the organization • Making the team's mission and strategies clear to others
	Lead courageously	<ul style="list-style-type: none"> • Clarifying what is important to you • Taking a stand for your values • Demonstrating managerial courage • Driving hard on the right issues • Taking a stand to resolve important issues • Confronting problems promptly • Being decisive • Challenging others to make tough choices
	Influence Others	<ul style="list-style-type: none"> • Increasing leadership impact • Improving leadership through feedback • Becoming more assertive • Giving compelling reasons for ideas • Winning support from others • Negotiating persuasively • Getting others to take action • Commanding attention and respect groups • Influencing the decision of upper management
	Foster Teamwork	<ul style="list-style-type: none"> • Creating an environment conducive to teamwork • Building team leader skills • Developing team problem solving and decision making skills

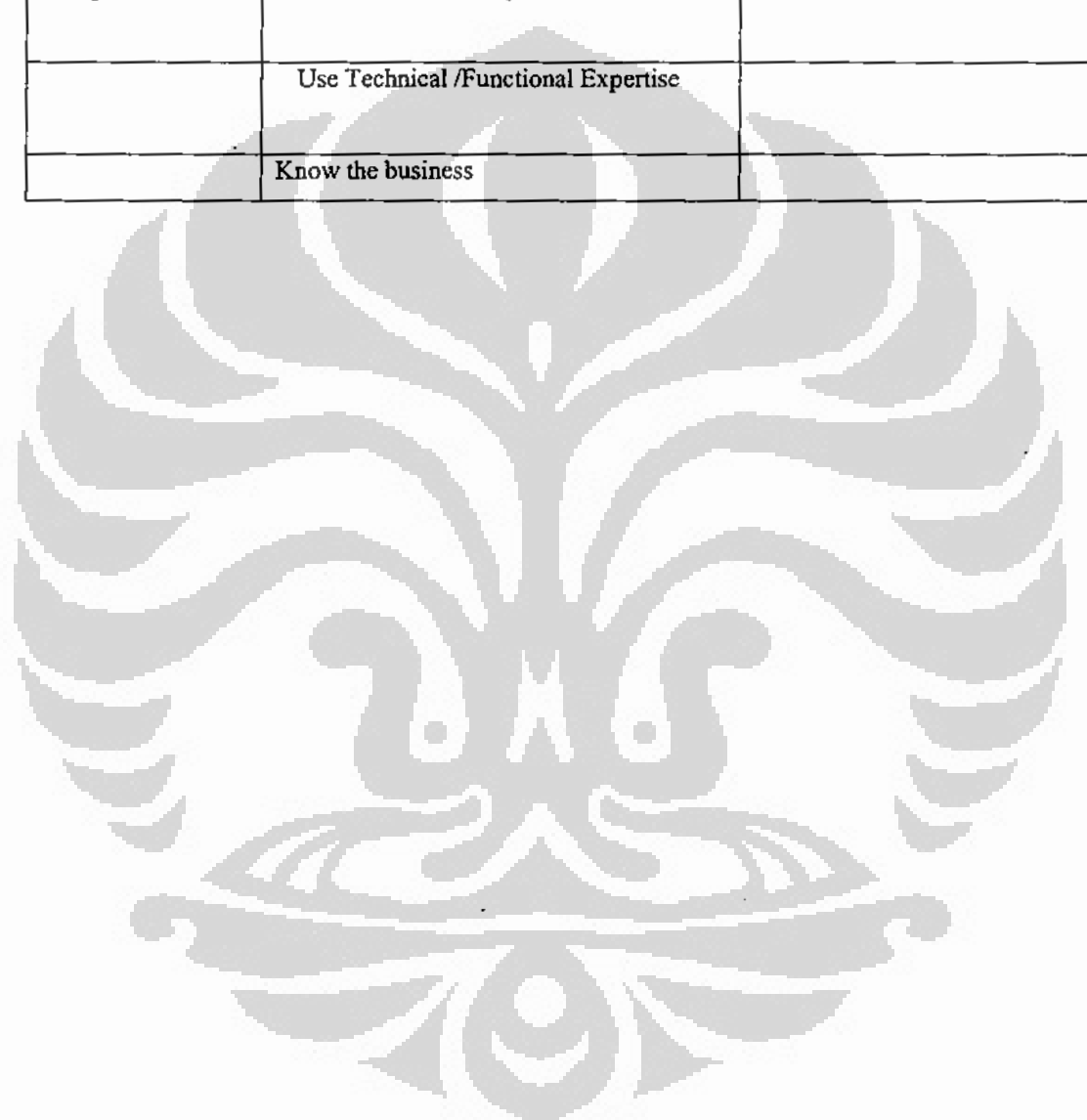
Cluster	Leadership Factor	
Definisi	The ability to make things happen by encouraging and channeling the contributions of others, taking a stand on and addressing important issues and acting as a catalyst for change and continuous improvement	
	Motivate Others	<ul style="list-style-type: none"> • Using basic principles motivation • Learning motivation approaches from colleagues • Establishing high standard of performance • Conveying attitude that everyone's work is important • Conveying trust in people's competence to do their jobs • Inspiring people to excel • Creating an enjoyable work environment • Enriching jobs to increase motivation • Rewarding people for good performance • Individualizing approach to motivation • Creating a high performance environment • Conveying enthusiasm about department objectives
	Coach and Develop Others	<ul style="list-style-type: none"> • Developing employee • Delivering high-impact feedback • Addressing employee performance problems • Grooming employees for advancement
	Champion Change	<ul style="list-style-type: none"> • Understanding the change process • Managing change • Championing change

Lampiran 5. Motivation Factor

Cluster	Motivation Factor	
Definisi	The energy or fuel that enables manager to achieve result and be successful. Sets high standard of motivation, focuses energy on the most critical issues, and work hard to achieve results and move beyond challenges and obstacles	
Competences	Drive for Result	<ul style="list-style-type: none"> • Strengthening sense of purpose • Putting a top priority on getting results • Conveying a sense of urgency when appropriate • Persisting in the face of difficulties • Bringing issues to closure • Displaying a high energy level
	Show Work For Commitment	<ul style="list-style-type: none"> • Defining priorities • Setting high personal standard of performance • Making job more interesting • Seeking out new work challenges • Readily putting in extra time and effort • Initiating activities without being told to do so • Committing to your organization

Lampiran 6. Organizational Knowlegde

Cluster	Organizational Knowlegde	
Definisi	Understand and updated information relating to profession, industry and competition	
Competences	Use Financial and Quantitave data	
	Use Technical /Functional Expertise	
	Know the business	



Lampiran 7. Organizational Strategy

Cluster	Organizational Strategy	
Definition	Continuous improvement in products and services, increased focus on meeting customers' needs and providing superior customer service and the wise expenditure of resources, managed by ecologically sound manner and maximize profitability for both and short long term, which required prudent long-term thinking.	
Competences	Manage Profitability	<ul style="list-style-type: none"> • Understanding Financial Management • Setting challenging financial goals • Looking for ways to reduce costs • Pursuing ways to increase revenue • Analyzing and justifying capital expenditure • Involving employees in financial management • Managing the perception of your profitability management
	Commit to quality	<ul style="list-style-type: none"> • Understanding continuous quality improvement • Implementing continuous quality improvement • Reengineering processes
	Focus on customer needs	<ul style="list-style-type: none"> • Understanding the customer • Developing and implementing customer focus • Improving customer service team
	Promote Corporate Citizenship	<ul style="list-style-type: none"> • Developing Collaboration between business and community • Understanding community issues relevant to the business • Seeking alternatives to business practices harmful to the environment • Encouraging responsible use of resources • Supporting effort to improve stewardship • Contributing to community organizations • Addressing current and future work force issues

Lampiran 8. Self Management Factor

Cluster	Self Management Factor	
Definisi	Effectively deal with the concerns of the organization and the people in it, one must also ensure that ones's own need receive attention. Flexible and adaptable. Establish balance in the areas of positive and negative stress, self confidence and self acceptance. High priority on learning and self development	
Competences	Act with Integrity	<ul style="list-style-type: none"> • Establishing trust and integrity • Working to increase integrity • Developing organizations – wide ethics
	Demonstrate Adaptability	<ul style="list-style-type: none"> • Coping with stress • Displating self confidence • Increasing flexibility and adaptability
	Develop Others	<ul style="list-style-type: none"> • Capitalizing on opportunities for learning • Creating a plan for learning and self development • Impelmenting your development plan