



UNIVERSITAS INDONESIA

**PEMANFAATAN PROFIL DISC UNTUK PROGRAM  
PENGEMBANGAN *MANAGEMENT CONSULTANT* DI  
KONSULTAN X**

*(Make Use of DISC Profile for Development Program of Management  
Consultant in X Consultant)*

**TUGAS AKHIR**

**CHRISTINE HANDAYANI  
0706182513**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
MAGISTER PROFESI PSIKOLOGI INDUSTRI DAN  
ORGANISASI  
DEPOK  
JUNI 2009**

## LEMBAR PENGESAHAN

Tugas akhir ini diajukan oleh :

Nama : Christine Handayani  
NPM : 0706182513  
Program Studi : Magister Profesi Psikologi Industri dan Organisasi  
Judul Tugas Akhir : Profil DISC untuk Program Pengembangan  
*Management Consultant* di Konsultan X

**Telah Berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Profesi pada Program Studi Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia**

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing :



( Drs. Iman Sukirman, M.Si)

Penguji :



( Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy )

Ketua Program Pascasarjana  
Fakultas Psikologi UI,

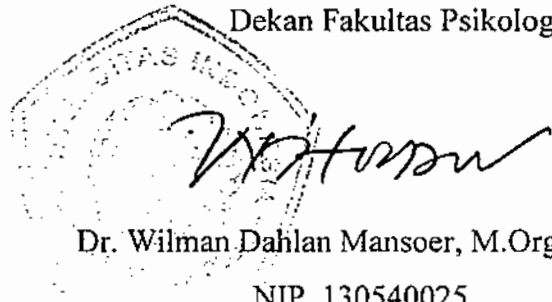
Depok, 26 Juni 2009

Dekan Fakultas Psikologi UI



Dr. Hamdi Muluk

NIP.132233202



Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy

NIP. 130540025

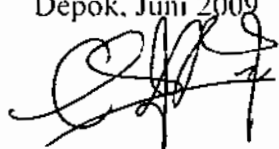
## UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji syukur penulis haturkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan berkat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tugas akhir ini yang merupakan salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Magister Profesi Psikologi, kekhususan Psikologi Industri dan Organisasi di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

Dalam penyusunan tugas akhir ini, penulis telah begitu banyak memperoleh bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Drs. Iman Sukirman, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, dan pengarahan sehingga tugas akhir ini dapat diselesaikan.
2. Segenap staf pengajar Program Pascasarjana Fakultas Psikologi kekhususan Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia yang telah membimbing dan mengajarkan penulis dengan penuh dedikasi.
3. Seluruh *management consultant* dan *Director* Konsultan X atas kerjasama dan bantuannya yang sangat berguna dalam penyusunan tugas akhir ini.
4. Mama, papa dan adikku tercinta, terimakasih atas kasih sayang, pengorbanan, dan dorongan semangat yang tulus yang senantiasa diberikan kepada penulis.
5. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Psikologi Industri dan Organisasi angkatan XII, terimakasih atas kerjasamanya selama ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga tugas akhir ini dapat membawa manfaat yang sebesar-besarnya bagi semua pihak, khususnya di bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Kiranya Tuhan memberkati, Amin.

Depok, Juni 2009  
  
Penulis.



## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya-sungguhnya bahwa Tugas Akhir yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Profesi Psikologi dari Program Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia merupakan hasil karya tulis saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tugas Akhir yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam Tugas Akhir ini, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan saksi-saksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Depok, Juni 2009

Christine Handayani

0706182513

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

---

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

Nama : Christine Handayani  
NPM : 0706182513  
Program Studi : Magister Profesi  
Departemen : Psikologi Industri dan Organisasi  
Fakultas : Psikologi  
Jenis Karya : Tugas Akhir

demikian 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 :  
Pemanfaatan Profil DISC untuk Program Pengembangan *Management Consultant* di Konsultan X.

beserta instrument /desain/perangkat ( jika ada ). Berdasarkan Persetujuan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia Berhak menyimpan, mengalihkan bentuk, mengalihmediakan, mengelola dalam bentuk pangkalan data ( data base ) , merawat, serta memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis atau pencipta dan juga sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya secara sadar tanpa paksaan dari pihak mana pun.

Dibuat di : Depok  
Pada Tanggal : 26 Juni 2009

Yang membuat pernyataan

  
(Christine Handayani)

## ABSTRAK

Nama : Christine Handayani  
NPM : 0706182513  
Judul : Pemanfaatan Profil DISC Untuk Program Pengembangan  
*Management Consultant* Di Konsultan X.

Tugas akhir ini diajukan sebagai usulan pemecahan masalah berkenaan penurunan penilaian kinerja dari *management consultant* di Konsultan X karena mayoritas dari mereka tidak berhasil dalam pencapaian target tahunan yang telah ditetapkan. *Management consultant* merupakan jabatan kunci yang memiliki tugas dan target pekerjaan pada lebih dari satu *business unit* di Konsultan X. Sejalan dengan hal tersebut diketahui selama ini program seleksi *management consultant* di Konsultan X belum memiliki kualifikasi pada aspek perilaku yang disesuaikan dengan dengan perilaku kerja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam jabatan tersebut.

Dalam usaha mendapatkan *management consultant* dengan kualitas perilaku sesuai dengan target pekerjaan di Konsultan X, maka penulis mengusulkan pembuatan profil pada tes DISC berupa faktor kepribadian utama yang berada di atas garis tengah grafik (*energy line*). Profil DISC disusun dengan disesuaikan terhadap *job description* dan *key performance indicator (KPI)* yang dikategorikan ke dalam keempat faktor dalam DISC. Metodologi penelitian yang digunakan dalam pemecahan masalah adalah dengan menggunakan *behavioral event interview (BEI)* dan *focused group discussion (FGD)* yang melibatkan para pemegang jabatan *management consultant* untuk mendapatkan gambaran perilaku sesuai dengan yang dibutuhkan dalam jabatan mereka.

Selanjutnya berdasarkan metode yang dilakukan dalam pemecahan masalah, diperoleh hasil penelitian berupa profil DISC dengan faktor kepribadian utama pada faktor *Influence*, *Dominance* dan *Compliance* yang berada di atas garis tengah grafik (*energy line*) sebagai usulan yang diajukan untuk kualifikasi pada aspek perilaku untuk program pengembangan *management consultant* di Konsultan X.

## ABSTRACT

Nama : Christine Handayani  
NPM : 0706182513  
Judul : Make Use of Profile DISC for Development Program of *Management Consultant* in X Consultant.

This final assignment is proposed as a problem solving for the decreasing of performance appraisal of management consultant position in X Consultant, that is caused most of them couldn't achieve their annually target. Management consultant is a key position that has several tasks and jobs target in more than one business unit in X Consultant. According this matter, it has been known that the selection program for management consultant that have been run, didn't have behavior requirements based on behavior qualifications of the job on that position.

For the purpose of having behavior qualification based on their jobs target in the selection process of management consultant, writer proposed DISC profile that describes primary behavior style above the middle line (energy line). This DISC profile composed in accordance with management consultant's job description and key performance indicator (KPI) which is identified in the four behavioral styles of DISC. The method that used as a problem solving in this research is *behavioral event interview (BEI)* and *focused group discussion (FGD)* among the management consultants, and then is purposed to develop behavior qualifications that required on that position.

According to the method that has been done in the evaluation of problem solving, acquired the result of DISC profile are *Influence*, *Dominance*, and *Compliance* primary behavior styles as a behavior qualification for development program of management consultant in X Consultant.

## DAFTAR ISI

<b>Lembar Judul</b> .....	i
<b>Ucapan Terimakasih</b> .....	ii
<b>Lembar Pernyataan</b> .....	iv
<b>Lembar Pengesahan</b> .....	v
<b>Abstrak</b> .....	vi
<b>Daftar Isi</b> .....	viii
<b>Daftar Tabel</b> .....	xi
<b>Daftar Gambar</b> .....	xii
<b>Daftar Lampiran</b> .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Masalah .....	4
1.3 Rumusan Masalah .....	6
1.4 Metodologi .....	6
1.5 Tujuan .....	7
1.6 Manfaat .....	7
1.7 Sistematika Penulisan .....	7
<b>BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN</b>	
2.1 Organisasi dan Kelompok Kerja .....	9
2.1.1 Pengertian Organisasi dan Kelompok Kerja .....	9
2.1.2 Interaksi Antaranggota Kelompok Kerja .....	10
2.2 Seleksi Tenaga Kerja .....	12
2.2.1 Definisi Seleksi Tenaga Kerja .....	12
2.3 Kualifikasi Perilaku dalam Suatu Jabatan .....	15
2.4 DISC .....	16
2.4.1 Latar Belakang Penggunaan DISC .....	16
2.4.2 Faktor-Faktor Kepribadian dalam DISC .....	17



2.4.2.1	<i>High D (Dominance)</i> .....	17
2.4.2.1.1	Indikator yang Dapat Diobservasi dari <i>High D (Dominance)</i> ...	17
2.4.2.1.2	Perilaku yang Dapat Diobservasi dari <i>High D (Dominance)</i> .....	17
2.4.2.1.3	Karakteristik <i>High D (Dominance)</i> .....	18
2.4.2.1.4	Karakteristik <i>High D (Dominance)</i> dalam <i>Team</i> .....	18
2.4.2.2	<i>High I (Influence)</i> .....	20
2.4.2.2.1	Indikator yang Dapat Diobservasi dari <i>High I (Influence)</i> .....	20
2.4.2.2.2	Perilaku yang Dapat Diobservasi dari <i>High I (Influence)</i> .....	21
2.4.2.2.3	Karakteristik <i>High I (Influence)</i> .....	21
2.4.2.2.4	Karakteristik <i>High I (Influence)</i> dalam <i>Team</i> .....	22
2.4.2.3	<i>High S (Steadiness)</i> .....	23
2.4.2.3.1	Indikator yang Dapat Diobservasi dari <i>High S (Steadiness)</i> .....	23
2.4.2.3.2	Perilaku yang Dapat Diobservasi dari <i>High S (Steadiness)</i> .....	24
2.4.2.3.3	Karakteristik <i>High S (Steadiness)</i> .....	24
2.4.2.3.3	Karakteristik <i>High S (Steadiness)</i> dalam <i>Team</i> .....	25
2.4.2.4	<i>High C (Compliance)</i> .....	26
2.4.2.4.1	Indikator yang Dapat Diobservasi dari <i>High C (Compliance)</i> ...	26
2.4.2.4.2	Perilaku yang Dapat Diobservasi dari <i>High C (Compliance)</i> .....	27
2.4.2.4.3	Karakteristik <i>High C (Compliance)</i> .....	27
2.4.2.4.4	Karakteristik <i>High C (Compliance)</i> Dalam <i>Team</i> .....	28
2.5.3.	Intepretasi dalam DISC .....	29
2.5.3.1	Memahami Grafik I DISC .....	29
2.5.3.2	Memahami Grafik II DISC .....	30
2.5.3.3	<i>The Energy Line</i> dalam DISC .....	31
2.5.3.4	Membaca Grafik DISC .....	32
2.6	Reliabilitas dan Validitas DISC .....	36
2.6.1	Reliabilitas DISC .....	36
2.6.2	Validitas DISC .....	36
2.7	Konsultan .....	37
2.7.1	Pengertian Konsultar .....	37

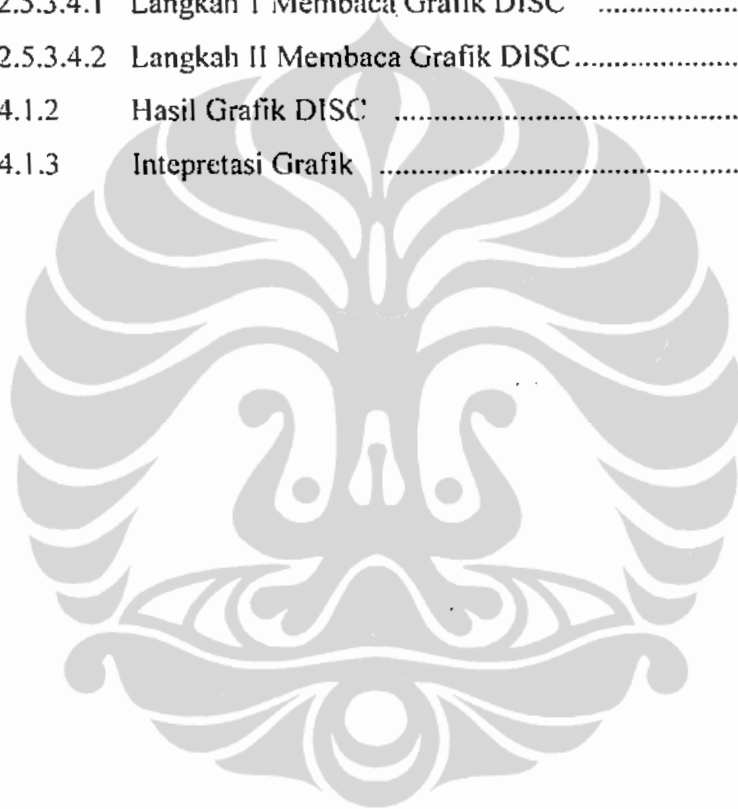
2. 7.2	Tujuan Konsultan .....	37
2. 8	Analisa Masalah .....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>		
3.1	Metode Pengumpulan Data .....	43
3.2	Tahapan dalam Pemecahan Masalah .....	45
3.2.1	Tahap Persiapan .....	45
3.2.2	Tahapan Penyusunan Profil <i>DISC</i> .....	46
<b>BAB IV HASIL RANCANGAN PEMECAHAN MASALAH</b>		
4.1	Hasil dalam Penyusunan Profil <i>DISC</i> .....	49
4.1.1	Hasil <i>Focused Group Discussion</i> .....	49
4.1.2	Hasil Grafik <i>DISC</i> .....	53
4.1.3	Intepretasi Grafik .....	55
4.2	Program Pengembangan bagi <i>Management Consultant</i> .....	59
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>		
5.1	Kesimpulan .....	67
5.2	Saran .....	68
<b>DAFTAR REFERENSI</b> .....		69
<b>LAMPIRAN</b> .....		xiv

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.4.2.1.1	Indikator yang Dapat Diobservasi dari <i>High D</i> .....	17
Tabel 2.4.2.1.2	Perilaku yang Dapat Diobservasi dari <i>High D</i> .....	17
Tabel 2.4.2.2.1	Indikator yang Dapat Diobservasi dari <i>High I</i> .....	20
Tabel 2.4.2.2.2	Perilaku yang Dapat Diobservasi dari <i>High I</i> .....	21
Tabel 2.4.2.3.1	Indikator yang Dapat Diobservasi dari <i>High S</i> .....	23
Tabel 2.4.2.3.2	Perilaku yang Dapat Diobservasi dari <i>High S</i> .....	24
Tabel 2.4.2.4.1	Indikator yang Dapat Diobservasi dari <i>High C</i> .....	26
Tabel 2.4.2.4.2	Perilaku yang Dapat Diobservasi dari <i>High C</i> .....	27
Tabel 4.1.1	<i>Job Description</i> dalam Indikator Perilaku <i>D, I, S,</i> dan <i>C</i> .....	49
Tabel 4.1.2	Keterangan Grafik DISC .....	54
Tabel 4.1.3	Hubungan antar Faktor <i>I Feedback</i> .....	57

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Struktur Organisasi Konsultan X .....	10
Gambar 2.2	Hubungan Kegiatan MSDM dengan Seleksi .....	15
Gambar 2.5.3.3	<i>The Energy Line</i> .....	32
Gambar 2.5.3.4.1	Langkah I Membaca Grafik DISC .....	33
Gambar 2.5.3.4.2	Langkah II Membaca Grafik DISC.....	34
Gambar 4.1.2	Hasil Grafik DISC' .....	54
Gambar 4.1.3	Intepretasi Grafik .....	56



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Indikator Perilaku dari Keempat Faktor DISC.....	xiv
Lampiran 2	<i>Job Description</i> dalam Indikator Perilaku DISC .....	xvi
Lampiran 3	Skoring Keempat Faktor DISC .....	xxii
Lampiran 4	<i>Form</i> Penilaian Kinerja Karyawan Konsultan X .....	xxiii
Lampiran 5	<i>DISC Style Insight Target Training International, Ltd</i> .....	xxiv
Lampiran 6	<i>Company Profile</i> Konsultan X .....	xxvi



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### I. 1 Latar Belakang

Setiap organisasi tidak pernah terlepas dari sumber daya manusia yang berada di dalamnya sebagai unsur utama pembentuk organisasi. Tidak ada satu faktor dalam operasi bisnis yang memiliki dampak lebih langsung pada kesejahteraan perusahaan dibandingkan sumber daya manusia. Simmamora (1995) berpendapat bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting bagi organisasi karena mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi, untuk itu perlu diatur dalam suatu manajemen sumber daya manusia agar tujuan organisasi tercapai.

Manajemen sumber daya manusia menyangkut serangkaian keputusan untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan secara optimal mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan dan pengembangan untuk mencapai tujuan organisasi, yaitu memelihara dan meningkatkan kinerja (Siswanto, 2005). Pengelolaan manajemen sumber daya manusia ini berawal dari proses rekrutmen dan seleksi. Menurut Stoner et al (dalam Papu, 2005) rekrutmen merupakan suatu proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Sedangkan pengertian dari seleksi adalah suatu proses dimana sebuah organisasi berusaha untuk mengidentifikasi sejumlah pelamar dengan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan ciri-ciri karakteristik lain yang diperlukan dalam membantu organisasi untuk mencapai tujuan (Noe et al, 2003).

Selanjutnya menurut Munandar (2001), proses seleksi akan menghasilkan tenaga kerja yang memiliki kecakapan, ketrampilan, kemampuan dan ciri-ciri karakteristik lain yang diperlukan oleh pekerjaan. Jadi seleksi dilakukan untuk memastikan perusahaan mendapatkan sumber daya manusia dengan kualitas sesuai dengan sejumlah kriteria yang telah ditetapkan. Ketepatan sumber daya manusia yang diperoleh melalui proses seleksi akan berpengaruh besar terhadap kelangsungan dari organisasi. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Werther & Davis (1996), jika

organisasi tidak memiliki orang yang tepat untuk suatu posisi, maka tujuan dari organisasi tersebut dapat tidak tercapai.

Dalam usaha mendapatkan orang yang tepat untuk pencapaian tujuan organisasi ini setiap individu dalam organisasi diberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan jabatan mereka; sehingga pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan ciri-ciri karakteristik lain yang dimiliki individu perlu disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab pada jabatan tersebut. Demikian halnya dengan Konsultan X sebuah konsultan yang bergerak di bidang pelatihan sumber daya manusia yang memiliki tujuan memberikan jasa pelayanan dalam membantu organisasi untuk meningkatkan sumber daya manusia dari rata-rata menjadi yang terdepan dengan hasil yang dapat terukur secara akurat. Dalam mencapai tujuannya, setiap sumber daya manusia yang terlibat dalam Konsultan X diberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan jabatan mereka. Adapun tugas dan tanggung jawab pada setiap jabatan dalam Konsultan X ditentukan berdasarkan *business unit (BU)* atau kelompok kerja dimana individu berada, dimana setiap *BU* memiliki tugas utama dan target pekerjaan yang harus dicapai.

Konsultan X yang bergerak dalam bidang pengembangan sumber daya manusia melalui program pelatihan ini memiliki tiga *business unit (BU)* yaitu *management consultant*, *program development*, dan *sales and marketing*. *Management consultant* terdiri atas para *consultant* yang bertanggung jawab menangani klien mulai dari analisa kebutuhan pelatihan hingga program tindak lanjut pasca pelatihan. *Program development* terdiri atas para *program development specialist* yang memiliki tugas utama mendesain dan mengembangkan modul pelatihan. Sedangkan *sales and marketing* terdiri atas para *sales consultant* yang bertugas menawarkan proposal program pelatihan hingga tercapai kesepakatan kerja sama dengan klien Konsultan X.

Setiap *business unit (BU)* bertanggung jawab atas tugas utama yang harus mereka jalankan sesuai dengan *job description* mereka dan mencapai target pekerjaan tahunan seperti yang tercantum dalam *KPI (Key Performance Indicator)* mereka. *Job description* berisikan daftar pekerjaan, tugas dan tanggung jawab sesuai dengan jabatan mereka, sedangkan *KPI* berisikan rincian target dalam bentuk jumlah nominal

yang harus mereka capai dalam kurun waktu satu tahun. Ukuran keberhasilan dari pelaksanaan *job description* dan pencapaian target dalam *KPI management consultant* diukur melalui penilaian kinerja yang dilakukan per tahun.

*KPI* pada jabatan *management consultant* berisikan target yang terdiri atas empat tugas, yaitu *delivery training*, *sales achievement*, *develop program*, dan *consultant report*. Jika diperhatikan keempat target pekerjaan *management consultant* tersebut, dua diantaranya merupakan target pekerjaan yang menjadi tugas utama pada *BU* lain yaitu *sales achievement* dari *BU sales and marketing* dan *program develop program* dari *BU program development*. Sedangkan *delivery training* dan *consultant report* merupakan target dari tugas utama pada jabatan *management consultant*. Hal ini menunjukkan *management consultant* yang memiliki tugas utama adalah memberikan pelatihan pada perusahaan klien, mereka juga diberikan tugas dan target untuk menawarkan proposal program pelatihan seperti pada *BU sales and marketing*, serta mendesain modul pelatihan seperti mereka yang berada pada *BU program development*.

Menurut Likert 1961,1967 (dalam Munandar 2001), organisasi industri terdiri dari kelompok kerja yang saling berkaitan dalam satu tata tingkat. Kelompok yang saling berkaitan ini dihubungkan oleh tenaga kerja yang menduduki jabatan kunci dan menjadi anggota dari dua kelompok sekaligus, yang berfungsi sebagai pasak penghubung antara kelompok-kelompok. Berdasarkan pernyataan di atas, bila dilihat dalam setiap *business unit (BU)* di Konsultan X diketahui bahwa mereka yang menjabat sebagai *management consultant* merupakan tenaga kerja yang menjadi anggota lebih dari satu kelompok kerja sekaligus, sehingga dapat dikatakan sebagai jabatan kunci yang berfungsi sebagai pasak penghubung antar *business unit (BU)*.

Hal ini dapat dilihat dari tanggung jawab seorang *management consultant* yang melibatkan serangkaian tugas termasuk didalamnya yang bukan menjadi tugas utama mereka. Serangkaian tugas ini dapat dikatakan hampir tidak dapat dipisahkan, karena dalam melakukan tugas utama memberikan pelatihan pada perusahaan klien, *management consultant* sebelumnya terlebih dahulu mengajukan proposal dan menawarkan program pelatihan kepada klien. Selanjutnya setelah terjadi kesepakatan kerja sama, mereka terlibat dalam mendesain modul pelatihan yang akan dibawakan



pada klien. Serangkaian pekerjaan yang saling berkaitan ini yang membuat mereka diberikan target untuk setiap jenis tugas tersebut.

Pada prakteknya dalam *management consultant* melakukan tugas yang bukan merupakan tanggung jawab utama mereka, seperti menawarkan proposal program pelatihan pada perusahaan klien, mereka bekerja sama dengan *sales consultant* dari *BU sales and marketing*. Demikian pula dalam mendesain modul pelatihan mereka bekerja sama dengan *program development specialist* dari *BU program development*. *Management consultant* tetap bertanggung jawab atas kedua tugas itu sejauh mereka yang membawakan pelatihan tersebut pada perusahaan klien. Hal ini sejalan dengan pernyataan Munandar (2001) bahwa tenaga kerja yang melakukan pekerjaan-pekerjaan tersebut saling berkaitan dalam suatu hubungan ketergantungan, dimana mereka saling memerlukan dan mempengaruhi dengan membentuk kelompok tugas, yaitu kelompok yang terdiri dari tenaga kerja yang bekerja bersama untuk menyelesaikan pekerjaan, yang berasal dari satuan-satuan kerja lain dalam organisasi.

## 1.2 Masalah

Berdasarkan data penilaian kinerja yang didapatkan dari Konsultan X berkenaan dengan *management consultant* sebagai pemegang jabatan kunci di tubuh konsultan yang bergerak dalam bidang pelatihan sumber daya manusia ini, diketahui lima orang diantara delapan orang yang menjabat sebagai *management consultant* tidak berhasil mencapai target yang diberikan sementara hanya tiga orang sisanya yang berhasil mencapai target. Dari antara delapan orang *management consultant* tersebut juga diketahui setiap tahunnya mayoritas diantara mereka tidak berhasil dalam pencapaian target, sehingga dapat dikatakan mayoritas dari mereka tidak berhasil mencapai target dalam beberapa kali penilaian kinerja tahunan.

Dalam *key performance indicator (KPI)* mereka, baik yang berhasil mencapai target maupun tidak, tercantum target pekerjaan yang sama baik secara jenis pekerjaan maupun jumlah nominal target yang harus dicapai. Oleh karena itu adanya perbedaan pencapaian kinerja diantara mereka sementara target yang diberikan adalah sama, menunjukkan adanya perbedaan kualitas pengetahuan, ketrampilan,

kemampuan dan ciri-ciri karakteristik lain diantara mereka, sehingga tujuan organisasi tidak tercapai.

Seperti telah dipaparkan sebelumnya, dalam usaha untuk mendapatkan sumber daya manusia dengan kualitas pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan ciri-ciri karakteristik lain sesuai dengan persyaratan dalam suatu jabatan, perusahaan melakukan seleksi tenaga kerja. Oleh karenanya dapat dikatakan adanya perbedaan kinerja diantara para *management consultant* perlu dikaji dengan memperhatikan proses seleksi terhadap kualitas pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan ciri-ciri karakteristik lain yang mereka miliki.

Dalam proses seleksi pada jabatan *management consultant* selama ini, Konsultan X mencantumkan persyaratan berupa IPK  $S_1$  dan  $S_2 \geq 3,5$  dalam bidang bisnis, manajemen, psikologi; berpengalaman dalam bidang pengembangan atau pelatihan sumber daya manusia minimal 6 tahun; dan memiliki prestasi tinggi serta kepemimpinan yang teruji dalam institusi atau perusahaan. Persyaratan telah berkecimpung dalam bidang pengembangan atau pelatihan sumber daya manusia minimal selama 6 tahun ditambah dengan prestasi tinggi dan kepemimpinan yang teruji menunjukkan setiap *management consultant* yang saat ini menjabat memiliki kualitas ketrampilan dan kemampuan yang hampir sama dalam bidangnya. Penetapan IPK minimal  $S_1$  dan  $S_2 \geq 3,5$  dalam bidang bisnis, manajemen, psikologi memperjelas tingkat pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki para *management consultant* sesuai bidang keilmuan mereka.

Selanjutnya dari proses seleksi yang selama ini berjalan, diketahui mereka yang menjabat sebagai *management consultant* telah lulus dalam tahap *behavioral event interview* dan *work sampling technique* dalam pengujian kemampuan pada proses seleksi. *Work sampling technique* merupakan teknik yang mencoba memprediksi kinerja seseorang dengan meminta calon tenaga kerja untuk menampilkan satu atau lebih dari tugas utama yang terdapat dalam jabatan tersebut (Dessler, 2008). Dalam tahap *work sampling technique* ini, *management consultant* diminta membawakan program pelatihan yang mereka desain dan kembangkan sendiri dihadapan *BU Head Management Consultant* dan *Director* Konsultan X.

Berdasarkan hal tersebut diketahui Konsultan X telah memiliki sejumlah kualifikasi yang jelas mencakup aspek pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan dalam menyeleksi *management consultant*. Sementara pada aspek ciri-ciri karakteristik lain yang mencakup sikap dan kepribadian yang dibutuhkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, selama ini Konsultan X menggunakan tes DISC. DISC merupakan *non-critical tool* untuk memahami tipe (*style*) perilaku seseorang, dengan mengevaluasi faktor-faktor kepribadian utama yang ada dalam diri seseorang (Bonnstetter and Suiter, 2004). Hasil DISC para *management consultant* menunjukkan setiap mereka memiliki faktor kepribadian utama yang berlainan, sehingga mereka memiliki tipe perilaku kerja yang berlainan pula. Perbedaan tipe perilaku kerja diantara mereka ini juga menunjukkan bahwa program seleksi di Konsultan X selama ini belum memiliki kualifikasi pada aspek perilaku yang mencakup tipe (*style*) perilaku seperti apa yang diharapkan melalui tes DISC yang digunakan. Hal ini membuat setiap *management consultant* menampilkan perilaku yang berbeda terhadap tugas dan target yang diberikan, sehingga kinerja mereka pun menunjukkan adanya perbedaan yaitu dalam pencapaian target tahunan.

Menurut Schneider & Smith (2004) elemen penting dari suatu pekerjaan adalah perilaku yang dibutuhkan untuk pencapaian kinerja (*high performance*) dan oleh karena perilaku yang dibutuhkan untuk berhasil dalam pekerjaan mencakup hal yang luas, maka elemen penting untuk suatu pekerjaan adalah perilaku spesifik yang dibutuhkan untuk pencapaian kinerja dalam pekerjaan tersebut. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa tidak tercapainya target kerja diantara *management consultant* perlu ditangani dengan memperhatikan elemen perilaku spesifik untuk dapat berhasil dalam pencapaian kinerja (*high performance*) pada jabatan tersebut.

Berdasarkan pernyataan di atas maka untuk mendapatkan kualifikasi perilaku pada jabatan *management consultant* berdasarkan profil DISC perlu mengetahui seperti apa perilaku spesifik untuk dapat berhasil dalam pencapaian target tahunan sebagai indikator pencapaian kinerja (*high performance*) di Konsultan X. Untuk itu langkah yang perlu dilakukan dalam mengatasi masalah dalam pencapaian kinerja ini, maka Konsultan X perlu memiliki profil DISC mengenai faktor kepribadian utama

yang menggambarkan tipe perilaku yang dibutuhkan untuk dapat mencapai target pekerjaan pada jabatan tersebut, untuk selanjutnya dimanfaatkan untuk mengembangkan kinerja *management consultant* selama ini agar tercapai kinerja yang optimal sesuai target pekerjaan di Konsultan X.

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan belum adanya kesesuaian perilaku yang dimiliki *management consultant* dengan kualifikasi perilaku yang dibutuhkan untuk dapat berhasil dalam pencapaian target kerja di Konsultan X, maka yang menjadi rumusan masalah dari tugas akhir ini adalah “Bagaimanakah profil DISC mengenai faktor kepribadian utama untuk program pengembangan *management consultant* di Konsultan X ”

### 1.4. Metodologi

Adapun metodologi yang digunakan untuk pemecahan masalah adalah dengan menggunakan *behavioral event interview (BEI)* dan *focused-group discussion (FGD)*.

### 1.5. Tujuan

Tujuan disusunnya tugas akhir ini adalah untuk membuat usulan profil DISC mengenai faktor kepribadian utama untuk program pengembangan *management consultant* di Konsultan X.

### 1.6. Manfaat

Manfaat yang dapat diperoleh dari penulisan tugas akhir ini adalah

#### a. Manfaat Teoritis

Rancangan ini diharapkan dapat memperkaya ilmu pengetahuan bidang Psikologi Industri dan Organisasi terutama pada kajian Program Pengembangan Tenaga Kerja, khususnya dalam pemanfaatan tes DISC.

b. Manfaat Praktis

Melalui program pengembangan tenaga kerja berdasarkan profil DISC mengenai faktor kepribadian utama pada jabatan *management consultant* ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi Konsultan X dalam mengembangkan kinerja *management consultant* dalam pencapaian target kerja.

### 1.7. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada tugas akhir ini terdiri dari:

**Bab I            Pendahuluan**

Pada bab ini berisi landasan pemikiran mengenai rancangan yang akan disusun oleh penulis, metodologi dalam tugas akhir, tujuan, dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

**Bab II          Tinjauan Literatur**

Bab ini berisi teori-teori yang mendukung dasar penyusunan profil DISC untuk program pengembangan *management consultant* di Konsultan X.

**Bab III        Metode Penelitian**

Bab ini berisi metode penelitian yang digunakan dan strategi intervensi untuk menganalisa masalah.

**Bab IV        Hasil Rancangan Pemecahan Masalah**

Bab ini berisi hasil yang diperoleh berdasarkan usulan pemecahan masalah yang dilakukan melalui metode penelitian.

**Bab V         Kesimpulan dan Saran**

Bab ini berisi kesimpulan dalam menyusun profil DISC dan saran bagi Konsultan X untuk program pengembangan *management consultant*.

## BAB II

### TINJAUAN LITERATUR

#### 2.1 Organisasi dan Kelompok Kerja

##### 2.1.1 Pengertian Organisasi dan Kelompok Kerja

Organisasi industri terdiri dari kelompok kerja yang saling berkaitan dalam satu tata tingkat. Pemecahan satu pekerjaan dengan segala macam aspeknya (aspek produksi, aspek keuangan, aspek pemasaran dan penjualan, hubungan dengan langganan dan calon langganan, aspek personalia) menjadi berbagai macam pekerjaan yang menunjukkan adanya hubungan keterpautan antara pekerjaan-pekerjaan tersebut. Dengan demikian tenaga kerja yang melakukan pekerjaan-pekerjaan tersebut juga saling berkaitan dalam suatu hubungan ketergantungan. Mereka saling memerlukan dan mempengaruhi. (Munandar, 2001).

Selanjutnya Likert (1961, 1967) dalam Munandar (2001) berpendapat bahwa organisasi dapat dipandang sebagai sistem dari kelompok yang saling berkaitan. Kelompok yang saling berkaitan ini dihubungkan oleh tenaga kerja yang menduduki jabatan kunci dan menjadi anggota dari dua kelompok sekaligus, yang berfungsi sebagai pasak penghubung antara kelompok-kelompok.

Munandar (2001) mendefinisikan kelompok kerja sebagai berikut :

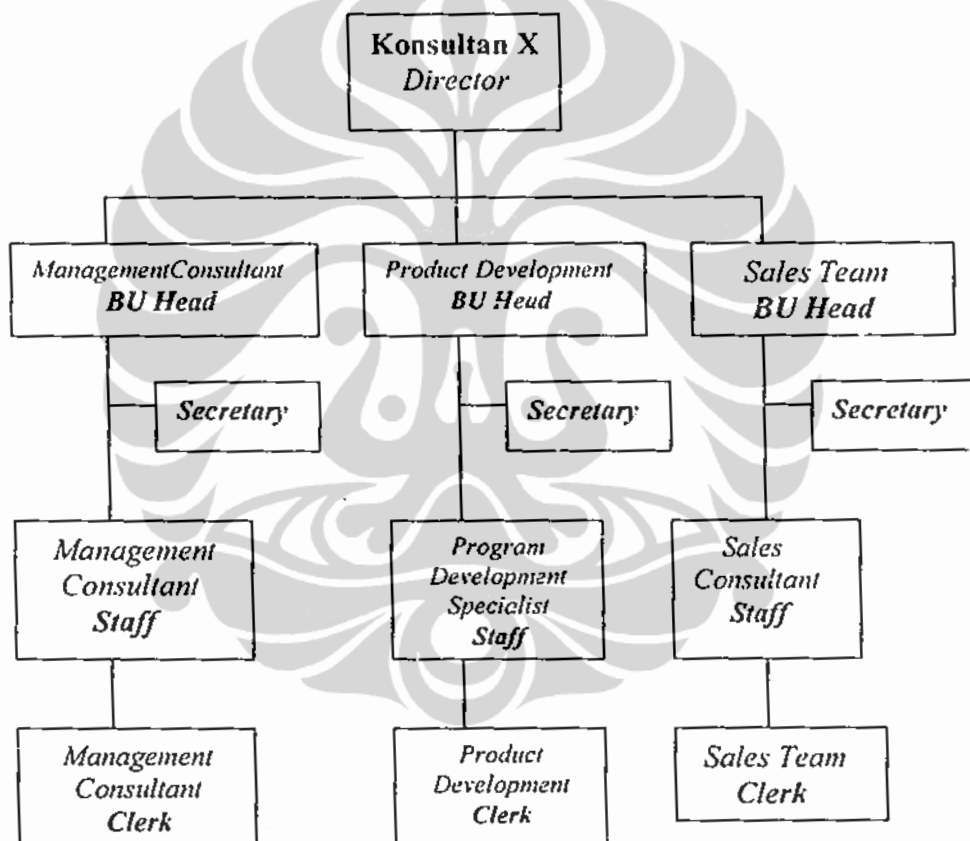
*“ two or more individuals, interacting and interdependent, who come together to achieve particular objectives.”* (Robbins, 1988 p. 71)

(kelompok terdiri dari dua atau lebih orang, yang saling mempengaruhi dan saling tergantung, yang datang bersama-sama untuk mencapai sasaran tertentu).

Konsultan X merupakan suatu organisasi yang dapat dipandang sebagai sistem dari kelompok kerja, dimana kelompok yang saling berkaitan tersebut dihubungkan oleh *management consultant* yang menduduki jabatan kunci dan menjadi anggota dari beberapa kelompok sekaligus, dimana menurut Munandar

(2001) berfungsi sebagai pasak penghubung antara kelompok-kelompok. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat posisi *management consultant* dalam struktur organisasi di Konsultan X sebagai berikut:

**Gambar 2.1** Struktur Organisasi Konsultan X



Sumber : Dokumentasi Konsultan X

### 2.1.2 Interaksi Antaranggota Kelompok Kerja

Organisasi industri terdiri dari sejumlah kelompok kerja yang saling berkaitan dalam suatu tata tingkat tertentu. Setiap kelompok kerja terdiri dari sejumlah tenaga

kerja yang saling mempengaruhi dan saling tergantung. Namun derajat pengaruh dan ketergantungan antar tenaga kerja tidaklah selalu sama (Munandar 2001). Selanjutnya Fiedler (1967 dalam Munandar 2001) memberikan tipologi dari kelompok-kelompok kerja yang didasarkan pada sifat dan intensitas interaksi, yaitu:

a. Kelompok interaktif (*interacting groups*)

Pada kelompok ini, para anggotanya saling tergantung dan aksi atau tindakan mereka perlu dikerjakan dan disusun bersama untuk dapat menyelesaikan tugas kelompok dengan baik. Dengan perkataan lain kelompok interaktif memerlukan kooperasi dan koordinasi dari kegiatan para anggotanya dalam pelaksanaan tugas kelompok agar tercapai sasaran kelompoknya. Jika kooperasi dan koordinasi berlangsung baik dalam kelompok, maka kelompok dapat dikatakan merupakan satu tim. Misalnya kelompok pemecahan masalah (*problem solving team*), tim bedah, tim sepak bola, dan seterusnya.

b. Kelompok koaksi (*co-acting groups*)

Anggota kelompok ini bekerja sama dalam melaksanakan tugas kelompok, tapi masing-masing dapat melaksanakan pekerjaannya relatif secara mandiri tidak saling tergantung. Misalnya pada kelompok pramuniaga/*salesman*, kelompok *medical representatives*, kelompok kerja bagian kepegawaian yang terdiri dari kepala bagian dan kepala subbagian tenaga kerja. Dalam kelompok ini setiap anggota kelompok memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing yang dapat dilaksanakan tanpa banyak tergantung pada pelaksanaan tugas dari anggota kelompok lainnya.

Hubungan ketergantungan terlihat pada kenyataan bahwa kelancaran dalam pelaksanaan tugas masing-masing mempengaruhi hasil tercapainya sasaran kelompok kerja. Jika salah seorang anggota kelompok di atas kurang lancar, kurang berhasil dalam menjalankan tugasnya maka hasil kelompok tidak akan optimal.



### c Kelompok konteraksi (*counteracting groups*)

Para anggota kelompok bekerja sama untuk tujuan perundingan dan memufakatkan sasaran dan tuntutan yang bertentangan. Penilaian kinerja diukur berdasarkan derajat penerimaan dari jawaban atau penyelesaian oleh para anggota kelompok. Para anggota kelompok ini terdiri dari wakil dari pihak yang berbeda pendapat. Kelompok konteraktif ini merupakan kelompok sementara dan merupakan kelompok yang terbentuk karena adanya pertentangan atau konflik antar kelompok. Misalnya panitia perjanjian kerja bersama (PKB) yang terdiri dari wakil manajemen dan serikat pekerja.

Berdasarkan uraian di atas diketahui kelompok kerja di Konsultan X termasuk dalam kelompok koaktif, dimana dalam kelompok kerja (*business unit* di Konsultan X) setiap anggota kelompok memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing, seperti *management consultant*, *sales and marketing*, dan *program development*. Dalam pelaksanaan tugasnya mereka tidak banyak tergantung pada pelaksanaan tugas dari anggota kelompok lainnya, namun tetap ada hubungan ketergantungan diantara mereka yang terlihat dari kelancaran dalam tugas seorang *management consultant* tergantung pada kerjasama dengan *business unit program development* dalam mendesain modul pelatihan dan *sales and marketing* dalam menawarkan proposal pelatihan pada klien.

## 2.2 Seleksi Tenaga Kerja

### 2.2.1 Definisi Seleksi Tenaga Kerja

*“ Selection is the process by which an organization attempts to identify applicants with the necessary knowledge, skills, abilities, and other characteristics that will help it achieve its goals. ”* (Noe et al, 2003, p. 182)

Seleksi adalah proses dimana suatu organisasi berusaha untuk mengidentifikasi pelamar berdasarkan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, dan

karakteristik lain yang diperlukan dalam membantu organisasi untuk mencapai tujuan. Selanjutnya menurut Munandar (2001), sasaran seleksi adalah suatu rekomendasi atau suatu keputusan untuk menerima atau menolak seorang calon untuk pekerjaan tertentu berdasarkan dugaan tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon untuk menjadi tenaga kerja yang berhasil pada pekerjaannya.

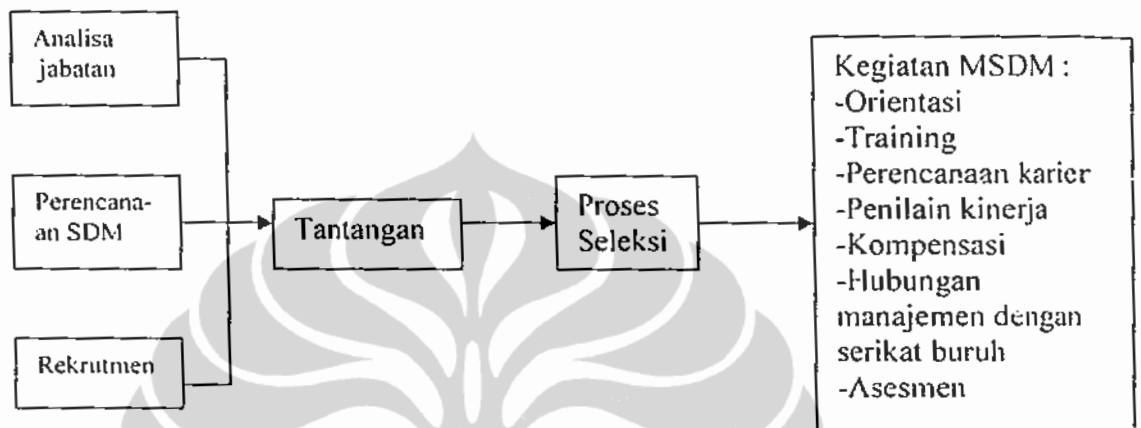
Melalui seleksi sejumlah calon dinilai sejauh mana kesesuaian mereka dengan satu pekerjaan. Dari seleksi dan penempatan tenaga kerja diharapkan dapat diperoleh tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, ketrampilan sikap dan ciri-ciri karakteristik lain sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh pekerjaan dalam organisasi industri yang memerlukan tenaga kerja tersebut. Jadi seleksi menghasilkan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan ciri-ciri karakteristik yang lain. (Munandar, 2001). Harvey (1991, dalam Green, 1999) mengemukakan definisi dari pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan ciri-ciri karakteristik lain – atau yang dikenal dengan singkatan KSAO (*Knowledge, Skill with tools, Abilities, and Other personal characteristics*), sebagai berikut:

1. *Knowledge* – atau pengetahuan merupakan informasi penting yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Pengetahuan biasanya didapat dari pendidikan formal, *training*, dan pengalaman kerja.
2. *Skill* – atau kecakapan dalam menggunakan peralatan dalam pekerjaan. *Skill* didapat dari lingkungan atau dipelajari dalam pekerjaan dengan cara yang informal. Contoh dari kecakapan dalam menggunakan peralatan adalah kemampuan menggunakan *word processor* dalam melaksanakan pekerjaan.
3. *Ability* – atau kemampuan merupakan konsep seperti intelegensi, orientasi spasial, waktu reaksi, dan stamina. Kemampuan biasanya diukur melalui serangkaian tes yang mengukur seberapa spesifik kemampuan yang diperlukan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.
4. *Other* – atau karakteristik tambahan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik. Kategori ini meliputi sikap dan kepribadian yang dibutuhkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Contoh dari kategori ini adalah kreativitas.

Beberapa metode yang digunakan untuk mengukur kecocokan individu dengan suatu pekerjaan, diantaranya adalah dengan menggunakan alat ukur psikologis (*potential assessment*). Namun *potential assessment* memiliki beberapa kelemahan, yaitu tingkat keabsahannya yang masih sangat bergantung pada kemampuan psikolog (Munandar, 2001). Menurut Spencer dan Spencer (1993), akan lebih efektif dan efisien bagi perusahaan untuk menyeleksi orang yang sudah menampilkan perilaku yang diharapkan.

Menurut Werther & Davis (1996) dalam mempersiapkan pelaksanaan kegiatan seleksi calon karyawan, sebaiknya didefinisikan terlebih dahulu karakteristik dari organisasi sampai dengan pekerjaan yang tersedia. Adanya pertimbangan-pertimbangan yang mengacu pada karakteristik organisasi diharapkan dapat menghasilkan perolehan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan suatu proses seleksi bergantung pada tiga *input* utama, yaitu informasi analisa jabatan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja dari masing-masing persyaratan suatu jabatan. Perencanaan sumber daya manusia mengidentifikasi layaknya pemisal antar jabatan dan memungkinkan seleksi berjalan dengan logis dan mengena pada permasalahan (Werther & Davis, 1996).

**Gambar 2.2 Hubungan Kegiatan MSDM dengan Proses Seleksi**



Sumber : Werther & Davis (1996)

### 2.3 Kualifikasi Perilaku dalam Suatu Jabatan (*Behavioral Qualification of The Job*)

Bonnstetter and Suiter (2004) menyatakan ketika seseorang diperkerjakan dalam suatu jabatan yang membutuhkan perilaku yang sama dengan yang ia tampilkan dalam pekerjaan tersebut, dapat terjadi beberapa hal sebagai berikut: Pertama, individu dapat dengan segera memfokuskan energinya dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Kedua, individu akan menikmati dalam melaksanakan pekerjaannya karena secara alami sesuai dengan perilaku dasar yang ia miliki.

Secara berkebalikan, mereka yang menampilkan perilaku yang berbeda dalam pekerjaan dengan tuntutan pekerjaan, harus terlebih dahulu memfokuskan energi dalam menyesuaikan perilaku terhadap pekerjaan. Selanjutnya setelah menggunakan energi untuk menampilkan perubahan perilaku (*behavioral change*), mereka kemudian hanya dapat menggunakan energi yang tersisa untuk melaksanakan tugas-tugas dalam pekerjaan mereka. Terdapat beberapa pekerjaan yang dapat menimbulkan stress sehingga memaksa individu menjadi sesuatu yang bukan diri

mereka, sehingga akhirnya hanya sedikit energi yang tersisa untuk menyelesaikan pekerjaan.

## 2.4 DISC

### 2.4.1 Latar Belakang Penggunaan DISC

DISC merupakan instrumen yang mendasarkan pengukuran pada perilaku manusia yang dapat diobservasi. Melalui sejarah dan perkembangan sebelumnya, para ilmuwan dan peneliti telah mengobservasi adanya kesamaan dari perilaku dasar manusia, yang mana saat ini DISC dikembangkan untuk membantu individu dalam memaksimalkan baik potensi pribadi maupun potensi sumber daya manusia dalam organisasi. DISC merupakan *non-critical tool* untuk memahami tipe (*style*) perilaku seseorang. DISC dibuat untuk membantu individu mengeksplorasi kepribadian dan tipe tingkah laku mereka sehingga mereka dapat lebih baik dalam memahami diri mereka sendiri dan orang lain (Bonnstetter and Suiter, 2004).

DISC mengukur kepribadian, lebih tepatnya adalah perilaku kerja. Segala sesuatu yang dipelajari dalam DISC semuanya adalah *observable* (dapat diobservasi). Instrumen ini memberikan gambaran mengenai tipe (*style*) seseorang yang dapat memprediksi kecenderungan perilakunya di masa yang akan datang, yang diperoleh dengan mengevaluasi faktor-faktor kepribadian utama yang ada dalam diri seseorang.

Tokoh yang paling berpengaruh terhadap perkembangan DISC adalah Dr. William Moulton Marston yang mempelajari emosi individu-individu yang dikategorikan normal dengan menulis sebuah buku yang berjudul *Emotions of Normal People*. Dalam bukunya tersebut ia mengidentifikasi apa yang didefinisikan sebagai empat emosi utama dan mengasosiasikannya dengan respon-respon yang berupa perilaku. Keempat emosi utama inilah yang sekarang dikenal sebagai DISC atau singkatan dari *Dominance*, *Influence*, *Steadiness* atau *Submission*, dan *Conscientious* atau *Compliance* (Bonnstetter and Suiter, 2004).

## 2.4.2 Faktor-Faktor Kepribadian dalam DISC

Untuk dapat menggambarkan keempat tipe dan gaya (*style*) tingkah laku dalam DISC dengan lebih jelas, dapat dilakukan dengan mengelompokkannya dalam empat perbedaan tipe (*style*) berperilaku individu, sebagai berikut::

### 2.4.2.1 *High D (Dominance)*

#### 2.4.2.1.1 Indikator yang Dapat Diobservasi dari *High D (Dominance)*

Tabel 2.4.2.1.1 Indikator yang Dapat Diobservasi dari *High D (Dominance)*

Ekstrovert/Introvert	Ekstrovert
Orientasi	Tugas
Gaya Pendekatan	Langsung
Dalam tekanan	Tidak sabar
Fokus	Hasil/Efisiensi
Emosi	Amarah

Sumber : Bonnstetter & Suiter (2004)

#### 2.4.2.1.2 Perilaku yang Dapat Diobservasi dari *High Dominance*

Tabel 2.4.2.1.2 Perilaku yang Dapat Diobservasi dari *High D (Dominance)*

Respon terhadap perubahan	Menyukai perubahan
Respon terhadap konflik	Menyerang balik
Tindakan	Cepat, selalu terburu-buru
Dalam pekerjaan	Waspada, butuh ruang gerak luas, efisiensi

Penetapan tujuan	Menetapkan banyak tujuan, resiko tinggi dan tidak tertulis
Pengorganisasian	Efisien, tidak teratur
Tingkat resiko	Pengambil resiko tinggi
Berbicara	Langsung, suka menginterupsi

Sumber: Bonnstetter & Suiter (2004)

#### 2.4.2.1.3 Karakteristik *High D (Dominance)*

Individu yang sifatnya didominasi oleh *Dominance* ini biasanya merupakan orang-orang yang tegas, lugas, memiliki pendirian yang teguh, mandiri, agresif, berani, kompetitif, inovatif, pantang menyerah sehingga biasanya merupakan pribadi yang senang akan tantangan, mengambil tindakan langsung, dan cepat mengambil keputusan.

Selain itu mereka mementingkan kekuatan, kekuasaan, otoritas dan pencapaian individualis. Individu yang termasuk di dalam tipe ini suka mendominasi, memiliki ego yang kuat, orientasi pada hasil, pemecah masalah, cepat dalam berespon, menyukai tantangan dan konstan dalam bekerja.

Mereka merupakan pribadi yang memiliki rasa ingin tahu yang tinggi, suka menuntut, kurang sabar, otoriter, bertanggung jawab, pengambil resiko, tangguh dan dapat memulai sendiri suatu pekerjaan.

#### 2.4.2.1.4 Karakteristik *High D (Dominance)* dalam *Team*

Karakteristik *High D (Dominance)* dalam Tim adalah sebagai berikut :

##### 1. Dapat memulai sendiri (*self starter*)

Ketika diberikan tugas, tanggung jawab dan otoritas, seorang *High D* akan terus mengerjakannya cukup lama untuk membuktikan pada yang lain, mereka berhasil mengerjakannya. Tidak ada yang diperlukan untuk membuat mereka bergerak mengerjakan sesuatu.

## 2. Butuh untuk Mengarahkan

Seorang *High D* secara alami butuh untuk mengarahkan. Sebagai tipe yang *ekstrovert*, seorang *High D* biasanya akan memberikan pendapat dengan jelas dan spesifik. Jika suatu tugas atau diskusi berjalan lambat, seorang *High D* akan mendorong untuk mempercepat pada inti permasalahan dan menggerakkan anggota kelompok yang lain. Ketika diberi otoritas dan tanggung jawab, seorang *High D* akan membawa tim pada pencapaian baru yang lebih tinggi yang sebelumnya dianggap tidak mungkin oleh yang lain.

## 3. Berkomunikasi secara langsung

Dalam berinteraksi seorang *High D* akan berbicara secara langsung dan mengena pada inti permasalahan. Kalimat-kalimat yang bersifat tidak langsung tidak akan dibicarakan oleh mereka, karena hal tersebut tidak terpikirkan oleh mereka.

## 4. Menyukai Tantangan

Jika suatu pekerjaan tidak lagi dirasa menantang, seorang *High D* akan merasa bosan. Seorang *High D* membutuhkan tantangan secara kontinyu (terus-menerus), dimana ketika suatu kondisi tidak ada tantangan, ia akan menciptakannya.

## 5. Resiko Tinggi

Seorang *High D* dapat menjadi pengambil resiko yang tinggi, dimana mungkin saja mereka tidak mempertimbangkan konsekuensinya. Ketika secara tidak sengaja melukai orang lain, seorang *High D* tidak menganggap hal tersebut sebagai suatu kesalahan. Karena pengambil resiko yang tinggi, *High D* membutuhkan orang lain untuk memberikan fakta dan data yang lengkap untuk meyakinkannya dapat 'melompat' pada kondisi yang relatif aman.



## 6. Melawan status quo

Mereka tidak menyukai 'cara yang biasanya telah kami lakukan', dimana seorang *High D* akan melupakan cara lama dan memfokuskan pada satu tujuan –hasil. Seorang *High D* akan 'menggoncangkan perahu' dalam usahanya mengejar hasil dan menemukan cara-cara yang lebih efisien dalam menyelesaikan suatu pekerjaan

## 7. Inovatif

Sebagai seorang penggerak yang cekatan, *High D* fokus pada efisiensi sehingga mereka secara terus menerus mencari cara terinovatif untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.

### 2.4.2.2 *High I (Influence)*

#### 2.4.2.2.1 Indikator yang Dapat Diobservasi dari *High I (Influence)*

Tabel 2.4.2.1.1 Indikator yang Dapat Diobservasi dari *High I (Influence)*

Ekstrovert/Introvert	Ekstrovert
Orientasi	Individu
Gaya Pendekatan	Tidak Langsung
Dalam tekanan	Tidak terorganisasi
Fokus	Kesenangan, pengalaman
Emosi	Optimis

Sumber : Bonnstetter & Suiter (2004)

#### 2.4.2.2.2 Perilaku yang Dapat Diobservasi dari *High I (Influence)*

Tabel 2.4.2.2.2 Perilaku yang Dapat Diobservasi dari *High I (Influence)*

Respon terhadap perubahan	Tidak memperhatikan perubahan
Respon terhadap konflik	Menghindar
Tindakan	Terus bergerak
Dalam pekerjaan	Menyukai hal-hal baru, menyukai pengalaman
Penetapan tujuan	Kurang baik dalam menetapkan tujuan dan perencanaan, perhatian pada saat ini.
Pengorganisasian	Tidak terorganisir
Tingkat resiko	Resiko moderat
Berbicara	Verbal, panjang, pendekatan personal, bukan pendengar yang baik

Sumber : Bonnstetter & Suiter (2004)

#### 2.4.2.2.3 Karakteristik *High I (Influence)*

Individu yang sifatnya didominasi oleh *Influence* merupakan orang-orang yang antusias, optimis, menarik, supel, bersemangat, percaya diri, terbuka, persuasif, sosial, inspirator, spontan, banyak berbicara..

Seorang *High I* mementingkan popularitas, ekspresi, dikenal banyak orang dan butuh dihiraukan oleh lingkungannya. Mereka fokus pada pendekatan personal dengan mempengaruhi orang lain agar melihat dengan cara dirinya.

Selain itu mereka mudah membagi ide-ide mereka, menghibur dan menyemangati orang lain, emosional, dermawan, pendekatan personal, suka membanggakan diri, dan dapat membaaur dengan baik terhadap siapa pun.

#### 2.4.2.2.4 Karakteristik *High I (Influence)* dalam *Team*

Karakteristik *High I (Influence)* dalam *team* adalah sebagai berikut:

##### 1. Optimis dan antusias

Seorang *High I* merupakan pribadi yang berorientasi pada manusia, memiliki kapasitas yang besar untuk memotivasi dan membuat suatu tim bersemangat. Ketika suatu pekerjaan menjadi berat, optimistik dan antusiasme seorang *High I* akan membuat anggota kelompok dapat tetap bersama.

##### 2. Pemecah masalah yang kreatif

*High I* memiliki pemikiran yang sangat kreatif dan jika mendapatkan dukungan, mereka akan menjadi sangat baik dalam menghasilkan hal-hal baru, ide-ide yang kreatif dan solusi dari suatu masalah.

##### 3. Memotivasi orang lain menuju tujuan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggerakkan seseorang menuju tujuan yang ingin diraih. Meskipun keempat gaya berperilaku (*styles*) dapat melakukan hal ini, namun hanya *High I* yang dapat memotivasi orang melalui interaksi yang positif dan kemampuan persuasifnya. Kemampuan *High I* inilah yang menyebabkan orang lain ingin bekerja bersama sebagai satu tim.

##### 4. Rasa humor yang positif

Seorang *High I* akan menambahkan keceriaan dalam tim dan dalam bekerja. Penelitian telah membuktikan bahwa produktivitas akan meningkat ketika tercipta adanya keceriaan dalam suatu tim. Dalam suatu tim *High I* akan menambahkan keceriaan yang alami dan humor segar.

##### 5. Menegosiasikan konflik

*High I* merupakan seorang mediator alami, dimana dengan kemampuan verbalnya dapat membujuk kedua belah pihak untuk saling menyetujui/berdamai.

Hal ini dikarenakan kemampuan mereka dalam melihat hal yang positif terhadap suatu masalah.

#### 6. Kemampuan verbal yang baik

Jika akan diadakan presentasi atau argumentasi untuk memenangkan suatu hal, berikan kesempatan tersebut pada seorang *High I*. Pada situasi tersebut, mereka akan dapat melakukannya dengan optimis dan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk mendapatkan hasil yang diharapkan, walau demikian yakinkan mereka memiliki data yang diperlukan.

#### 2.4.2.3 *High S (Steadiness)*

##### 2.4.2.3.1 Indikator yang Dapat Diobservasi dari *High S (Steadiness)*

Tabel 2.4.2.3.1 Indikator yang Dapat Diobservasi dari *High S (Steadiness)*

<b>Ekstrovert/Introvert</b>	Introvert
<b>Orientasi</b>	Individu
<b>Gaya Pendekatan</b>	Tidak Langsung
<b>Dalam tekanan</b>	Posesif
<b>Fokus</b>	Kepercayaan
<b>Emosi</b>	Tidak emosional

Sumber : Bonnstetter & Suiter (2004)

### 2.4.2.3.2 Perilaku yang Dapat Diobservasi dari *High S (Steadiness)*

Tabel 2.4.2.3.2 Perilaku yang Dapat Diobservasi dari *High S (Steadiness)*

Respon terhadap perubahan	Tidak menyukai perubahan, membutuhkan persiapan
Respon terhadap konflik	Mentoleransi, berusaha menyesuaikan
Tindakan	Rileks, tidak terburu-buru
Dalam pekerjaan	Menyukai suasana kekeluargaan
Penetapan tujuan	Jangka pendek, menggunakan jadwal harian
Pengorganisasian	Menggunakan cara yang tersistem
Tingkat resiko	Resiko rendah
Berbicara	Hangat tidak berbicara berlebihan, mendengarkan sebelum berbicara

Sumber : Bonnstetter & Suiter (2004)

### 2.4.2.3.3 Karakteristik *High S (Steadiness)*

Individu yang sifatnya didominasi oleh *Steadiness* merupakan seorang yang stabil, simpatik, pasif, posesif, mudah diajak bekerja sama, pengertian, lembut, ramah, sistematis, tenang, dan pendengar yang baik. Mereka lebih suka bekerja berdasarkan alur yang jelas, konsisten dan dapat diprediksi. Mereka kurang menyukai perubahan secara cepat dan tidak menyukai konflik.

Individu tipe ini mementingkan kerja tim, kejelasan dan tingkat prediksi yang tinggi. Mereka mengalami ketakutan akan hilangnya kestabilan di dalam lingkungan dan terjadinya perubahan. Mereka fokus untuk jadi sabar dan loyal. Biasanya mereka menanyakan pertanyaan 'bagaimana'.

Selain itu mereka memiliki kesungguhan dan ketulusan, tidak demonstratif/membesar-besarkan suatu hal, anggota tim yang baik, sabar dan terkendali.

#### 2.4.2.3.4 Karakteristik *High S (Steadiness)* dalam *Team*

Karakteristik *High S (Steadiness)* dalam *team* adalah sebagai berikut :

##### 1. Bekerja keras untuk pemimpin dengan suatu alasan.

Jika seorang *High S* mempercayai pemimpin yang ada dengan suatu alasan tertentu, mereka akan bekerja keras untuk mencapai hasil (tipe yang lain juga bekerja keras, tetapi untuk alasan yang berbeda). *High S* akan cepat membantu yang lain dalam tugas-tugas yang mereka sudah terbiasa mengerjakannya. Ketika *High S* menerima suatu tugas, beri mereka kesempatan waktu sejenak untuk secara logika menyelesaikannya.

##### 2. Pendengar yang baik

Kemampuan mendengarkan merupakan kemampuan alami dari seorang *High S*, bahkan meskipun diinterupsi mereka akan berhenti, menatap lawan bicaranya dan mendengarkan. Kemampuan mendengarkannya yang baik membuat mereka dapat secara alami membantu masalah pekerjaan orang lain.

##### 3. Sabar dan berempati

Dengan kemampuan mendengarkannya yang sangat baik, seorang *High S* merupakan pribadi yang sabar. Mereka sungguh-sungguh berusaha mengerti situasi dari orang lain, dimana mereka terkadang menjadi terlalu menyesuaikan. Biasanya *High S* akan memberikan manfaat dari ketidakpastian, dan akan bertahan di suatu situasi atau hubungan terlalu lama, berharap sesuatu akan menjadi lebih baik.

#### 5. Baik dalam menenangkan dan menstabilkan

Karena didorong oleh hasrat akan keharmonisan dan ketenangan, *High S* dapat menjadi aset berharga dalam menstabilkan situasi yang berkonflik. Selain itu, kesabaran, kemampuan mendengarkannya, dan pendekatan logikanya dapat membawa tim pada keseimbangan dan fokus pada tujuan.

#### 6. Loyal, hubungan jangka panjang

Dalam suatu tim, seorang *High S* akan menunjukkan loyalitas, hubungan jangka panjang dengan orang yang bekerja sama dengannya. Ketika timbul permasalahan, *High S* akan dapat membuat tim tetap bersatu karena kedekatan hubungan yang telah mereka bangun.

### 2.5.2.4 *High C (Compliance)*

#### 2.4.2.4.1 Indikator yang Dapat Diobservasi dari *High C (Compliance)*

Tabel 2.4.2.4.1 Indikator yang Dapat Diobservasi dari *High C (Compliance)*

Ekstrovert/Introvert	Introvert
Orientasi	Tugas
Gaya Pendekatan	Langsung
Dalam tekanan	Kritis
Fokus	Prosedur, informasi
Emosi	Takut/khawatir

Sumber : Bonnstetter & Suiter (2004)

#### 2.4.2.4.2 Perilaku yang Dapat Diobservasi dari *High C (Compliance)*

Tabel 2.4.2.2.2 Perilaku yang Dapat Diobservasi dari *High C (Compliance)*

Respon terhadap perubahan	Berhubungan dengan efek dari perubahan
Respon terhadap konflik	Menghindar
Tindakan	Hati-hati, mengikuti aturan
Dalam pekerjaan	Menyukai grafik, bagan, fungsional
Penetapan tujuan	Baik dalam menyusun tujuan yang aman, dengan resiko rendah
Pengorganisasian	Segala sesuatu pada tempatnya, sangat terorganisir
Tingkat resiko	Sangat rendah
Berbicara	Langsung, menanyakan, menjelaskan

Sumber : Bonnstetter & Suiter (2004)

#### 2.4.2.4.3 Karakteristik *High C (Compliance)*

Individu yang didominasi oleh *Compliance* biasanya merupakan individu yang peduli, hati-hati, akurat, matang, terkontrol, membutuhkan fakta, tepat, diplomatis, memiliki standar yang tinggi dan sabar.

Mereka mengalami ketakutan ketika perbuatannya dikritik, fokus pada kualitas dan keakuratan, perfeksionis dalam merencanakan dan bertindak, konsisten, berpikir objektif, membutuhkan fakta untuk dapat menyelesaikan suatu tugas dan biasanya menanyakan pertanyaan 'mengapa' dalam bekerja. Selain itu mereka merupakan pribadi yang sistematis, analitis, prosedural, konvensional, sensitif dan menyukai hal-hal yang pasti.



#### 2.4.2.4.4 Karakteristik *High C (Compliance)* Dalam Team

Karakteristik *High C (Compliance)* dalam *team* adalah sebagai berikut

##### 1. Pemikir yang objektif

Ketika berbicara dengan *High C*, mereka akan membawa orang lain pada kenyataan yang ada. Mereka berhubungan dengan fakta-fakta yang objektif dan akan membawa orang lain membuktikan masalah mereka. *High C* akan membawa realitas dalam perencanaan, menganalisa, dan mengetes data untuk keakuratan.

##### 2. Berhati-hati

*High C* akan mengerjakan suatu tugas secara personal. Pekerjaan yang terselesaikan merupakan refleksi dari perhatian mereka akan hal-hal detail. Mereka biasanya sangat loyal dan akan memberikan usaha ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan.

##### 3. Menjaga standar tinggi

Seorang *High C* akan membantu dalam penetapan suatu standar, dengan kualitas fokusnya mereka akan membantu tim dalam konsistensi standar dan pengoperasian, dengan menambahkan keteraturan dalam pelaksanaan.

##### 4. Menjelaskan, mengklarifikasi, mendapat informasi, mengkritisi, dan mengetes

Karena merupakan seorang pemikir yang objektif, *High C* akan mengoreksi kekurangan dalam perencanaan yang tidak terpikirkan sebelumnya. Kemampuan kritis mereka yang alami mampu melihat semua kemungkinan sebelum mereka terjun dalam suatu rencana.

### 5. Berorientasi pada tugas.

Tim membutuhkan orang-orang yang dapat meletakkan tingkat *urgency* dalam menyelesaikan tugas. Seorang *High C* memiliki kontribusi yang signifikan dalam pencapaian-pencapaian penting dalam tim.

### 6. Menaruh perhatian pada hal detail

Beberapa pekerjaan dapat menjadi rusak total jika tidak ada kontribusi seorang *High C* dalam memperhatikan hal detail. Setiap organisasi memerlukan *High C* dalam tim mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dimana hal-hal kecil dapat membuat perbedaan yang besar.

#### 2.5.3 Interpretasi dalam DISC

Dalam penelitian ini menggunakan tes DISC dari *Style Insight Instrument* yang dikembangkan oleh Bonnstetter & Suiter (2004) dengan menggunakan dua grafik. Untuk melakukan interpretasi terlebih dahulu perlu memahami Grafik I dan II.

##### 2.5.3.1 Memahami Grafik I DISC

#### 1. Grafik I menggambarkan *The Most* (respon yang paling sering dilakukan).

Respon *The Most* mengidentifikasi respon seseorang dengan lingkungannya. Dengan kata lain, perilaku yang seseorang alami dimana ia butuh untuk menunjukkannya dengan tujuan untuk dapat bertahan dan sukses dalam pekerjaannya.

#### 2. Grafik I merupakan Grafik Topeng

Suatu topeng menandakan kita mengenakan sesuatu untuk menutupi identitas yang sebenarnya. Kita cenderung untuk mengadaptasikan perilaku dengan tujuan untuk bertahan atau sukses dalam lingkungan tertentu. Grafik I merupakan perilaku yang kita ijinakan orang lain dapat melihatnya, meskipun itu bukan perilaku kita yang sesungguhnya.

### 3. Grafik I paling mudah berubah (*Most Changeable*)

Kita mengadaptasikan perilaku di lingkungan. Grafik I menunjukkan adaptasi ini. Grafik I akan berubah tergantung lingkungan dimana seseorang memfokuskan diri. Contoh, seseorang yang dipindahkan dari posisi akuntan menjadi sales perlu untuk menggunakan lebih banyak ketrampilan membina hubungan dengan tujuan untuk berhasil di lingkungannya yang baru.

### 4. Grafik I merupakan Grafik Adaptasi

Grafik I mengindikasikan apa yang paling disukai seseorang dan yang mengarahkan responnya di lingkungan. Jika seseorang fokus pada sesuatu hal lebih dari pekerjaan, seperti menjadi seorang ayah, maka Grafik I akan menunjukkan perilaku yang seseorang rasa dia perlukan untuk ditampilkan untuk dapat berhasil dalam berfungsi sebagai ayah. Grafik I menggambarkan fokus dari perilaku seseorang.

#### 2.5.3.2 Memahami Grafik II DISC

##### 1. Grafik II menggambarkan perilaku dasar

Grafik II mengidentifikasi perilaku dasar seseorang, perilaku inti, diri seseorang yang sebenarnya. Dengan membaca grafik II, kita dapat mempelajari seperti apa seseorang ketika berada di bawah tekanan, atau ketika dalam situasi mudah. Ketika seseorang stress atau di bawah tekanan topeng akan terlepas, demikian juga ketika segala sesuatu berjalan dengan lancar.

##### 2. Grafik II menggambarkan *The Least* (respon yang paling jarang dilakukan)

Respon yang paling sedikit dipilih menentukan nilai seseorang pada Grafik II. Penelitian mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan respon mereka yang sebenarnya ketika ditanya apa yang mereka paling tidak suka. Dengan kata lain, kita dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas dengan menanyakan apa yang seseorang tidak suka, daripada menanyakan apa yang paling disukai.

### 3. Grafik II paling sedikit berubah (*Least Changeable*)

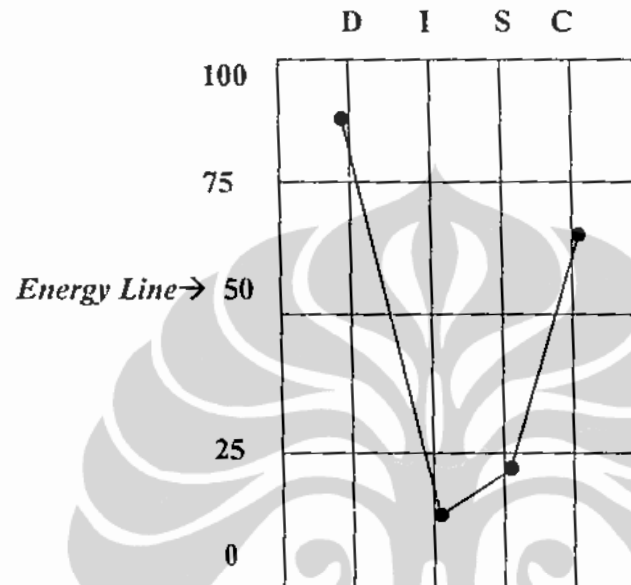
Karena grafik II menggambarkan diri seseorang yang sebenarnya, grafik ini merupakan yang paling penting dalam memahami diri seseorang. Grafik II biasanya jarang dapat berubah secara signifikan.

### 4. Grafik II dapat berubah ketika seseorang mengalami suatu kejadian emosional yang signifikan.

Seringkali ketika seseorang menggunakan *DISC* dari *Style Insights Instrument* di masa lalu dan Grafik II berubah secara total. Ketika mereka ditanya, ternyata mereka telah mengalami kejadian emosional, seperti operasi bedah, kecelakaan kendaraan, kematian dari seorang yang dicintai, atau kejadian lain yang membuat mereka berubah. Jika tidak, Grafik II biasanya akan tetap konsisten sepanjang kehidupan seseorang.

#### 2.5.3.3 *The Energy Line*

*The energy line* merupakan garis tengah dari grafik, dasar untuk menentukan tingkat intensitas. Ketika mempelajari *DISC*, seringkali kita menyebut seseorang sebagai seorang *High D*, *High I*, *High S*, *High C*. *High D* berarti letak titik *D* berada di atas *energy line*. *High C* berarti faktor *C* merupakan titik plot yang paling tinggi di atas *energy line* dan seterusnya. *Low D* menandakan bahwa faktor *D* merupakan titik plot yang paling rendah di bawah *energy line*.

Gambar 2.5.3.3 *The Energy Line*

Sumber: Bonnstetter & Suiter (2004)

Berdasarkan contoh di atas, individu dengan grafik seperti itu dapat dikategorikan sebagai *High D* karena faktor *D* berada di titik plot paling tinggi di atas *energy line*. Akan tetapi untuk dapat memahami perilaku seseorang secara lengkap, tidak dapat hanya melihat karakteristik *D*, tetapi juga intensitas dari faktor *I*, *S* dan *C* dan hubungan di antaranya, tinggi atau rendah, terhadap *energy line* dan masing-masing diantaranya.

#### 2.5.3.4 Membaca Grafik *DISC*

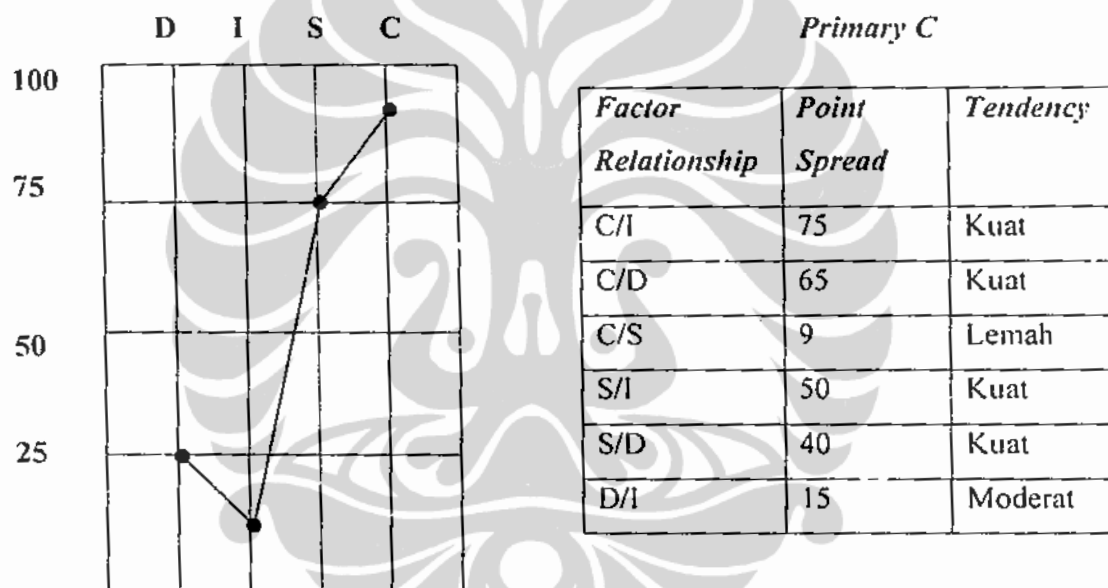
Terdapat empat langkah dalam memahami grafik yang disebut sebagai *A Four-Step Plan to Greater Behavioral Understanding* (Bonnstetter & Suiter, 2004), yaitu sebagai berikut:

**Langkah 1** : menentukan tipe perilaku utama (*the primary behavioral style*) dan hubungan antar faktor (*factor relationship*) pada Grafik II.

Tipe perilaku yang utama terlihat dari titik plot yang tertinggi di atas *energy line*.

Contoh : Tipe perilaku utama *High C*.

Gambar 2.5.3.4.1 Langkah 1 Membaca Grafik *DISC*



Sumber: Bonnstetter & Suiter (2004)

Dengan mengetahui *Point Spread*, dapat diidentifikasi kecenderungan Kuat, Moderat dan Lemah dari setiap *factor relationship*.

Kriteria untuk mengidentifikasi suatu kecenderungan tergolong Kuat, Moderat dan Lemah, adalah sebagai berikut:

- Kecenderungan Kuat : *point spread* lebih besar atau sama dengan 20  
Cenderung keakuratan tinggi; ketepatan yang absolut.

- Kecenderungan Moderat : *point spread* antara 10- 19  
Menjelaskan kecenderungan dari perilaku tertentu.
- Kecenderungan Lemah : *point spread* 9 atau kurang  
Tidak akurat; terlalu sempit untuk diidentifikasi

### Langkah 2 : Memberikan *feedback*

Faktor C yang tertinggi, maka berikan keterangan berdasarkan High C. Berikut ini berdasarkan contoh 1, secara detil sebagai berikut:

#### *Feedback C*

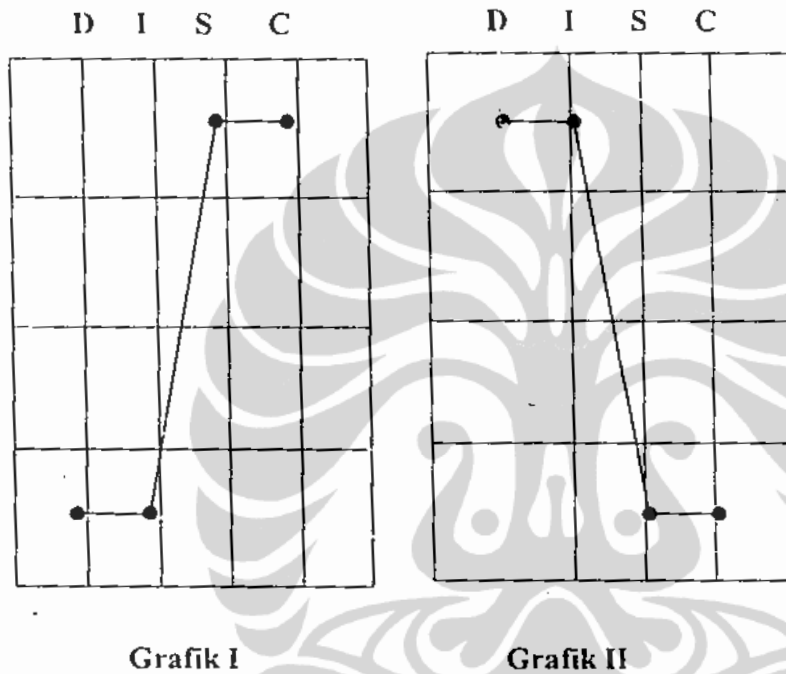
#### *Factor Relationship Feedback*

C/I	Kuat	: tepat, akurat, perfeksionis
C/D	Kuat	: dapat beradaptasi, ketergantungan, bicara santun
C/S	Lemah	: sadar dan siap beradaptasi dengan sistem, tetapi berhati-hati
S/I	Kuat	: konsentrasi pada detil, pemikir, mendalam
S/D	Kuat	: sabar, acuh, menyerah
D/I	Moderat	: tajam, argumentatif, langsung, analitis. kreatif

### Langkah 3 : Mceriksa perbedaan antara Grafik I dan Grafik II

Penelitian oleh Suiter & Warburton (2004) menunjukkan bahwa perilaku adaptasi di Grafik I yang secara signifikan berbeda dengan Grafik II dapat menyebabkan stress, masalah kesehatan mental dan ketidakpuasan kerja. Semakin besar pergeseran, maka masalah dan ketidakpuasan kerja. Contoh adanya pergeseran seperti ditunjukkan grafik berikut ini :

Gambar 2.5.3.4.2 Langkah III Membaca Grafik *DISC*



Sumber: Bonnstetter & Suiter (2004)

**Langkah 4 :** Mengulangi proses tersebut untuk Grafik II

Gunakan langkah 4 dalam hubungan dengan *Style Insight Instrument* Grafik I untuk lebih memahami perilaku adaptasi seseorang. Meskipun *Style Insight Instrument* dirancang untuk mengukur perilaku normal, terdapat 3 grafik yang dapat mengindikasikan perilaku yang tidak biasa. Tiga pola yang tidak biasa harus dilihat berdasarkan keakuratan diantara Grafik I atau Grafik II



## 2.6 Reliabilitas dan Validitas DISC

### 2.6.1 Reliabilitas DISC

Tes DISC yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan instrumen dari *Target Training International* (Bonnstetter & Suiter, 2004). Berdasarkan pada sejumlah pemeriksaan terhadap reliabilitas skala dan item yang melibatkan berbagai populasi dari responden yang telah direvisi dan diujicobakan maka dikembangkan *Style Insight* dari *Target Training International* yang merupakan instrumen yang dikembangkan dari hasil revisi. Hasil dari asesmen edisi revisi ini menunjukkan adanya peningkatan reliabilitas dari kedua dimensi (grafik) *adaptive* dan *nature* dari keempat faktor (*D, I, S, C*) dari .72 menjadi .84. Masing-masing dari 96 item dalam instrumen ini yang digunakan untuk membangun skala berkontribusi, menunjukkan signifikansi antara satu ataupun kedua dimensi skala. Korelasi antara skala *adaptive* dan *nature* menandakan bahwa dua dimensi dari skala paralel ini berkorelasi tinggi, seperti pada satu grafik, tetapi juga secara adekuat skala tersebut dapat mengukur sendiri untuk menjelaskan interpretasi dan perbandingan secara terpisah. Skor pada skala yang didistribusikan pada semua poin skala, yang mendukung perbandingan secara individu dan *self-reported behavior* dari populasi. Revisi pada instrumen termasuk penggunaan distribusi populasi baru yang menguatkan perbandingan dalam perwakilan populasi di abad 21. Secara keseluruhan *Style Insight* merupakan instrumen yang kuat, reliabel dan dapat diterapkan pada beragam populasi (Bonnstetter & Suiter, 2004).

### 2.6.2 Validitas DISC

*Style Insight Instrument* telah diperbandingkan secara ilmiah dengan *Marston-based* instrumen lainnya. Para peneliti menyimpulkan bahwa *Style Insight Instrument* menunjukkan derajat kesamaan yang tinggi dengan instrumen-instrumen tersebut dan merupakan alat asesmen yang menunjukkan sejumlah bukti dari perbaikan validitas. Instrumen ini dikembangkan di akhir tahun 1960 dan tidak pernah diperdebatkan di pengadilan. Digunakan secara luas dalam kepentingan bisnis dan pemerintahan termasuk beberapa organisasi kemasyarakatan di Amerika Serikat. *Marston-based*

instrumen mirip dengan *Style Insight* yang telah digunakan oleh lebih dari 30 juta orang di seluruh dunia dan telah mendapatkan penghargaan dari banyak pihak profesional berdasarkan keakuratan dan validitasnya (Bonnstetter & Suiter, 2004).

## **2.7 Konsultan**

### **2.7.1 Pengertian Konsultan**

Menurut Ray (2006) konsultan adalah orang yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu dan memberi opini dari suatu sudut pandang, yang dibayarkan sebagai biaya. Opini atau saran dibuat secara eksklusif untuk klien dan dapat berupa rangkuman, analisa, rekomendasi dan implementasi. Pada umumnya konsultan bekerja sama dengan pegawai yang mewakili klien, tetapi terkadang bekerja sama dengan pegawai, konsultan yang mendukung, atau bagian lain yang diperlukan dalam proyek tertentu dan sesuai dengan perjanjian. Konsultan bukan pegawai perusahaan tetapi bekerja sendiri dan biasanya dikontrak untuk menangani tugas tertentu dan dibayar secara per jam, atau per hari atau tergantung kesepakatan.

### **2.7.2 Tujuan Konsultan**

Konsultan dianggap sebagai penasehat terpisah tanpa pun niat tertentu atas hasil rekomendasi mereka. Staf internal mungkin tidak dapat memandang masalah secara obyektif, sedangkan konsultan dapat melakukan analisis yang kompeten dan secara keseluruhan atas masalah tersebut. Secara psikologis lebih mudah menerapkan saran yang diberikan dari orang luar daripada saran dari dalam perusahaan itu sendiri yang mungkin mengandung kepentingan pribadi (Ray, 2006).

Selanjutnya berikut ini akan dipaparkan analisa masalah berdasarkan permasalahan yang dihadapi Konsultan X dan tinjauan literatur yang berkenaan dengan permasalahan tersebut, dengan uraian sebagai berikut:

## 2.8 Analisa Masalah

Berdasarkan rumusan masalah dinyatakan untuk mendapatkan kualifikasi pada aspek perilaku pada jabatan *management consultant*, maka perlu dibuatkan profil DISC mengenai faktor kepribadian utama untuk program pengembangan *management consultant* yaitu dalam usaha peningkatan kinerja mereka dalam pencapaian target kerja. Rumusan masalah ini beranjak dari belum adanya kualifikasi pada aspek perilaku berdasarkan tes DISC yang selama ini digunakan, seperti yang terlihat dari hasil tes DISC para *management consultant* yang menunjukkan setiap dari mereka memiliki faktor kepribadian utama yang beragam.

Dari hasil tes DISC (pada Grafik 1) ketika proses seleksi pada delapan orang yang menjabat sebagai *management consultant*, diketahui faktor kepribadian utama (berada di atas garis tengah grafik atau *energy line*) mereka sebagai berikut: satu orang *Dominance* dan *Influence*, seorang termasuk *pure Influence*, dua orang *management consultant* memiliki faktor kepribadian utama pada faktor *Influence* dan *Steadiness*, dan seorang lagi memiliki faktor kepribadian utama *Influence* dan *Dominant*. Selanjutnya dua orang memiliki faktor kepribadian utama *Steadiness* dan *Influence*, satu orang *Compliance*, *Steadiness*, dan *Influence*. Menurut Bonnstetter and Suiter (2004). DISC merupakan alat ukur yang memberikan gambaran mengenai tipe (*style*) seseorang yang dapat memprediksi kecenderungan perilakunya yang diperoleh dengan mengevaluasi faktor-faktor kepribadian utama.

Berdasarkan faktor kepribadian utama DISC diantara para *management consultant* yang beragam ini menunjukkan mereka memiliki tipe (*style*) perilaku yang berbeda sehingga setiap dari mereka menampilkan perilaku yang berbeda terhadap tugas dan target yang diberikan, seperti yang didapatkan dari hasil wawancara terhadap para pemegang jabatan *management consultant* berikut ini: seorang mengatakan seringkali sementara sedang dikejar *deadline* penyusunan modul

pelatihan, tiba-tiba ia harus mengunjungi klien (*sales visit*) bersama dengan *sales consultant*, sehingga ia tidak fokus dalam penyusunan modul sehingga tidak selesai sesuai *date completion*. Seorang *management consultant* yang lain menyatakan kerap kali mengganti jadwal pertemuan yang telah disepakati dengan klien karena berbenturan dengan jadwal membawakan pelatihan, sehingga akhirnya beberapa calon klien terpaksa ia berikan pada *sales consultant* yang akhirnya membuat ia tidak mendapatkan klien tersebut ke dalam *account* penjualan dirinya. Selain itu seorang menyatakan terlalu banyaknya jadwal pelatihan di luar kota sementara ia harus menghadiri pertemuan kerjasama dengan klien di Jakarta, sehingga kinerjanya dalam *sales achievement* tidak maksimal.

Selain itu juga diketahui seorang menyatakan tugas menjual program pelatihan merupakan suatu hal yang baru baginya, namun justru ia merasa mendapat tantangan baru. Menurutnya, keberhasilan dalam mencapai target karena adanya kemauan untuk mempelajari tantangan baru tersebut, meski diakui tidak luput dari kerja keras yang harus dikerahkan untuk mencapainya. Sedangkan seorang lagi mengatakan merasa pekerjaan sebagai *management consultant* di Konsultan X ini dirasanya terlalu ringan, dikarenakan sebelumnya ia bekerja di Konsultan riset, yang memiliki tugas dan target pekerjaan jauh lebih besar. Selanjutnya dari hasil wawancara dengan *Director* Konsultan X diketahui beberapa diantara *management consultant* tersebut menampilkan masalah dalam kinerja mereka, seperti kurang cepat dalam berespon terhadap setiap tugas yang diberikan, membutuhkan waktu lama untuk mempelajari tugas baru, dan menunjukkan kinerja yang kurang memuaskan dalam target penjualan (*sales achievement*).

Menurut Bonnstetter & Suiter (2004), individu perlu untuk tidak hanya menganalisa perilaku yang ditampilkan dalam pekerjaannya, tetapi juga perilaku yang dibutuhkan untuk berhasil dalam pekerjaannya. Ketika seseorang menampilkan perilaku yang berbeda terhadap pekerjaannya dengan apa yang dipersyaratkan dalam pekerjaan tersebut, maka mereka harus memfokuskan energi mereka untuk menyesuaikan perilaku mereka terhadap pekerjaan. Setelah menggunakan energi untuk melakukan perubahan dalam perilakunya, mereka selanjutnya hanya dapat

menggunakan energi yang tersisa untuk mengerjakan tugas-tugas dalam pekerjaannya. Beberapa pekerjaan dapat menjadi penuh tekanan sehingga memaksa individu untuk menjadi sesuatu yang bukan diri mereka, sehingga hanya ada sedikit energi tersisa untuk menyelesaikan pekerjaan (Bonnstetter & Suiter, 2004)

Berdasarkan pernyataan di atas dapat diketahui jika *management consultant* menampilkan perilaku yang tidak sesuai dengan kualifikasi perilaku yang dibutuhkan akan membuat mereka perlu memfokuskan energi untuk menyesuaikan perilaku mereka terhadap pekerjaannya, sehingga akibatnya mereka hanya memiliki energi yang tersisa dalam usaha mencapai target pekerjaan mereka. Hal ini yang akhirnya dapat membuat mereka tidak berhasil mencapai target sehingga terjadi penurunan pada kinerja mereka.

Menurut Schneider & Smith (2004) elemen penting dari suatu pekerjaan adalah perilaku yang dibutuhkan untuk pencapaian kinerja (*high performance*) dan oleh karena perilaku yang dibutuhkan untuk berhasil dalam pekerjaan mencakup hal yang luas, maka elemen penting untuk suatu pekerjaan adalah perilaku spesifik yang dibutuhkan untuk pencapaian kinerja dalam pekerjaan tersebut. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa penurunan penilaian kinerja diantara *management consultant* perlu ditangani dengan memperhatikan elemen perilaku spesifik untuk dapat berhasil dalam pencapaian kinerja (*high performance*) pada jabatan tersebut.

Beranjak dari pernyataan di atas maka untuk mendapatkan kualifikasi perilaku pada jabatan *management consultant* berdasarkan profil DISC perlu mengetahui seperti apa perilaku spesifik untuk dapat berhasil dalam pencapaian target tahunan sebagai indikator pencapaian kinerja (*high performance*) di Konsultan X. Dalam usaha mendapatkan kualifikasi perilaku tersebut, perlu melihat gambaran target pekerjaan mereka seperti yang tercantum dalam *key performance indicator (KPI)* dan *description* mereka, untuk kemudian ditentukan perilaku yang dibutuhkan untuk dapat berhasil dalam pelaksanaannya.

Berdasarkan *job description* pada jabatan *managment consultant* diketahui mereka memiliki empat tugas, yaitu *delivery training, sales achievement, develop*

*program* dan *consultant report*. Sedangkan dalam *KPI* (Lihat Lampiran 4) tercantum jumlah nominal yang harus mereka capai dalam kurun waktu satu tahun dari keempat tugas tersebut. Pada tugas *delivery training* yang merupakan tugas utama *management consultant*, mereka diberi target berupa perolehan *feedback* penilaian dari peserta pelatihan minimal mencapai 45% (dari 0% -100%) dan jumlah komplain dari klien adalah 0 (*zero complaint*). Perolehan *feedback* penilaian dan komplain dari klien ini dinilai berdasarkan formulir evaluasi yang diisi oleh klien berkenaan dengan hasil kerja *management consultant*. Oleh karena *delivery training* merupakan tugas utama, maka tugas ini mendapat bobot 50% dalam penilaian kinerja mereka.

Selanjutnya dalam *sales achievement* mereka diberikan target berupa pencapaian penjualan program pelatihan dalam rupiah. Tolak ukur kinerja pada tugas ini dilihat berdasarkan jumlah kunjungan pada klien dan nilai rupiah dari setiap proposal yang diajukan. Adapun setiap *management consultant* diberikan target penjualan dalam rupiah yang sama. Dalam pelaksanaan tugas ini mereka dapat bekerja sama dengan *sales consultant* dari *business unit sales and marketing*, yaitu dalam melakukan penawaran proposal program pelatihan hingga tercapai kesepakatan kerjasama. Bobot dalam penilain kinerja terhadap tugas ini adalah sebesar 25%.

Pada tugas *develop program*, mereka diberikan target untuk turut bertanggung jawab dalam mendesain dan mengembangkan modul pelatihan yang akan mereka bawakan. Tolak ukur keberhasilan kinerja pada tugas ini adalah *date completion* yaitu penyelesaian modul adalah satu minggu sebelum pelatihan berlangsung. Dalam hal ini tanggung jawab *management consultant* ialah dalam penyusunan *trainer's manual* yaitu panduan untuk mereka dalam membawakan suatu materi pelatihan yang berisikan rincian kegiatan dan langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam setiap sesi pelatihan hingga tujuan pembelajaran yang ingin dicapai. Adapun bobot penilaian kinerja mereka dalam tugas *develop program* adalah 15%.

Sedangkan pada tugas *consultant report*, mereka diberikan target berupa pembuatan laporan *sales activity and consultant activity (SACA)* yaitu laporan yang berisi aktivitas konsultan yang mencakup nama calon klien, nilai proposal kerjasama, dan catatan penjualan yang telah dilakukan. Tolak ukur keberhasilan mereka dalam

tugas ini sepenuhnya berada dalam *territory management*, yaitu penilaian dari *BU Head Management Consultant* dan *Director* Konsultan X. Bobot dalam penilaian kinerja untuk tugas ini adalah 10%.

Selanjutnya diketahui dari kinerja para *management consultant*, target yang paling banyak tidak berhasil dicapai mereka ialah pada target *sales achievement*. Sedangkan pada target *delivery training* dalam kategori *feedback* penilaian setiap mereka berhasil mencapai nilai *feedback* di atas 45%, hanya pada target *zero complaint* diketahui berdasarkan penilaian kinerja terakhir tiga diantara delapan orang *management consultant* tidak berhasil mencapainya. Berikutnya pada tugas *develop program* didapatkan dua orang *management consultant* tidak berhasil memenuhi *date completion* yang ditetapkan.

Uraian target *management consultant* di atas menunjukkan pekerjaan seorang *management consultant* di Konsultan X bukanlah pekerjaan yang ringan, karena tanggung jawab mereka mencakup beberapa tugas sekaligus disertai dengan target yang harus dicapai dari setiap tugas. Berdasarkan hal tersebut, perlu diketahui kualifikasi perilaku seperti apa yang diperlukan untuk dapat berhasil dalam pelaksanaannya. Untuk itu langkah selanjutnya yang akan dilakukan penulis adalah mengkategorikan setiap tugas dalam *job description* mereka ke dalam keempat faktor kepribadian DISC, sehingga didapatkan tipe (*style*) perilaku yang dibutuhkan untuk dapat melaksanakan setiap tugas dan mencapai target pada jabatan *management consultant*.

### BAB III METODE PENELITIAN

Berdasarkan analisa pemecahan masalah melalui penyusunan profil DISC mengenai faktor kepribadian utama untuk program pengembangan *management consultant* di Konsultan X, maka dalam bab ini akan dijelaskan metode yang digunakan untuk pemecahan masalah tersebut.

#### 3.1 Metode Pengumpulan Data

Metode penelitian yang digunakan dalam penyusunan profil DISC adalah dengan menggunakan *behavioral event interview (BEI)* dan *focused-group discussion (FGD)*.

*Behavioral Event Interview (BEI)* dilakukan untuk mendapatkan gambaran perilaku yang sangat rinci dari bagaimana seseorang melakukan pekerjaannya. Pewawancara menanyakan pertanyaan yang didesain untuk mengarahkan individu memberikan *critical-incident 'short stories'*. Pewawancara dalam hal ini terus mendorong individu untuk menceritakan secara lengkap yang menggambarkan perilaku, pemikiran dan tindakan yang spesifik dari individu yang diwawancarai (*interviewee*) seperti yang terjadi pada situasi aktual (Spencer & Spencer, 1993).

*A behavioral interview is a structured interview that is used to collect information about past behavior. Because past performance is a predictor of future behavior, a behavioral interview attempts to uncover your past performance by asking open-ended questions. Each question helps the interviewer learn about your past performance in a skill area that is critical to success in the position for which you are interviewing. (BellSouth, 2002, p.1).*

(*Behavior interview* merupakan wawancara terstruktur yang digunakan untuk mengumpulkan informasi mengenai perilaku di masa lalu. Karena perilaku di masa lalu merupakan alat prediksi dari perilaku di masa depan, *behavioral interview* berusaha untuk mengetahui kinerja seseorang di masa lalunya dengan memberikan sejumlah pertanyaan terbuka. Setiap pertanyaan membantu pewawancara mempelajari kinerja di



masa lalu dalam bidang ketrampilan yang dirasa penting untuk berhasil dalam jabatan yang akan ia dapatkan melalui wawancara).

*Behavioral event interview (BEI)* dirasa paling tepat untuk mendapatkan gambaran perilaku para *management consultant* terhadap tugas dan target pekerjaannya, karena *BEI* memiliki beberapa kelebihan sebagai berikut:

- a. Memiliki kelebihan identifikasi empiris dibandingkan metode yang lain. Data yang diperoleh melalui *BEI* merupakan data yang paling berharga untuk melakukan validasi.
- b. Hasil dari *BEI* berupa gambaran perilaku, pemikiran dan tindakan yang spesifik dari *interviewee* secara lengkap seperti yang terjadi pada situasi aktual.

Menurut BellSouth (2002) cara yang dapat digunakan dalam menyiapkan pertanyaan-pertanyaan yang berkenaan dengan pengalaman masa lalu adalah dengan menggunakan teknik *STAR*. Teknik *STAR* merupakan cara untuk memperoleh jawaban pada masing-masing pertanyaan yang disusun dalam pedoman yang memberikan pewawancara memperoleh informasi yang banyak tentang pengalaman di masa lalu. Berikut ini struktur pertanyaan dari *STAR*:

- *Situation* : Menjelaskan suatu situasi atau masalah yang ditemui
- *Task* : Menjelaskan tugas dimana suatu situasi yang menuntut untuk diselesaikan masalah.
- *Action* : Mendeskripsikan aksi yang dilakukan, hambatan yang harus diatasi
- *Results* : Penekanan pada hasil yang didapat.

Sedangkan *focused-group discussion (FGD)* merupakan salah satu bentuk wawancara kelompok dimana pewawancara berkumpul bersama sekelompok informan dalam rangka mengikat mereka dalam percakapan untuk tujuan penelitian. *FGD* berguna dalam menemukan ide-ide baru untuk hipotesis, *item* kuesioner dan interpretasi hasil (Neuman, 1997).

Penggunaan *focused group discussion (FGD)* karena metode ini memiliki beberapa kelebihan :

- a. Memberi peluang untuk memperoleh beragam opini tentang kualifikasi yang dibutuhkan, dalam hal ini kualifikasi untuk satu tugas yang akan dikategorikan ke dalam faktor-faktor DISC
- b. Didapatkan sejumlah perspektif untuk membantu penulis akhirnya menentukan faktor-faktor DISC yang paling tepat untuk setiap tugas yang tercantum dalam *job description* mereka.

### 3.2 Tahapan dalam Pemecahan Masalah

#### 3.2.1 Tahap Persiapan

Persiapan penyusunan profil DISC untuk program pengembangan *management consultant* di Konsultan X adalah sebagai berikut :

- 1 Mendapatkan *job description* pada jabatan *management consultant* yang akan dijadikan sebagai pedoman wawancara dalam *behavioral event interview (BEI)*, dengan meminta ijin terlebih dahulu pada Konsultan X.
- 2 Mendapatkan data mengenai bobot untuk setiap jenis target pekerjaan dalam *key performance indicator (KPI) management consultant*, yang akan dijadikan acuan dalam skoring DISC, dengan meminta ijin terlebih dahulu pada Konsultan X.
- 3 Menyusun indikator perilaku dari keempat faktor *D, I, S,* dan *C* untuk dijadikan acuan dalam mengkategorikan setiap tugas dalam *job description management consultant* ke dalam keempat faktor kepribadian DISC.

### 3.2.2 Tahap Penyusunan Profil DISC

Tahapan yang dilakukan dalam menyusun profil DISC berupa faktor kepribadian utama yang berada di atas garis tengah grafik (*energy line*) untuk program pengembangan *management consultant* Konsultan X, adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh gambaran perilaku, pemikiran, tindakan secara rinci dari bagaimana *management consultant* melakukan pekerjaannya seperti yang tercantum dalam *job description* mereka. dengan melakukan *behavioral event interview (BEI)* terhadap pemegang jabatan *management consultant*.

Kegiatan : Melakukan *BEI* terhadap pemegang jabatan *management consultant*.

Waktu : (2) hari kerja

2. Mengkategorikan setiap tugas yang tercantum pada *job description management consultant* ke dalam keempat faktor dalam DISC.

Pada tahap ini penulis melakukan *focus group discussion (FGD)* yang melibatkan para pemegang jabatan *management consultant* untuk mengkategorikan setiap tugas dalam *job description* ke dalam indikator perilaku dari keempat faktor DISC. Setiap tugas dalam *job description* maksimal memiliki tiga indikator dari keempat faktor DISC (dalam Bonnstetter & Suiter, 2004).

Kegiatan : *FGD* yang melibatkan para pemegang jabatan *management consultant*

Waktu : (1) hari kerja

3. Menskoring jumlah setiap tugas dalam keempat faktor DISC sehingga diperoleh faktor kepribadian utama yang berada di atas garis tengah grafik (*energyline*) untuk jabatan *management consultant*.

Langkah-langkah yang dilakukan penulis dalam menskoring adalah sebagai berikut (lihat Lampiran) :

- Menghitung jumlah tugas yang muncul dalam setiap kelompok tugas pada setiap faktor dalam DISC, sehingga diperoleh total tugas dalam satu faktor DISC.
- Mengkalikan total tugas tersebut dengan bobot dalam penilaian kinerja atau *performance appraisal (PA)*, demikian dilakukan hal yang sama untuk setiap faktor DISC dalam setiap kelompok tugas.
- Menjumlahkan hasil perkalian tersebut untuk setiap faktor DISC sehingga diperoleh total skor untuk setiap faktor (total skor faktor *D*, total skor faktor *I*, total skor faktor *S*, total skor faktor *C*).
- Merubah setiap total skor tersebut ke dalam bentuk persentase, sehingga diperoleh persentase setiap faktor untuk dimasukkan ke dalam grafik DISC yang memiliki rentang dari 0 -100 (Bonnstetter & Suiter, 2004).
- Menentukan letak setiap faktor dalam grafik DISC, sehingga diperoleh faktor kepribadian utama yaitu faktor yang berada di atas garis tengah grafik (*energy line*) atau faktor dengan skor di atas 50 (Bonnstetter & Suiter, 2004).

4. Menyampaikan Profil DISC tersebut kepada *Business Unit Head Management Consultant* dan *Director* Konsultan X untuk didiskusikan olehnya selaku *expert judgement* yang mengetahui kinerja dari pelaksanaan tugas dan target para *management consultant* selama ini.

Kegiatan : Mempresentasikan dan mendiskusikan usulan profil DISC di hadapan *Business Unit Head Management Consultant* dan *Director* Konsultan X.

Waktu : (1) hari kerja.

Selanjutnya profil DISC yang didapatkan dijadikan sebagai model perilaku kerja ideal yang akan disosialisasikan pada para pemegang jabatan

*management consultant* untuk selanjutnya mereka dapat menyesuaikan perilaku mereka sesuai dengan Profil DISC tersebut, yang merupakan representasi dari perilaku spesifik untuk dapat mencapai kinerja yang diharapkan (*high performance*) dalam pencapaian target kerja. Hal ini sejalan dengan pernyataan Bonnstetter & Suiter (2004) bahwa Grafik I dalam DISC merupakan grafik yang dapat berubah dengan seseorang mengadaptasikan perilaku di lingkungannya dan merupakan gambaran perilaku yang ditampilkan seseorang untuk dapat berhasil sesuai dengan fungsinya.

5. Menyusun tindakan pengembangan yang diperlukan bagi delapan orang pemegang jabatan *management consultant* dengan membandingkan profil DISC yang dimiliki mereka dengan profil DISC ideal, sehingga diketahui aspek-aspek perilaku apa yang perlu ditingkatkan dan dikembangkan sehingga setiap mereka dapat menampilkan perilaku yang mendekati atau sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan dari profil DISC tersebut.

## BAB IV

### HASIL RANCANGAN PEMECAHAN MASALAH

Berdasarkan metode analisa pemecahan masalah yang dilakukan, maka didapatkan hasil profil DISC berupa faktor-faktor kepribadian utama yang berada di atas garis tengah grafik (*energy line*) untuk program pengembangan *management consultant* di Konsultan X. Dalam bab ini akan dipaparkan hasil rancangan profil DISC yang diusulkan penulis, untuk selanjutnya disusun tindakan pengembangan yang perlu diberikan pada setiap pemegang jabatan *management consultant* sebagai pemecahan masalah bagi Konsultan X.

#### 4.1 Hasil dalam Penyusunan Profil DISC

##### 4.1.1 Hasil *Focussed Group Discussion*.

Berikut ini hasil dari *focused group discussion* dalam mengkategorikan setiap tugas dalam *job description* ke dalam indikator perilaku dari keempat faktor DISC, yang digambarkan secara singkat (secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 2).

Tabel 4.1.1 *Job Description* dalam Indikator Perilaku *D, I, S, dan C*

No	Tugas dalam <i>job description</i>	Pengkategorian Indikator Perilaku dari Keempat Faktor DISC
I	Memberikan pelatihan kepada organisasi atau perusahaan klien dengan menggunakan metoda pembelajaran yang paling tepat sesuai dengan kebutuhan klien yang melibatkan aktivitas, sebagai berikut:	
i	Membangun good rapport dengan peserta pelatihan; yang dilakukan sesaat sebelum pelatihan dimulai hingga selama pelatihan berlangsung.	<b>Faktor I:</b> Ramah, supel, dapat membaaur dengan siapa pun <b>Faktor S:</b> Suka suasana kekeluargaan, simpatik, tulus
2	Memimpin ice breaker atau games untuk mencairkan suasana di antara para peserta, yang dapat dilakukan	<b>Faktor D</b> Mengarahkan, cepat dalam berespon, inovatif.

	baik di awal sesi maupun selama pelatihan berjalan, sesuai dengan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai.	<b>Faktor I</b> Suka humor, banyak bicara, mendorong semangat
3	Memberikan pre-test di awal pelatihan untuk mengetahui tingkat pemahaman peserta terhadap materi yang akan diberikan dan post-test di akhir pelatihan untuk mengetahui peningkatan pemahaman peserta berdasarkan manfaat pembelajaran yang diperoleh selama pelatihan	<b>Faktor D</b> Mengarahkan, tegas, fokus pada efisiensi.
		<b>Faktor C</b> Terorganisir dalam bekerja, dapat mengikuti aturan dengan baik, prosedural.
4	Membawakan materi pelatihan kepada peserta melalui berbagai metode pembelajaran, yaitu ceramah, diskusi kelompok, tanya jawab, simulasi, roleplay, games sehingga tujuan pembelajaran yang ditetapkan dapat tercapai	<b>Faktor D</b> Orientasi pada hasil, inovatif, cepat dalam berespon, bertanggung jawab
		<b>Faktor I</b> Mudah membagi ide-idenya, mendorong semangat, dapat memotivasi orang lain mencapai tujuan, pemecah masalah yang kreatif, percaya diri, terbuka, inspirator, spontan.
5	Mengatasi peserta-peserta pelatihan yang menunjukkan perilaku kurang mendukung proses pembelajaran, sehingga proses belajar mengajar dapat tetap berjalan dengan efektif	<b>Faktor D</b> Bertindak langsung, mengarahkan, berani, tegas
		<b>Faktor I</b> Percaya diri, persuasif, ekspresif, mempengaruhi orang lain agar melihat dengan cara dirinya, terbuka terhadap orang lain.
		<b>Faktor S</b> Merekonsialisasi berbagai pihak, terkendali, dapat mentoleransi, stabil, sabar, tenang.
6	Melakukan follow up untuk mengevaluasi dan mengoptimalkan tujuan pembelajaran. untuk selanjutnya merekomendasikan program tindak lanjut atau tindakan pengembangan lainnya yang diperlukan berdasarkan manfaat pembelajaran yang telah diperoleh.	<b>Faktor D</b> Pemecah masalah, cepat berespon, berorientasi pada hasil, bertanggung jawab
		<b>Faktor I</b> Persuasif, mempengaruhi orang lain melihat dengan cara dirinya, inspirator, pemecah masalah yang kreatif, mudah membagi ide-idenya.
		<b>Faktor C</b> Analitis, akurat, tepat, diplomatis, kritis

II	Mengajukan dan menawarkan program pelatihan hingga tercapai kesepakatan kerja sama dengan organisasi atau perusahaan, yang melibatkan aktivitas, sebagai berikut:	
7	Memelihara hubungan kerjasama dengan berbagai pendekatan terhadap klien yang sudah ada ( <i>existing customer</i> )	<p><b>Faktor I</b> Mementingkan pendekatan personal, supel, persuasif, dapat membaur dengan siapa pun.</p> <p><b>Faktor S</b> Konsisten dalam bekerja, memiliki kesungguhan dan ketulusan</p>
8	Melakukan strategi awal dalam rangka mendapatkan klien baru dengan melakukan cold calling kepada berbagai organisasi atau perusahaan yang potensial.	<p><b>Faktor D</b> Menyukai tantangan, pantang menyerah, dapat memulai sendiri suatu pekerjaan.</p> <p><b>Faktor I</b> Ramah, ekspresif, persuasif, supel, antusias, menyukai pengalaman dan hal-hal baru, mementingkan pendekatan personal / individu, dapat membaur terhadap siapa pun</p> <p><b>Faktor S</b> Konsisten dalam bekerja, memiliki kesungguhan dan ketulusan</p>
9	Melakukan prospecting untuk mendapatkan jadwal pertemuan dengan calon klien.	<p><b>Faktor D</b> Konstan dalam bekerja, bertindak langsung, cepat berespon, cepat mengambil keputusan</p> <p><b>Faktor I</b> Ramah, antusias, mempengaruhi orang lain agar melihat dengan cara dirinya, supel, menyukai pengalaman dan hal-hal baru.</p> <p><b>Faktor C</b> Menyukai hal-hal yang pasti, suka situasi yang terorganisir, pendekatan terhadap tugas secara langsung.</p>
10	Melakukan kunjungan ( <i>sales visit</i> ) untuk mempresentasikan program pelatihan sesuai dengan kebutuhan klien	<p><b>Faktor D</b> Mengarahkan, lugas, pengambil resiko tinggi, orientasi pada hasil.</p> <p><b>Faktor I</b> Persuasif, optimis, percaya diri, banyak berbicara, mempengaruhi orang lain melihat dengan cara dirinya.</p>
11	Melakukan negosiasi untuk mencapai kesepakatan kerjasama antar kedua belah pihak sesuai dengan proposal yang diajukan	<p><b>Faktor D</b> Mengarahkan, pantang menyerah, berorientasi pada hasil, pengambil resiko tinggi.</p>



		<b>Faktor I</b> Menegosiasikan konflik, pemecah masalah yang kreatif
12	Melakukan <i>closing</i> penjualan dengan disepakati kerjasama antara Konsultan X dan klien.	<b>Faktor D</b> Mengarahkan, fokus pada efisiensi  <b>Faktor I</b> Mementingkan pendekatan personal / individu, ramah, optimis.
13	Menyusun dan memperbaharui daftar organisasi atau perusahaan yang berpotensi untuk menjadi klien	<b>Faktor C</b> Terorganisir dalam bekerja, hati-hati, akurat, standar tinggi
14	Membuat proposal penawaran kerja sama dengan organisasi atau perusahaan calon klien.	<b>Faktor C</b> Mementingkan kualitas dan keakuratan dalam bekerja, membutuhkan fakta, akurat, tepat
<b>III</b>	<b>Menyusun dan mengembangkan modul pelatihan, yang melibatkan aktivitas, sebagai berikut:</b>	
15	Menyusun materi pelatihan yang akan dijadikan handouts peserta dan power point yang akan disajikan pada saat pelatihan.	<b>Faktor C</b> Analitis; sistematis; menyukai grafik, bagan, fungsional dalam bekerja; perhatian pada hal-hal detail.
16	Menyusun dan menyiapkan enhancement (bahan pendukung) untuk setiap materi training, berupa bahan untuk diskusi kelompok, case analysis, simulasi, roleplay, pre-test dan post-test; video; games; musik dan materi pendukung lainnya	<b>Faktor I</b> Kreatif, inspirator; mudah membagi ide-idenya  <b>Faktor C</b> Tipe pemikir; akurat; mementingkan kualitas dan keakuratan dalam bekerja; perhatian pada hal-hal detail; kritis; menyukai grafik, bagan, fungsional dalam bekerja
17	Menyusun dan memperbaharui <i>trainer's manual</i> yaitu panduan membawakan suatu materi pelatihan	<b>Faktor D</b> Inovatif, dapat memulai sendiri suatu pekerjaan  <b>Faktor I</b> Pemecah masalah yang kreatif.  <b>Faktor C</b> Sistematis, prosedural, terorganisir dalam bekerja, perhatian pada hal-hal detail
<b>IV</b>	<b>Membuat laporan management consultant, yang terdiri atas sales activities and consultant activities (SACA), yang melibatkan aktivitas, sebagai berikut:</b>	

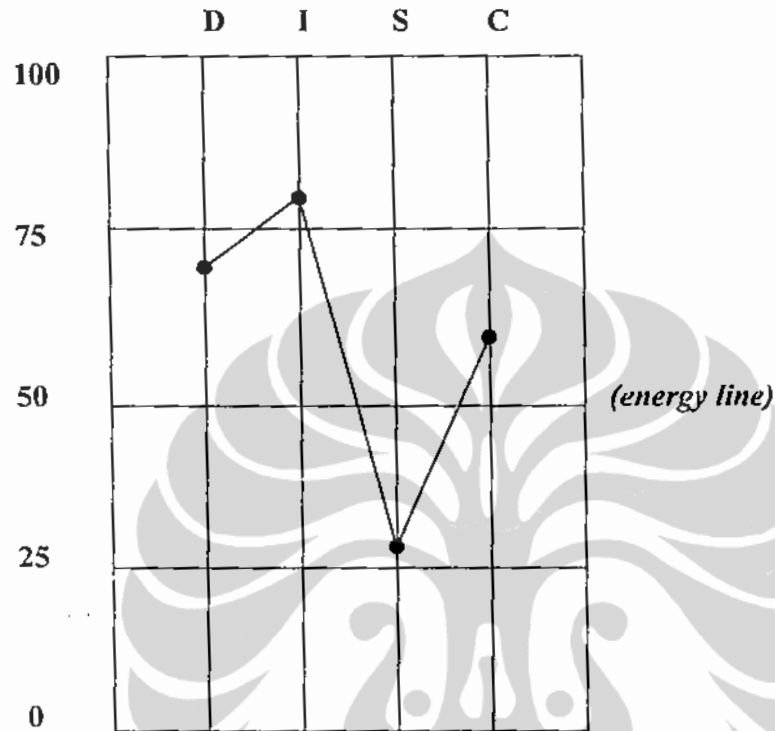
18	Membuat laporan <i>consultant activity</i> , yaitu laporan yang berisi aktivitas konsultan sesuai dengan jumlah hari yang digunakan, yaitu menetapkan jumlah hari untuk <i>consultant days</i> , <i>selling days</i> dan <i>available days</i> dalam tiga bulan	<b>Faktor C</b> Terorganisir dalam bekerja, disiplin, perfeksionis dalam merencanakan dan bertindak
19	Membuat laporan <i>sales activity</i> , yang terdiri atas nama calon klien, nilai proposal kerjasama, catatan penjualan dan laporan pelaksanaan setiap tiga bulan	<b>Faktor C</b> Membutuhkan fakta, perhatian pada hal-hal detil, akurat, tepat
20	Membuat laporan evaluasi pelatihan berkenaan dengan proses belajar mengajar selama pelatihan hingga pencapaian hasil yang diperoleh organisasi atau perusahaan klien melalui program pelatihan yang diberikan.	<b>Faktor C</b> Membutuhkan fakta, berpikir objektif, analitis

Berdasarkan pengkategorian setiap tugas dalam keempat indikator perilaku faktor DISC di atas, diperoleh jumlah tugas pada faktor *D (Dominance)* sebanyak 11, jumlah tugas pada faktor *I (Influence)* sebanyak 13, jumlah tugas pada faktor *S (Steadiness)* sebanyak 4, dan jumlah tugas pada faktor *C (Compliance)* sebanyak 11 tugas. Selanjutnya hasil tersebut diskoring (Lihat lampiran 3) untuk didapatkan faktor kepribadian utama yang berada di atas garis tengah grafik (*energy line*).

#### 4.1.2 Hasil Grafik DISC

Setelah dilakukan skoring terhadap indikator perilaku DISC dalam setiap tugas dalam *job description*, maka diperoleh grafik yang menggambarkan letak dari setiap skor keempat faktor (*D, I, S, dan C*), sebagai berikut:

Gambar 4.1.2 Hasil Grafik DISC



Keterangan Grafik :

Tabel 4.1.2 Keterangan Grafik DISC

Faktor D	Faktor I	Faktor S	Faktor C
70	78,20	27,30	60

Berdasarkan grafik DISC tersebut diperoleh faktor kepribadian utama yaitu yang berada di atas garis tengah grafik (*energy line*) dengan urutan sebagai berikut:

1. Faktor *I* (*Influence*) dengan skor 78,2
2. Faktor *D* (*Dominance*) dengan skor 70
3. Faktor *C* (*Compliance*) dengan skor 60

Jadi faktor kepribadian utama yang berada di atas *energy line* adalah *Influence, Dominance, Compliance* (*IDC*).

### 4.1.3 Intepretasi Grafik

Berdasarkan *combination style* DISC, grafik yang menunjukkan faktor kepribadian utama pada faktor *IDC* disebut sebagai Grafik *Confident and Determined* atau Grafik *Leader* yang dicirikan dengan faktor *I*, *D*, dan *C* yang ditampilkan di atas garis tengah (*energy line*), sementara hanya faktor *S* yang berada di bawah garis tengah (*energy line*). Faktor *I* akan menjadi karakteristik yang tertinggi.

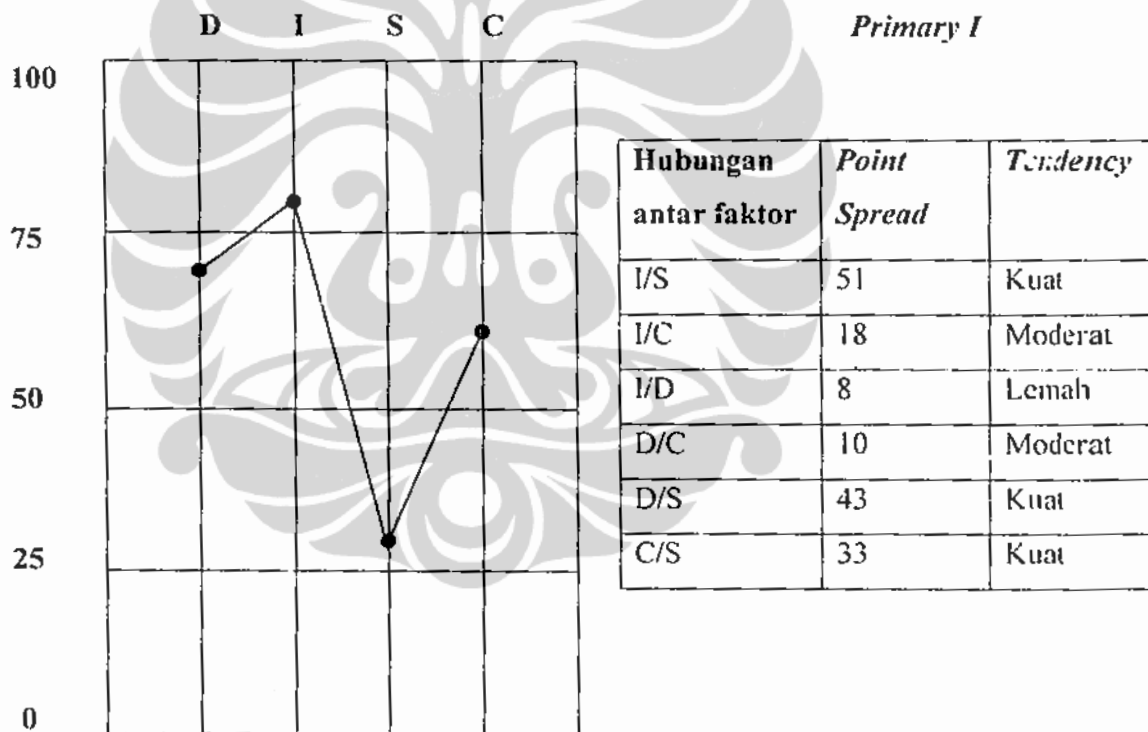
Grafik *leader* memperlihatkan individu yang memiliki orientasi pada tugas yang tinggi dan juga menyukai interaksi dengan orang lain. Menunjukkan sikap bersahabat dan suka melibatkan orang lain, tetapi juga menginginkan tugas dikerjakan dengan benar. Karena keinginan untuk melakukan segala hal dengan benar, terkadang menjadi mendominasi pada saat terjadi tekanan.

Oleh karena keunggulannya dalam ketrampilan berkomunikasi, *leader* mampu membuat orang yang tidak atau baru dikenalnya merasa nyaman berinteraksi dengannya. Selain itu juga mampu mempengaruhi orang lain dengan ketrampilan verbalnya dalam memotivasi orang lain. Ketika sedang berbicara dan memberikan pendapat atau informasi, seringkali memperlihatkan kemampuan untuk membangun keharmonisan. *Leader* bukanlah orang yang suka diam dan menunggu sehingga harus terus terlibat. Menginginkan adanya semangat yang datang bersama dengan pengalaman baru dan perjumpaan dengan orang-orang baru (Bonnstetter & Suiter, 2004).

Berdasarkan cara membaca grafik berdasarkan *A Four-Step Plan to Greater Behavioral Understanding* (dalam Bonnstetter & Suiter, 2004), diketahui grafik *IDC* ini merupakan Grafik *I*, yang disebut sebagai *Most Changeable and Adapted Graph* atau grafik yang paling mudah berubah dimana seseorang mengadaptasikan perilaku di lingkungannya, sehingga Grafik *I* akan berubah sesuai dengan lingkungan dimana seseorang memfokuskan diri. Grafik *I* menunjukkan perilaku yang ditampilkan seseorang untuk dapat berhasil sesuai dengan fungsinya.

Langkah pertama dalam membaca grafik adalah menentukan tipe perilaku utama (*the primary behavioral style*) yaitu titik plot yang tertinggi di atas *energy line* dan faktor hubungan (*factor relationships*) dari grafik. Berdasarkan hasil grafik dengan faktor kepribadian utama IDC diketahui titik plot yang tertinggi adalah I atau tipe perilaku utama *High I*. Kemudian dapat ditentukan hubungan antar faktor dari tipe perilaku utama *High I*, sebagai berikut :

Gambar 4.1.3 Interpretasi Grafik



Langkah kedua, memberikan keterangan (*giving feedback*) berdasarkan *tendency* dari hubungan antar faktor yang telah didapatkan. Berdasarkan *tendency* yang didapatkan dari *Primary I* di atas didapatkan *feedback* sebagai berikut:

***I Feedback*****Hubungan antar Faktor****Tabel 4.1.3 Hubungan antar Faktor *I Feedback***

<b>I/S</b>	<b>Kuat</b>	<b>Deskripsi:</b> Mempunyai karakter <i>extrovert</i> . Suka bersosialisasi, kemampuan menjalin kontak, mudah melibatkan diri. Secara aktif menginginkan komunikasi dan menjalin hubungan dengan berbagai jenis orang.
<b>I/C</b>	<b>Moderat</b> (keduanya diatas <i>energyline</i> )	Diplomatis, dapat menjalin relasi sosial yang berkualitas, berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang meyakinkan dan percaya diri
<b>I/D</b>	<b>Lemah</b> (keduanya diatas <i>energyline</i> )	Bertindak dengan ramah dan bersahabat. Menyukai berkomunikasi dengan orang lain, menyadari akan kelebihanannya dalam memberikan dukungan untuk mencapai sesuatu. Mempengaruhi dan mendukung dengan ramah, banyak berbicara untuk mencapai tujuan.
<b>D/C</b>	<b>Moderat</b> (keduanya diatas <i>energyline</i> )	Berusaha melakukan dengan cara yang tepat, memiliki kemampuan dalam membuat keputusan walau dalam kondisi tidak yakin tetapi mungkin ragu-ragu untuk bertindak di bawah tekanan, terkadang memiliki perasaan yang betentangan (ambivalen)

D/S	Kuat	Berorientasi pada hasil, memprioritaskan hal yang mendesak/ <i>deadlines</i> , dapat memulai suatu pekerjaan sendiri, dapat mengerjakan beberapa aktivitas sekaligus (aktivitas dalam cakupan luas) Mudah tidak sabar untuk mengatasi masalah dan kompetisi dengan cara yang paling tepat, dari beberapa pilihan tindakan yang ada. Memiliki dorongan untuk mencapai sesuatu.
C/S	Kuat	Sangat peka terhadap masalah, batasan, bahaya, kesalahan, eror, aturan, prosedur serta perubahan dalam lingkungan sosial dan pekerjaan Bersedia untuk menyesuaikan diri. Mengikuti hal yang tepat pada saat itu dan menunjukkan hasil dengan tindakan

Langkah ketiga adalah memeriksa perbedaan antara Grafik I dan Grafik II. Karena hasil ini hanya berupa Grafik I, maka langkah ketiga ini tidak perlu dilakukan. Demikian halnya dengan langkah keempat tidak dilakukan karena berkenaan dengan mengulang langkah membaca grafik untuk Grafik II.

Berdasarkan keseluruhan interpretasi grafik dan deskripsi perilaku Grafik *Leader* dari *combination style* di atas, dapat diringkas gambaran perilaku pada grafik dengan faktor kepribadian utama pada faktor *Influence Dominance Compliance (IDC)* adalah sebagai berikut:

Menunjukkan sikap ramah dan percaya diri dalam menjalin komunikasi dan interaksi dengan berbagai karakteristik orang, dengan cara yang meyakinkan dan mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Memiliki orientasi pada tugas yang tinggi yang ditunjukkan dengan berorientasi pada hasil, memprioritaskan *deadlines*, dapat memulai melakukan pekerjaan sendiri, mampu mengerjakan beberapa aktivitas sekaligus, memiliki dorongan dalam pencapaian tujuan, serta mampu membuat keputusan walau berada di bawah tekanan.

Peka terhadap masalah, kesalahan, batasan, aturan, prosedur dan perubahan dalam lingkungannya sehingga ingin melakukan segala hal dengan benar, yang dapat membuatnya tampil mendominasi saat terjadi tekanan. Namun tetap bersedia untuk menyesuaikan diri dan patuh jika suatu hal berjalan dengan tepat.

Selanjutnya dengan kemampuan verbalnya dapat mempengaruhi berbagai pihak dan membangun keharmonisan.. Tidak suka diam dan menunggu sehingga ingin terus terlibat dan mendapatkan pengalaman baru dan perjumpaan dengan orang-orang baru.

#### 4.2 Program Pengembangan bagi *Management Consultant*

Berikut ini tindakan pengembangan yang perlu diberikan dalam rangka penyesuaian tipe (*style*) perilaku yang dimiliki *management consultant* berdasarkan faktor kepribadian utama yang dimiliki dengan faktor kepribadian utama ideal dari hasil profil DISC seperti yang telah dipaparkan di atas.

Langkah pertama yang dilakukan adalah dengan membandingkan profil setiap pemegang jabatan *management consultant* dengan profil DISC ideal, untuk dilihat kesenjangan diantara profil yang dimiliki dengan yang diharapkan.

Langkah kedua, memberikan tindakan pengembangan spesifik bagi *management consultant* tersebut untuk dapat menyesuaikan perilakunya sesuai dengan perilaku spesifik dari grafik ideal yang diperoleh yaitu Grafik *Leader (IDC)*. Dalam tahap ini akan diberikan program pengembangan spesifik dari kedelapan orang *management consultant* dengan memperhatikan Grafik II (Grafik *Natural Style*) yang merupakan perilaku dasar atau gambaran individu yang sebenarnya, yang kemudian akan menentukan seberapa besar usaha penyesuaian diri dan tindakan pengembangan yang perlu dilakukan.

Pada awal program pengembangan setiap *management consultant* perlu diberikan pelatihan *Handling Performance Problem*, sebagai penyadaran pentingnya peningkatan kinerja untuk mencapai target kerja yang ditetapkan (*high performance*). selanjutnya diberikan program pengembangan spesifik berdasarkan profil DISC dari delapan orang *management consultant*, seperti yang digambarkan berikut ini:



### 1. Dominance Influence

	Faktor D	Faktor I	Faktor S	Faktor C
Grafik I	83	75	30	40
Grafik II	77	68	38	18

Program pengembangan:

Bila dibandingkan dengan profil DISC ideal, ia memiliki faktor kepribadian utama D dan I, dimana D menjadi faktor utama yang tertinggi dan faktor C di bawah garis tengah. Jika dilihat pada Grafik II diketahui faktor C berada jauh di bawah garis tengah (*energy line*), namun pada Grafik I terlihat ketika berhadapan dengan tugas faktor C yang ia miliki meningkat, dimana hal ini menunjukkan ia memiliki pola profil yang mendekati profil ideal hanya perlu lebih meningkatkan intensitas faktor C.

Untuk meningkatkan faktor C yang memiliki karakteristik perilaku memiliki standar tinggi sehingga peka terhadap masalah dan kesalahan, maka ia perlu diberikan tugas-tugas yang membutuhkan ketelitian, keakuratan dan perencanaan yang matang serta prosedur dan *deadlines* yang tegas dalam pelaksanaannya. Dalam pelaksanaan tugas tersebut, ia perlu mendapat *monitoring* secara teratur dari atasan dalam hal ini *BU Head management consultant* untuk mengecek setiap penyelesaian tugas yang ada telah sesuai dengan standar yang ditetapkan. Mengingat faktor D yang dimiliki baik di Grafik I dan II berada di atas garis tengah menunjukkan individu memiliki orientasi pada hasil, sehingga hanya perlu menjaga intensitas faktor D agar dapat mengimbangi faktor I yang dimiliki, dengan lebih menekankan pencapaian hasil melalui interaksi harmonis dan kesepakatan bersama dengan berbagai individu terutama dalam tim kerjanya.

### 2. Pure Influence

	Faktor D	Faktor I	Faktor S	Faktor C
Grafik I	48	98	40	0
Grafik II	55	100	60	4

#### Program pengembangan:

Bila dibandingkan dengan profil DISC ideal, ia sudah memiliki faktor I sebagai faktor kepribadian utama (hanya skor terlalu tinggi) dan faktor D pada Grafik I mendekati garis tengah (*energy line*) hanya factor C sangat rendah bahkan menunjukkan skor 0 pada Grafik I, sehingga fokus pengembangan pada *management consultant* ini adalah meningkatkan faktor C, dengan menyibnagkan faktor I dan D yang dimiliki. Oleh karena indikator perilaku C dapat dikatakan hampir sama sekali tidak ada pada dirinya, maka ia perlu disadarkan akan pentingnya faktor C dalam setiap pelaksanaan pekerjaan, yaitu dengan menciptakan situasi dalam pemberian tugas yang menimbulkan stress dan pemberian *punishment* bagi dirinya ketika pelaksanaan tugas tidak memenuhi standar yang ditetapkan atau kurang cermat dan akurat. Tindakan ini diperlukan untuk memunculkan indikator perilaku C dan mengimbangi faktor I yang terlalu tinggi (Grafik II hingga skor 100), yaitu dengan mengarahkan individu untuk lebih berorientasi pada tugas, dapat mengikuti prosedur sesuai standar yang ditetapkan dan peka akan setiap masalah atau kesalahan dalam pekerjaannya

Tindakan pengembangan ini membutuhkan pengawasan atau *monitoring* langsung dari atasan yaitu *BU Head management consultant* atau dapat pula dipasangkan (*pairing partner*) dengan sesama rekan kerja yang memiliki faktor C tinggi sebagai model perilaku ideal sehingga diketahui setiap perubahan perilaku yang ditampilkan dan mendapat pembentukan perilaku yang berkesinambungan.

### 3. *Influence Steadiness*

	Faktor D	Faktor I	Faktor S	Faktor C
Grafik I	48	96	56	0
Grafik II	46	76	40	30

#### Program Pengembangan:

Bila dibandingkan dengan profil ideal, *management consultant* ini memiliki faktor kepribadian utama I, faktor D yang hampir mendekati garis tengah, hanya faktor C perlu ditingkatkan dan faktor S perlu lebih disesuaikan. Jika dilihat pada Grafik II diketahui ia memiliki *natural style* faktor C dengan skor 30 namun ketika berhadapan dengan tugas

faktor C menurun drastis hingga skor 0. Hal ini menunjukkan indikasi, ketika berada di bawah tekanan tugas, individu menjadi semakin tidak memiliki faktor C. Oleh karenanya fokus pengembangan pada dirinya perlu meningkatkan faktor C dan juga faktor D sehingga berada di atas garis *energy line*.

Untuk meningkatkan faktor C pada dirinya maka ia perlu diberikan tugas-tugas yang membutuhkan perhatian pada hal detil, yang membutuhkan ketelitian, standar tinggi dan keakuratan. Dalam pelaksanaan tugas ia perlu mendapat *monitoring* secara teratur dari atasan dalam hal ini *BU Head management consultant* untuk mengecek setiap penyelesaian tugas yang ada telah sesuai dengan standar yang ditetapkan. Selain itu dalam penugasan juga perlu menekankan orientasi pada hasil, tugas yang memberikan tantangan dan membutuhkan inovasi yang merupakan indikator perilaku untuk meningkatkan faktor D pada individu. Ia juga perlu lebih diberikan kesempatan untuk mengambil keputusan dengan mempertimbangkan setiap resiko yang ada dan mengarahkan kelompok kerjanya sehingga dapat meningkat faktor D yang dimilikinya.

#### 4. *Influence Steadiness*

	Faktor D	Faktor I	Faktor S	Faktor C
Grafik I	39	95	60	40
Grafik II	29	76	87	23

Program Pengembangan:

Bila dibandingkan dengan profil ideal, *management consultant* ini memiliki faktor kepribadian utama I, diikuti faktor S, dan faktor D dan C yang perlu ditingkatkan. Jika dilihat pada Grafik II diketahui ketika berhadapan dengan tugas faktor D yang dimilikinya meningkat, dan demikian pula pada faktor C. Hal ini menunjukkan indikasi, ketika berhadapan dengan tugas dan pekerjaannya sebagai *management consultant*, profil DISC yang ia miliki semakin mendekati profil ideal, hanya masih perlu ditingkatkan intensitas terutama pada faktor D dan C. Oleh karenanya fokus pengembangan pada dirinya perlu meningkatkan faktor D dan C, serta menyeimbangkan faktor S yang dimiliki.

Selanjutnya untuk meningkatkan faktor D dan C pada dirinya maka ia perlu diberikan tugas-tugas yang berorientasi pada hasil, mengandung tantangan dan membutuhkan inovasi serta pengambilan keputusan yang melibatkan perencanaan yang matang. Selain itu ia juga perlu mendapatkan *monitoring* secara teratur dari atasan dalam hal ini *BU Head management consultant* mengenai standar pengerjaan tugas yang diharapkan dan *deadlines* yang tegas untuk dapat meningkatkan orientasi pada tugas dan keakuratan dalam bekerja. Selama proses *monitoring*, individu perlu dilengkapi dengan pemberian *coaching* oleh atasannya berkenaan dengan cara pendekatan dalam mengerjakan tugas yang lebih berorientasi pada hasil, memiliki perencanaan yang akurat dan pengambilan keputusan yang tepat sesuai situasi yang dihadapi.

#### 5. *Influence Dominant*

	Faktor D	Faktor I	Faktor S	Faktor C
Grafik I	77	90	28	40
Grafik II	46	66	55	31

#### Program Pengembangan:

Bila dibandingkan dengan profil ideal, *management consultant* ini memiliki faktor kepribadian utama I, diikuti faktor D, dan faktor C perlu ditingkatkan menjadi di atas garis *energy line*. Jika dilihat pada Grafik II diketahui ia memiliki *natural style* faktor I dan S. Sementara pada Grafik I terjadi kenaikan pada faktor D dan C menunjukkan ketika berhadapan dengan tugas ia semakin menunjukkan perilaku pada faktor D dan C. Berdasarkan hal ini maka diketahui individu memiliki profil yang mendekati profil ideal, hanya intensitas dari setiap faktor perilaku yang perlu lebih disesuaikan, yaitu faktor C perlu lebih ditingkatkan dengan tetap memperhatikan faktor I dan D.

Program pengembangan yang diberikan ialah individu perlu diberikan tugas-tugas yang berorientasi pada hasil dengan mengutamakan pada keakuratan, ketelitian, standar yang tinggi dan *deadlines* yang tegas. Dalam hal ini ia perlu mendapat pengawasan langsung berupa *monitoring* dari atasannya, sehingga dapat terus diketahui setiap perkembangan perilaku yang ditampilkan dan mendapatkan masukan yang berkesinambungan. Mengenai perilaku I dan D yang dimiliki perlu discimbangkan

sehingga tidak hanya faktor I dan D yang berada di atas *energy line*, tetapi juga faktor C. Oleh karenanya ia perlu mempertahankan perilaku pada faktor I dan D yang berada di atas grafik jika berhadapan dengan tugas, seperti kemampuan dalam menjalin komunikasi dan interaksi dengan cara yang meyakinkan dan mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.

#### 6. *Steadiness Influence*

	Faktor D	Faktor I	Faktor S	Faktor C
Grafik I	39	87	90	16
Grafik II	39	76	87	5

#### Program Pengembangan:

Bila dibandingkan dengan profil ideal, *management consultant* ini memiliki faktor kepribadian utama I dan S dengan faktor C perlu ditingkatkan hingga berada di atas garis *energy line*. Jika dilihat pada Grafik II diketahui ia memiliki *natural style* juga pada faktor I dan S. Sementara pada Grafik I terjadi kenaikan pada faktor C ketika berhadapan dengan tugas. Berdasarkan hal ini maka fokus pengembangan pada dirinya adalah menyeimbangkan faktor S hingga berada di bawah garis *energy line* dan meningkatkan faktor D dan C yang dimiliki.

Untuk meningkatkan faktor D dan C maka ia perlu diberikan tugas-tugas yang menekankan pada perolehan hasil, *deadlines* yang tegas dengan standar yang tinggi dalam penyelesaian setiap tugas. Ia juga perlu diberikan kesempatan memimpin pekerjaan yang memberikan tantangan dan membutuhkan inovasi dengan pengambilan keputusan yang tepat. Untuk menyeimbangkan kecenderungan faktor kepribadian utama *Steadiness* yang dimiliki individu, maka ia perlu diberikan *coaching* dalam beradaptasi dengan tugas, sehingga mampu berespon dengan cepat dan akurat terhadap setiap perubahan atau target yang diberikan, mampu bersikap proaktif dan berani mengambil keputusan dengan perencanaan yang matang. Dalam pelaksanaan tugas-tugas tersebut, ia perlu mendapat *monitoring* secara teratur dari atasan sehingga diketahui dengan jelas setiap perkembangan dan perubahan perilaku yang ditampilkan.

### 7. *Steadiness Influence*

	Faktor D	Faktor I	Faktor S	Faktor C
Grafik I	39	80	86	40
Grafik II	27	55	86	47

#### Program Pengembangan:

Bila dibandingkan dengan profil ideal, *management consultant* ini memiliki faktor kepribadian utama I dan S dengan faktor D dan C perlu ditingkatkan hingga berada di atas garis *energy line*. Jika dilihat pada Grafik II diketahui ia memiliki *natural style* juga pada faktor I dan S. Sementara pada Grafik I terjadi kenaikan pada faktor D ketika berhadapan dengan tugas. Berdasarkan hal ini maka fokus pengembangan pada dirinya adalah menyeimbangkan faktor S hingga berada di bawah garis *energy line* dan meningkatkan faktor D dan C yang dimiliki.

Untuk meningkatkan faktor D dan C maka ia perlu diberikan tugas-tugas yang menekankan pada perolehan hasil, standar yang tinggi dan *deadlines* yang tegas dalam penyelesaian setiap tugas. Ia juga perlu diberikan kesempatan memimpin pekerjaan yang memberikan tantangan dan membutuhkan inovasi dengan pengambilan keputusan yang tepat. Untuk menyeimbangkan kecenderungan faktor kepribadian utama *Steadiness* yang dimiliki individu, maka ia perlu diberikan *coaching* dalam berhadapan dengan tugas, sehingga mampu berespon dengan cepat dan akurat terhadap setiap perubahan atau target yang diberikan, mampu bersikap proaktif dan berani mengambil keputusan dengan perencanaan yang matang. Dalam pelaksanaan tugas-tugas tersebut, ia perlu mendapat *monitoring* secara teratur dari atasan sehingga mendapatkan masukan berupa hal-hal yang masih terus dikembangkan dan ditingkatkan dari perilaku yang ditampilkan.

### 8. *Compliance Steadiness Influence*

	Faktor D	Faktor I	Faktor S	Faktor C
Grafik I	39	55	81	85
Grafik II	30	24	76	65

#### Program Pengembangan:

Bila dibandingkan dengan profil ideal, *management consultant* ini memiliki faktor kepribadian utama C, S dan I dengan faktor D perlu ditingkatkan hingga berada di atas garis *energy line*. Jika dilihat pada Grafik II diketahui ia memiliki *natural style* pada faktor S dan C. Sementara pada Grafik I terjadi kenaikan pada faktor I yang cukup signifikan (hingga berada di atas garis *energy line*) yang menunjukkan ketika berhadapan dengan tugasnya saat ini sebagai *management consultant* ia menjadi lebih mampu berinteraksi dengan banyak orang dan lebih percaya diri. Sementara pada faktor C dan S Grafik I juga terjadi peningkatan yang menunjukkan ia merupakan pribadi yang dapat membangun hubungan dengan kecenderungan sifat analitis dan waspada serta jarang menunjukkan perlawanan secara langsung pada orang lain. Berdasarkan disposisi yang dimiliki individu ini maka fokus pengembangan pada dirinya adalah meningkatkan faktor D yang ada hingga berada di atas garis *energy line*, dengan menurunkan faktor S yang berada di atas garis *energy line*.

Untuk itu tindakan pengembangan yang diberikan dapat berupa penugasan yang menantang, yang mengandung resiko cukup tinggi dan memerlukan inovasi dalam penyelesaiannya. Mengingat ia merupakan pribadi yang analitis dan memiliki standar yang tinggi, maka dalam pelaksanaan tugas ini ia perlu mendapat *coaching* dari atasan langsung sebagai model perilaku ideal untuk ia mampu lebih berani mengambil tindakan dan keputusan yang lebih inovatif, berani menetapkan tujuan yang lebih menantang dengan tetap mempertahankan standar yang tinggi dalam bertugas dan membangun hubungan yang harmonis dengan semua pihak. Selain itu, ia perlu mendapat *monitoring* secara teratur dari atasan atau rekan kerjanya untuk memastikan ia menunjukkan perkembangan perilaku yang semakin mendekati model profil ideal.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Untuk menjawab permasalahan dalam kinerja pada jabatan *management consultant* karena tidak tercapainya target kerja tahunan yang ditetapkan, maka diusulkan perlu adanya kualifikasi pada aspek perilaku untuk program pengembangan *management consultant* berdasarkan profil DISC mengenai faktor kepribadian utama yang berada di atas garis tengah grafik (*energy line*). Profil DISC ini diperoleh sebagai perilaku spesifik yang dibutuhkan untuk dapat berhasil dalam pencapaian target yang merupakan indikator pencapaian kinerja (*high performance*) pada jabatan *management consultant* di Konsultan X.

Kualifikasi pada aspek perilaku yang diusulkan dari hasil rancangan pemecahan masalah menunjukkan faktor kepribadian utama pada faktor *Influence, Dominance, Compliance (IDC)* yang memiliki gambaran perilaku sebagai berikut:

Menunjukkan sikap ramah dan percaya diri dalam menjalin komunikasi dan interaksi dengan berbagai karakteristik orang, dengan cara yang meyakinkan dan mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Memiliki orientasi pada tugas yang tinggi yang ditunjukkan dengan berorientasi pada hasil, memprioritaskan *deadlines*, dapat memulai melakukan pekerjaan sendiri, mampu mengerjakan beberapa aktivitas sekaligus, memiliki dorongan dalam pencapaian tujuan, serta mampu membuat keputusan walau berada di bawah tekanan.

Selain itu peka terhadap masalah, kesalahan, batasan, aturan, prosedur dan perubahan dalam lingkungannya sehingga ingin melakukan segala hal dengan benar, yang dapat membuatnya tampil mendominasi saat terjadi tekanan. Namun tetap bersedia untuk menyesuaikan diri dan patuh jika suatu hal berjalan dengan tepat .

Selanjutnya dengan kemampuan verbalnya dapat mempengaruhi berbagai pihak dan membangun keharmonisan.. Tidak suka diam dan menunggu sehingga



ingin terus terlibat dan mendapatkan pengalaman baru dan perjumpaan dengan orang-orang baru.

Berdasarkan gambaran perilaku tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja para *management consultant* dalam hal ini untuk dapat berhasil dalam pencapaian target kerja tahunan mereka, maka mereka perlu diberikan program pengembangan dengan kualifikasi perilaku spesifik seperti yang diusulkan dari profil DISC pada faktor kepribadian utama IDC di atas, menjadi perilaku ideal yang diharapkan ditampilkan setiap mereka. Program pengembangan ini diberikan spesifik pada setiap *management consultant* sesuai dengan faktor kepribadian utama yang mereka miliki, yang mencakup pemberian program pelatihan Handling Performance Problem, selanjutnya mereka diberikan penugasan (*job assignment*) sesuai dengan perilaku yang perlu dikembangkan dari setiap mereka. Selama penugasan mereka mendapatkan monitoring langsung dari atasan untuk mengecek keefektifan perkembangan perilaku mereka ataupun *coaching* hingga *counseling* tenaga kerja sesuai kebutuhan mereka.

## 5.2 Saran

Untuk efektifitas setiap sumber daya manusia yang terlibat dalam Konsultan X, maka penulis memberikan saran, sebagai berikut:

1. Untuk para pemegang jabatan *management consultant* di Konsultan X.

Berdasarkan permasalahan target pekerjaan yang paling banyak tidak tercapai diantara mereka ialah pada *sales achievement* maka setiap mereka perlu diperlengkapi dengan *Effective Sales Coaching* dengan disertai *counseling* tenaga kerja jika diantara mereka terdapat kendala khusus dalam pencapaian target kinerjanya.

2. Untuk kandidat *management consultant* berikutnya.

Profil DISC ini dapat dijadikan sebagai kualifikasi pada aspek perilaku untuk menyeleksi kandidat *management consultant* berikutnya, sehingga setiap kandidat yang direkrut memiliki tipe (*style*) perilaku yang sesuai dengan tuntutan tugas dan target kerja pada jabatan *management consultant* di Konsultan X.

## DAFTAR REFERENSI

BellSouth. *Behavioral Event Interview (BEI): A Study Guide*. 2002. 26 April 2009 <<http://www.asisvcs.com>>.

Bonnstetter, Bill J; Suiter, Judy I. *The Universal Language DISC: A Reference Manual*, USA: Target Training International, Ltd., 2004

Dessler, Gary. *Human Resource Management. (eleventh edition)*. New Jersey: Pearson education, Inc., 2008

Douglas. John., Klein, Stuart., Hunt, David. *The Strategic Managing of Human Resources*. Canada: John Wiley & Sons, Inc., 1985

Green, Paul C. *Building Robust Competencies*. California: Jossey-Bass, Inc., 1999

Munandar, Ashar Sunyoto. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press), 2001

Neuman, W Lawrence. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approach (third edition)*. Boston: Allyn and Bacon., 1997

Noe, Raymond A., et al. *Fundamental of Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2004

Noe, Raymond A., et al. *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Companies. Inc., 2003

Papu, Johannes. *Sukses Merekrut Karyawan*. 2005. 16 Maret 2009. <<http://www.e-psikologi.com>>

Ray, Douglas. *Memulai dan Menjalankan Bisnis Konsultan*. Jakarta: Abdi Tanur., 2006

Robbins, Stephen P. & Judge, A Timothy. *Organizational Behavior (twelfth edition)*. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2007

Simmamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN., 1995

Siswanto, Joko. *Workshop Penyusunan Kamus Kompetensi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk*. Jakarta: PT BNI (Persero) Tbk., 2005

Schneider, Benjamin. & Smith, D Brent. *Personality And Organizations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2004

Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe M. *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York: JohnWiley & Sons, Inc., 1993

Werther, Jr. W. & Davis, K. *Human resources and Personnel Management (5<sup>th</sup> edition)*. Boston: Irwin McGraw-Hill, Inc., 1996

Poerwandari, E Kristi. *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: I.PSP3 Universitas Indonesia., 2007



## Lampiran I

Di bawah ini merupakan indikator perilaku dari keempat faktor kepribadian dalam DISC (Bonnstetter and Suiter, 2004), yang dijadikan acuan dalam *focused group discussion* dengan mengkategorikan setiap tugas dalam *job description* ke dalam keempat faktor DISC, yaitu sebagai berikut :

D (Dominance)	I (Influence)	S (Steadiness)	C (Compliance)
Anibisius	Ekspresif	Tulus	Analitis
Mengarahkan	Antusias	Sistematis	Tipe pemikir
Bertindak langsung	Ramah	Sabar	Akurat
Suka mendominasi	Menyukai pengalaman dan hal-hal baru	Menyukai pekerjaan dengan alur yang jelas	Menyukai hal-hal yang pasti
Mandiri	Persuasif	Rileks	Hati-hati
Berani	Supel	Pasif	Standar tinggi
Berpendirian teguh	Optimis	Simpatik	Matang
Tegas	Populer	Posesif	Tepat
Lugas	Percaya diri	Stabil	Mengikuti aturan
Fokus pada efisiensi	Terbuka	Mudah diajak kerja sama	Membuktikan fakta
Agresif	Inspirator	Tenang	Diplomatis
Kompetitif	Spontan	Sistematis	Konvensional
Inovatif	Banyak berbicara	Dapat diprediksi	Pemecah masalah yang kritis

Pantang menyerah	Menegosiasikan konflik	Pendengar yang baik	Pribadi yang sistematis
Cepat mengambil keputusan	Mempengaruhi orang lain agar melihat dengan cara dirinya	Kurang menyukai perubahan secara cepat	Ragu-ragu untuk bertindak tanpa petunjuk yang jelas
Mementingkan kekuatan, kekuasaan, dan otoritas	Mementingkan pendekatan personal / individu	Mementingkan kerja tim, kejagan dan tingkat prediksi yang tinggi	Mementingkan kualitas dan keakuratan dalam bekerja
Pencapaian individualis	Mudah membagi ide-idenya	Merekonsialisasi berbagai pihak	Perfeksionis dalam merencanakan dan bertindak
Berkomunikasi secara langsung	Kemampuan verbal yang baik	Tidak menyukai konflik	Berorientasi pada tugas
Memiliki ego yang kuat	Mendorong semangat	Terkendali	Prosedural
Orientasi pada hasil	Suka membanggakan diri	Loyal	Disiplin
Pemecah masalah	Dapat membaur terhadap siapa pun	Memiliki keunggulan dan ketulusan	Peka/sensitif
Memiliki rasa ingin tahu yang tinggi	Gaya pendekatan secara tidak langsung	Tidak demonstratif atau membesarkan suatu hal	Menyukai grafik, bagan, fungsional dalam bekerja
Menyukai tantangan	Menyukai humor	Suka suasana kekeluargaan	Suka situasi yang terorganisir
Cepat dalam berespon	Kurang baik dalam penetapan tujuan dan perencanaan	Menyesuaikan diri dengan lingkungan	Perhatian pada hal-hal detail
Konstan dalam bekerja	Pemecah masalah yang kreatif	Konsisten dalam bekerja	Terorganisir dalam bekerja
Pengambil resiko tinggi	Resiko moderat	Resiko rendah	Resiko sangat rendah
Dapat memulai sendiri suatu pekerjaan	Dapat memotivasi orang lain mencapai tujuan	Dapat mentoleransi	Dapat mengikuti aturan dengan baik

## Lampiran 2

No	Job Description	Indikator Faktor D	Indikator Faktor I	Indikator Faktor S	Indikator Faktor C	Bobot PA*
1	Memberikan pelatihan kepada organisasi atau perusahaan klien dengan menggunakan metoda pembelajaran yang paling tepat sesuai dengan kebutuhan klien yang melibatkan aktivitas:					
1	Membangun <i>good rapport</i> dengan peserta pelatihan; yang dilakukan sesaat sebelum pelatihan dimulai hingga selama pelatihan berlangsung.		Ramah, supel, dapat membaur dengan siapa pun	Suka suasana kekeluargaan, simpatik, tulus		
2	Memimpin ice breaker atau games untuk mencairkan suasana di antara para peserta, yang dapat dilakukan baik di awal sesi maupun selama pelatihan berjalan, sesuai dengan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai.	Mengarahkan, cepat dalam berespon, inovatif.	Suka humor, banyak bicara, mendorong semangat			
3	Memberikan pre-test di awal pelatihan untuk mengetahui tingkat pemahaman peserta terhadap materi yang akan diberikan dan post-test di akhir pelatihan untuk mengetahui peningkatan pemahaman peserta berdasarkan manfaat pembelajaran yang diperoleh selama pelatihan	Mengarahkan, tegas, fokus pada efisiensi.			Terorganisir dalam bekerja, dapat mengikuti aturan dengan baik, prosedural.	50%
4	Membawakan materi pelatihan kepada peserta melalui berbagai metode pembelajaran, yaitu ceramah, diskusi kelompok, tanya jawab, simulasi, roleplay, games sehingga tujuan pembelajaran yang ditetapkan dapat tercapai	Orientasi pada hasil, inovatif, cepat dalam berespon, bertanggung jawab	Mudah membagi ide-idenya, mendorong semangat, dapat memotivasi orang lain mencapai tujuan, pemecah masalah yang kreatif, percaya diri, terbuka, inspirator, spontan.			

No	Job Description	Indikator Faktor D	Indikator Faktor I	Indikator Faktor S	Indikator Faktor C	Bobot PA*
5	Mengatasi peserta-peserta pelatihan yang menunjukkan perilaku kurang mendukung proses pembelajaran, sehingga proses belajar mengajar dapat tetap berjalan dengan efektif	Bertindak langsung, mengarahkan, berani, tegas	Percaya diri, persuasif, ekspresif, mempengaruhi orang lain agar melihat dengan cara dirinya, terbuka terhadap orang lain.	Merekonsialisasi berbagai pihak, terkendali, dapat mentoleransi, stabil, sabar, tenang.		50%
6	Melakukan follow up untuk mengevaluasi dan mengoptimalkan tujuan pembelajaran, untuk selanjutnya merekomendasikan program tindak lanjut atau tindakan pengembangan lainnya yang diperlukan berdasarkan manfaat pembelajaran yang telah diperoleh.	Pemecah masalah, cepat berespon, berorientasi pada hasil, bertanggung jawab	Persuasif, mempengaruhi orang lain melihat dengan cara dirinya, inspirator, pemecah masalah yang kreatif, mudah membagi ide-idenya.		Analitis, akurat, tepat, diplomatis, kritis.	
	Jumlah Tugas dalam Kelompok Tugas I	5	5	2	2	



No	Job Description	Indikator Faktor D	Indikator Faktor I	Indikator Faktor S	Indikator Faktor C	Bobot PA*
	Mengajukan dan menawarkan program pelatihan hingga kesepakatan kerja sama dengan organisasi atau perusahaan, yang melibatkan aktivitas:					
7	Memelihara hubungan kerjasama dengan berbagai pendekatan terhadap klien yang sudah ada ( <i>existing customer</i> )		Mementingkan pendekatan personal, supel, persuasif, dapat membaur dengan siapa pun.	Konsisten dalam bekerja, memiliki kesungguhan dan ketulusan		
8	Melakukan strategi awal dalam rangka mendapatkan klien baru dengan melakukan <i>cold calling</i> kepada berbagai organisasi atau perusahaan yang potensial.	Menyukai tantangan, pantang menyerah, dapat memulai sendiri suatu pekerjaan.	Ramah, ekspresif, persuasif, supel, antusias, menyukai pengalaman dan hal-hal baru, mementingkan pendekatan personal / individu, dapat membaur terhadap siapa pun	Konsisten dalam bekerja, memiliki kesungguhan dan ketulusan		25%
9	Melakukan <i>prospecting</i> untuk mendapatkan jadwal pertemuan dengan calon klien.	Konstan dalam bekerja, bertindak langsung, cepat berespon, cepat mengambil keputusan	Ramah, antusias, mempengaruhi orang lain agar melihat dengan cara dirinya, supel, menyukai pengalaman dan hal-hal baru.		Menyukai hal-hal yang pasti, suka situasi yang terorganisir, pendekatan terhadap tugas secara langsung.	
10	Melakukan kunjungan ( <i>sales visit</i> ) untuk mempresentasikan program pelatihan sesuai dengan kebutuhan klien	Mengarahkan, lugas, mengambil resiko tinggi, orientasi pada hasil.	Persuasif, optimis, percaya diri, banyak berbicara, mempengaruhi orang lain melihat dengan cara dirinya.			

No	Job Description	Indikator Faktor D	Indikator Faktor I	Indikator Faktor S	Indikator Faktor C	Bobot PA*
11	Melakukan negosiasi untuk mencapai kesepakatan kerjasama antar kedua belah pihak sesuai dengan proposal yang diajukan	Mengarahkan, pantang menyerah, berorientasi pada hasil, pengambil resiko tinggi.	Menegosiasikan konflik, pemecah masalah yang kreatif			25%
12	Melakukan closing penjualan dengan disepakati kerjasama antara Konsultan X dan klien.	Mengarahkan, fokus pada efisiensi	Mementingkan pendekatan personal / individu, ramah, optimis.			
13	Menyusun dan memperbaharui daftar organisasi atau perusahaan yang berpotensi untuk menjadi klien				Terorganisir dalam bekerja, hati-hati, akurat, standar tinggi	
14	Membuat proposal penawaran kerja sama dengan organisasi atau perusahaan calon klien.				Mementingkan kualitas dan keakuratan dalam bekerja, membutuhkan fakta, akurat, tepat	
	<b>Jumlah Tugas Dalam Kelompok Tugas II</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	

No	Job Description	Indikator Faktor D	Indikator Faktor I	Indikator Faktor S	Indikator Faktor C	Bobot PA *
III	Menyusun dan mengembangkan modul pelatihan, yang melibatkan aktivitas:					
15	Menyusun materi pelatihan yang akan dijadikan handouts peserta dan power point yang akan disajikan pada saat pelatihan.				Analitis; sistematis; menyukai grafik, bagan, fungsional dalam bekerja; perhatian pada hal-hal detail.	15%
16	Menyusun dan menyiapkan enhancement (bahan pendukung) untuk setiap materi training, berupa bahan untuk diskusi kelompok, case analysis, simulasi, roleplay, pre-test dan post-test; video; games; musik dan materi pendukung lainnya		Kreatif, inspirator, mudah membagi idenya		Tipe pemikir; akurat; mementingkan kualitas dan keakuratan dalam bekerja; perhatian pada hal-hal detail; kritis; menyukai grafik, bagan, fungsional dalam bekerja	
17	Menyusun dan memperbaharui trainer's manual yaitu panduan untuk trainer dalam membawakan suatu materi pelatihan	Inovatif, dapat memulai sendiri suatu pekerjaan	Pemecah masalah yang kreatif.		Sistematis, prosedural, terorganisir dalam bekerja, perhatian pada hal-hal detail	
	<b>Total Tugas Dalam Kelompok Kerja III</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	

No	Job Description	Indikator Faktor D	Indikator Faktor I	Indikator Faktor S	Indikator Faktor C	Bobot PA*
IV	Membuat laporan <i>management consultant</i> , yang terdiri atas <i>sales activities and consultant activities (SACA)</i> , yang melibatkan aktivitas:					
18	Membuat laporan <i>consultant activity</i> , yaitu laporan yang berisi aktivitas konsultan sesuai dengan jumlah hari yang digunakan, yaitu menetapkan jumlah hari untuk <i>consultant days</i> , <i>selling days</i> dan <i>available days</i> dalam tiga bulan				Terorganisir dalam bekerja, disiplin, perfeksionis dalam merencanakan dan bertindak	10%
19	Membuat laporan <i>sales activity</i> , yang terdiri atas nama calon klien, nilai proposal kerjasama, catatan penjualan dan laporan pelaksanaan setiap tiga bulan				Membutuhkan fakta, perhatian pada hal-hal detail, akurat, tepat	
20	Membuat laporan evaluasi pelatihan berkenaan dengan proses belajar mengajar selama pelatihan hingga pencapaian hasil yang diperoleh organisasi atau perusahaan klien melalui program pelatihan yang diberikan.				Membutuhkan fakta, berpikir objektif, analitis	
	Total tugas dalam Kelompok Tugas IV	0	0	0	3	
	Total tugas dalam <i>Job Description</i>	11	13	4	11	

\*PA: Performance Appraisal

Skoring Keempat Faktor DISC						
	Faktor D	Faktor I	Faktor S	Faktor C	Faktor PA	
Kelompok tugas: Memberikan pelatihan pada peserta pelatihan	Jumlah tugas	5	5	2	2	
	Hasil perkalian dengan Bobot PA	2,5	2,5	1	1	0,5
Kelompok tugas: Melakukan aktivitas penjualan program pelatihan	Jumlah tugas	5	6	2	3	
	Hasil perkalian dengan Bobot PA	1,25	1,5	0,5	0,75	0,25
Kelompok tugas: Menyusun dan mengembangkan modul pelatihan	Jumlah tugas	1	2	0	3	
	Hasil perkalian dengan Bobot PA	0,15	0,3	0	0,45	0,15
Kelompok tugas: Membuat laporan <i>management consultant</i>	Jumlah tugas	0	0	0	3	
	Hasil perkalian dengan Bobot PA	0	0	0	0,3	0,1
Total tiap Faktor	3,9	4,3	1,5	2,5		
Total tiap Faktor dalam persentase	70,0	78,20	27,3	60,0		

Lampiran 4

Formulir Penilaian Kinerja Karyawan  
'X' Performance Consulting

Nama Karyawan xxx  
 Nama Atasan yang Mengevaluasi xxx  
 Tanggal Evaluasi  
 Evaluasi untuk Periode

Aspek HASIL KERJA (Key Performance Indicator)

Sasaran Kinerja Ulama 1	Ukuran Keberhasilan 2	Target 3	Realisasi Target 4	Nilai 5	Bobot 6	Total Nilai (Nilai x Bobot)
Delivery training	Participant feedback No. of complaint	45% 0			50%	
Sales achievement	Sales target achievement No. of sales visit No. of proposal	Rp. xxx. X X			25%	
Program development	Territory management	date completion			15%	
Consultant report	SACA (sales activities, consultant activities)	X			10%	
Total Nilai Aspek Hasil						

Catatan:

Action:

## The Universal Language DISC: A Reference Manual

# Style Insights™

Ten Minutes to Increased Success!



In just ten minutes you can complete the Style Insights Response Form and begin a process of self-understanding that will benefit you both personally and professionally. After completing the instrument, the Internet Delivery Service™ (IDS) will be used to generate a valuable report full of information that may change the rest of your life.

Your report merges sophisticated behavior analysis with computer software operations to provide you with unique personal insights. This comprehensive report will help you discover qualities about yourself that could be the key to opening new doors of opportunity. You will be able to better understand your work and/or management style from the information provided, and develop an action plan that can enhance your personal and professional growth.

## Directions:

On the page you will see 24 boxes of words. Each box contains 4 lines of words. For each box select the line of words that best describes you and mark the oval in the Most column of that line. Then, select the line of words that least describes you and mark the oval in the Least column of that line. Repeat this process for the remaining 23 boxes.

- While you are responding to the 24 questions, keep your focus on the descriptions that apply to yourself in the workplace.
- Be ruthlessly honest with yourself!
- Go with your "gut" instinct—don't over-analyze!
- Select **ONLY 1 Most and 1 Least** in each of the 24 numbered boxes.
- You should take no more than 10 minutes to complete the instrument and it should be done in one uninterrupted sitting.

Refer to the example below before proceeding:

		Example	
M	L		
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Gentle, kindly	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Persuasive, convincing	
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Humble, reserved, modest	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Magnetic, attracts others	

Copyright © 2003. Target Training International, Ltd. All Rights Reserved.

Copyright ©1993-2004 Target Training International, Ltd

Chapter 5 • Reading the DISC Language

**Style Insights™**

Name \_\_\_\_\_ Company \_\_\_\_\_ Male   
Female

	M	L	FOCUS: Work <input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/>		M	L		
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Spontaneous	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Well-disciplined, self-controlled	13
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Contented, satisfied		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Generous, willing to share	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Positive, admitting no doubt		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Animated, uses gestures for expression	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Peaceful, tranquil		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Persistent, unrelenting, refuses to quit	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Easily led, follower	2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sociable, enjoys the company of others	14
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bold, daring		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Patient, steady, tolerant	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Loyal, faithful, devoted		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Self-reliant, independent	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Charming, delightful		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Soft-spoken, mild, reserved	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Expressive	3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Gentle, kindly	15
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Daring, risk-taker		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Persuasive, convincing	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Diplomatic, tactful		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Humble, reserved, modest	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Satisfied, content		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Magnetic, attracts others	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Respectful, shows respect	4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Captivating	16
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pioneering, exploring, enterprising		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kind, willing to give or help	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Optimistic		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Resigned, gives in	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Accommodating, willing to please, ready to help		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Force of character, powerful	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Willing, agreeable	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Companionable, easy to be with	17
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Eager, impatient		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Easygoing	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Methodical		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Outspoken, speaks freely and boldly	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	High-spirited, lively, enthusiastic		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Restrained, reserved, controlled	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Logical	6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Factual	18
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Obedient, will do as told, dutiful		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Obliging, helpful	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Unconquerable, determined		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Willpower, strongwilled	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Playful, frisky, full of fun		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cheerful, joyful	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Adventurous, willing to take chances	7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Attractive, charming, attracts others	19
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Analytical		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Systematic	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cordial, warm, friendly		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stubborn, unyielding	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Moderate, avoids extremes		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pleasing	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Good mixer, likes being with others	8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Restless, unable to rest or relax	20
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Structured		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Neighborhood, friendly	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vigorous, energetic		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Popular, liked by many or most people	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Lenient, tolerant of others' actions		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Orderly, neat	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Competitive, seeking to win	9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Argumentative, confronting	21
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Considerate, caring, thoughtful		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Adaptable, flexible	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Outgoing, fun-loving, socially striving		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunchalant, casually indifferent	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Harmonious, agreeable		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Light-hearted, carefree	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aggressive, challenger, takes action	10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Brave, unafraid, courageous	22
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Life of the party, outgoing, entertaining		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Inspiring, motivating	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Easy mark, easily taken advantage of		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Avoid confrontation	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fearful, afraid		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Quiet, composed	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stimulating	11	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cautious, wary, careful	23
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sympathetic, compassionate, understanding		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Determined, decided, unwavering, stand firm	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tolerant		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Convincing, assuring	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aggressive		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Good-natured, pleasant	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Talkative, chatty	12	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jovial, joking	24
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Controlled, restrained		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Organized	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Conventional, doing it the usual way, customary		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nervy, glib, brazen	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Decisive, certain, firm in making a decision		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Even-tempered, calm, not easily excited	

Copyright © 2003, Target Training International, Ltd. All Rights Reserved.

Copyright ©1993-2004 Target Training International, Ltd.



**COMPANY PROFILE**  
**KONSULTAN X**

Konsultan X yang didirikan pada tanggal 9 Oktober 1999 merupakan konsultan pelatihan sumber daya manusia yang memberikan jasa pelayanan dalam membantu perusahaan dan organisasi untuk secara terus-menerus mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya, dengan berbagai bentuk metodologi pembelajaran, yaitu *in house workshop*, *e-learning*, *blended learning*, *public workshop* dan *program development* yang disesuaikan dengan kebutuhan klien. Program pengembangan yang diberikan merupakan suatu proses berkesinambungan yang dimulai dari *pre-training assessment* (asesmen analisa kebutuhan training) hingga *training follow up tools* (program tindak lanjut efektivitas training) yang akan membantu mengoptimalkan proses pembelajaran dan perkembangan kinerja perusahaan atau organisasi klien.

***Vision***

*To be the most widely adopted training & development company by business community in Indonesia with highly synergistic services which are customized to Indonesian business environment and culture.*

***Mission***

- *We provide cost-effective, skill-based blended learning that translate our clients ordinary resources into extraordinary and measurable results.*
- *We enhance our clients organization and individual performance by providing world – class solutions through our first class team.*
- *We measure our success based on customer, employee, community, and shareholder satisfaction*

### *Services and Expertise Area*

*We provide in-class workshops, public seminars, e-learning and blended learning solutions in the following topics:*

- *Balancing Leadership and Management in The New Era*
- *Change Management*
- *General Management*
- *Selling Skills & Sales Management*
- *Train-the-Trainer & Material Sales*
- *Project Management*
- *Customer Service Skills*
- *Human Resources*
- *Organizational Development*
- *Managing Personal Effectiveness*

### *Values*

<i>1. Teamwork</i>	<i>We believe in the strengths of teamwork to accomplish our goals, interdependence by leveraging our individual talents leads to world-class teamwork.</i>
<i>2. High Trust</i>	<i>Trusting team members leads to team success and personal growth.</i>
<i>3. Serving Others</i>	<i>Serving all customers with a smile and positive attitude creates a win-win atmosphere to meet and exceed expectations.</i>
<i>4. Integrity</i>	<i>We do what is ethically right: Service and solutions that don't disadvantage others. We deliver service we are proud to show others.</i>
<i>5. Humility</i>	<i>Pride and complacency lead to failure. Having humility to learn from others, listen openly to feedback, admit mistakes, giving credit to others, and practicing followership are virtues that build success.</i>

## Struktur Organisasi Konsultan X.

