

Mapping Manajerial Kompetensi di PT. E-T-A Indonesia

Ronny Tanto¹, Jani Rahardjo²

Abstract: Managerial competencies play an important role in measuring the managers performance. At present, PT E-T-A Indonesia has not had this kind of measurement, while the company aims to detect the differences between average and excellent managers. The objective of this research is to map managerial competencies in PT E-T-A Indonesia. The first step was on recording job description of each department manager. Secondly, we made the general dictionary of managerial competencies. Based on the survey results 6 competencies were considered as essential, namely problem solving and decision making, leading others, holding people accountable, service orientation, coaching, and strategic thinking. Then, questionnaires on these variables was made and distributed among managers. Method of peer assessment was used to evaluate the managers performance, while the method is lack of objectiveness. Having the map of managerial competencies PT E-T-A Indonesia be able to identify the performance of managers across the company and have a road to improve the abilities and capabilities of their employees.

Keywords: Managerial Competence.

Pendahuluan

PT. E-T-A Indonesia adalah pemimpin pasar dalam desain dan produksi *circuit breaker* untuk perlindungan peralatan. Selama kurang lebih 60 tahun berdiri, perusahaan yang memiliki pusat di kota Altdorf dekat Nurnberg (Jerman) ini menawarkan jajaran produk paling komprehensif yang tersedia untuk perlindungan peralatan untuk mencapai solusi terbaik untuk hampir setiap kebutuhan para pelanggan. Persaingan antar perusahaan kompetitor tidak dapat dianggap remeh, sehingga mereka terus berupaya untuk menjadi pemimpin dalam teknologi yang inovatif yaitu dengan cara mendesain atau memproduksi produk-produk yang baru sesuai dengan permintaan pasar. Tidak hanya dengan mengandalkan inovatif produk saja, akan tetapi peran seorang manajer yang berkompeten dalam bidangnya juga sangat dibutuhkan untuk menunjang produktivitas kerja sehingga dapat bersaing dengan kompetitor lain.

Perusahaan yang sukses, biasanya cenderung memiliki filosofi perusahaan yang jelas dan terstruktur dari tingkatan paling atas yaitu *General Manager* hingga hierarki paling bawah yaitu operator sehinggakinerja yang nantinya diberikan oleh setiap karyawan dapat diatur sesuai dengan *job description* di masing-masing

bagian tersebut. Dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan sehari-hari manajer berperan penting dalam kesuksesan suatu perusahaan, karena mereka yang mengatur hampir seluruh kegiatan perusahaan baik secara teknis ataupun juga manajerial. Pengukuran kinerja manajer harus dilakukan secara berkala tiap kuartal agar dapat mengetahui apakah manajer sudah melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan *job description* atau tidak.

Manajerial kompetensi berperan dalam menilai *softskill* pimpinan atau manajer dalam tiap bagian atau departemen dalam mengelola kegiatan operasinya. Hasil observasi dari peneliti menunjukkan bahwa selama ini belum ada penilaian atau pengukuran manajerial kompetensi di PT E-T-A Indonesia. Pentingnya penyusunan *mapping* manajerial kompetensi inilah yang ingin dibuat dan diteliti lebih lanjut oleh departemen *Human Resource Development* di PT E-T-A Indonesia.

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: ronnytanto@gmail.com, jani@peter.petra.ac.id

Metode Penelitian

Pada bab ini akan diulas metodologi yang digunakan pada jurnal. Pada penelitian ini digunakan metode *peer assessment* sebagai alat untuk melakukan pengukuran manajerial kompetensi (Bostock [1]).

Langkah pertama adalah melakukan *mapping job description* manajer untuk mengetahui *job description* (Rivai [2]) manajer pada tiap departemen di PT E-T-A Indonesia. Selanjutnya, mengidentifikasi kompetensi manajerial secara umum yang diperlukan oleh manajer sesuai dengan karakteristik lingkungan kerja mereka. Tahap selanjutnya tiap-tiap kompetensi yang sudah dikumpulkan menjadi sebuah kamus kompetensi yang akan digunakan sebagai pedoman penilaian kuesioner.

Tahap berikutnya adalah membuat kuesioner tahap pertama yang bertujuan untuk mendapatkan 6 kompetensi manajerial yang paling penting menurut manajer sesuai dengan karakteristik lingkungan kerja mereka. Langkah selanjutnya adalah penyusunan kuesioner tahap kedua dengan adanya tambahan level of proficiency pada tiap kompetensi manajerial. Penyebaran kuesioner tahap kedua ini yaitu dengan metode *peer assessment*, yaitu manajer menilai diri sendiri dan menilai manajer departemen lain yang separtaran. Hasil dari kuesioner kedua adalah dapat mengetahui analisis gap pada tiap-tiap kompetensi manajerial yang harus dibenahi oleh manajer.

Hasil dan Pembahasan

Hasil dari *mapping job description* menyimpulkan bahwa manajer di PT. E-T-A Indonesia memiliki tanggung jawab penuh atas operasi dan aktivitas pada departemen yang dipimpinnya dalam hal koordinasi, pelaksanaan dan evaluasi serta senantiasa bekerja sama dengan departemen lain untuk bersama-sama mewujudkan tujuan dari perusahaan, dimana dalam hal ini dibutuhkan kompetensi agar senantiasa kinerja karyawan pada departemen yang dipimpinnya menjadi maksimal untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Kompetensi manajerial secara umum sesuai dengan karakteristik lingkungan kerja manajer di PT. E-T-A Indonesia dirumuskan dengan melakukan *focus discussion group* dan dihasilkan 10 kompetensi manajerial yaitu *problem solving and decision making* (PSDM), *coaching* (C), *holding people accountable* (HPA), *leading others* (LO), *managing change* (MC), *resource management* (RM), *strategic thinking* (ST), *service orientation* (SO), *conflict management* (CM), dan *collaboration* (Coll).

Kesepuluh kompetensi manajerial tersebut setidaknya harus dimiliki oleh semua manajer di PT. E-T-A Indonesia. Akan tetapi kemungkinan pada beberapa kompetensi tidak akan semuanya dominan dimiliki oleh setiap manajer tergantung dari karakteristik pekerjaan departemen yang dipimpinnya. Dari hasil itu, pihak perusahaan akan mencoba membuat *mapping* kompetensi manajerial yang selama ini terjadi di PT. E-T-A Indonesia dengan terlebih dahulu ingin mengetahui tingkat kepentingan daripada 10 kompetensi tersebut menurut manajer.

Pengukuran Kompetensi Manajerial I

Melalui kuesioner tahap pertama yang dibagikan kepada manajer PT. E-T-A Indonesia dihasilkan tingkat kepentingan kompetensi manajerial menurut manajer yaitu kategori *very important*, *important but not critical* dan *less important* seperti yang tercantum pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Persepsi Kompetensi Manajerial PT. E-T-A

<i>Important</i>	<i>Important but not critical</i>	<i>Less important</i>
PSDM	C	RM
ST	LO	CM
HPA	SO	MC
		Coll

Tabel 1 menunjukkan bahwa 3 kompetensi yang menurut manajer sangat penting yaitu PSDM, ST dan HPA, kemudian diperoleh juga 3 kompetensi yang menurut manajer penting namun tidak harus ditanggapi secara kritis yaitu, C, LO dan SO. Dan yang terakhir adalah 4 kompetensi yang menurut manajer tingkat kepentingannya kecil yaitu, RM, CM, Coll, dan MC. Hasil ini menunjukkan terdapat 6 kompetensi yang dianggap penting yang akan diketahui *level of proficiency* pada masing-masing manajer. Untuk mengetahuinya akan dilakukan penyebaran kuesioner kembali kepada manajer dengan metode *peer assesment*.

Prosedur penilaian yang dilakukan oleh manajer untuk menilai *level of proficiency* yang ada pada 6 kompetensi terpilih, nantinya akan dapat diketahui manajer kurang pada kompetensi yang mana dan telah memenuhi kriteria di kompetensi mana. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan solusi kepada manajer yang bersangkutan agar kompetensi yang dimiliki menjadi lebih baik ke depannya.

Pengukuran Level of Proficiency Kompetensi Manajerial

Dari hasil penyebaran kuesioner tahap kedua kepada manajer, dapat diperoleh pengukuran level

kompetensi manajerial PT. E-T-A Indonesia sebagai berikut:

Tabel 2. *Level of Proficiency* Manajer PT. E-T-A

Name	Competency					
	<i>Leading Others</i> (LO)	<i>Strategic Thinking</i> (ST)	<i>Problem Solving & Decision Making</i> (PSDM)	<i>Holding People Accountable</i> (HPA)	<i>Service Orientation</i> (SO)	<i>Coaching</i> (C)
A	3,20	3,10	3,40	3,40	3,10	3,70
B	3,20	3,40	2,80	3,80	3,00	3,40
C	3,50	3,20	2,70	3,60	3,70	3,60
D	2,90	3,30	3,00	3,10	2,90	3,10
E	2,50	2,10	2,20	2,30	3,10	2,60
F	2,70	2,70	3,00	2,90	3,30	3,00
G	2,89	2,89	3,22	2,67	2,11	2,11
H	3,20	2,80	2,80	3,00	3,10	3,10
I	2,80	3,20	3,00	2,90	3,20	3,20
J	3,80	3,90	4,10	3,80	3,70	3,60

Hasil penilaian kompetensi *leading others* (LO) diketahui bahwa penilaian yang diberikan oleh tiap manajer pada kompetensi manajerial ini secara rata-rata pada level 2 dan 3 yang berarti secara umum kompetensi manajerial masih kurang dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Pada taraf level ini manajer di PT. E-T-A Indonesia memiliki kompetensi manajerial dalam taraf mampu melindungi tim yang dipimpinnya, dimana mereka mampu mempertahankan reputasi tim di publik, mengutamakan dukungan dan pengembangan kepemimpinan dalam tim, mampu mendorong budaya "*feedback*" kepada tim dan juga telah mampu menyelesaikan konflik dalam tim secara efektif.

Hasil penilaian kompetensi *strategic thinking* (ST) diketahui bahwa penilaian yang diberikan oleh tiap manajer pada kompetensi manajerial ini secara rata-rata ada di level 2 dan 3 yang berarti secara umum kompetensi manajerial kategori ini sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Ciri kompetensi manajer level ini adalah cukup sensitif pada tren yang sedang berkembang di lingkungan perusahaan, mampu memastikan dan mempertimbangkan bahwa isu-isu yang relevan bagi tim dan mampu mengembangkan pengetahuan dan pengalaman serta memahami bagaimana memberikan strategi pelayanan yang mampu diterima oleh konsumen.

Hasil penilaian kompetensi *problem solving and decision making* (PSDM) diketahui bahwa penilaian yang diberikan oleh tiap manajer pada kompetensi manajerial ini secara rata-rata juga masih berada di level 2 dan 3 yang berarti secara umum kompetensi manajerial ini masih kurang dari standar yang

ditetapkan oleh perusahaan. Pada taraf level ini manajer sudah mampu membuat kesimpulan dari informasi yang tidak terlalu kompleks.

Hasil penilaian kompetensi *holding people accountable* (HPA) diketahui bahwa penilaian yang diberikan oleh tiap manajer pada kompetensi manajerial ini secara rata-rata ada di level 3. Hasil ini memberikan arti bahwa secara umum kompetensi manajerial ini masih belum mampu memenuhi standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Pada taraf level ini manajer di PT. E-T-A Indonesia sudah mampu mengkoordinasikan penggunaan sumber daya manusia yang berguna pada kelompok atau tim yang dipimpinnya dan selalu meminta hasil kinerja yang tinggi.

Hasil penilaian kompetensi *service orientation* (SO) diketahui bahwa penilaian yang diberikan oleh tiap manajer pada kompetensi manajerial ini secara rata-rata juga masih berada di level 3 yang kompetensi manajerial ini juga masih kurang dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Pada taraf level ini manajer memiliki kompetensi manajerial biasanya akan lebih menekankan pada pengawasan tanggung jawab dalam hubungan dengan *customer*.

Hasil penilaian kompetensi *coaching* (C) diketahui bahwa penilaian yang diberikan oleh tiap manajer pada kompetensi manajerial ini secara rata-rata juga masih berada di level 3. Hasil ini memberikan arti bahwa secara umum kompetensi manajerial ini masih masih kurang dari ketetapan. Kompetensi manajerial *coaching* dalam taraf mampu bertindak sebagai pembimbing atau pelatih dalam pengerjaan tugas yang relatif bersifat umum dan sederhana.

Analisis Gap

Analisis *gap* bertujuan untuk mengetahui tingkat kekurangan kompetensi manajerial dari ketetapan yang telah ada. Hasil analisis *gap* adalah:

Tabel 3. *Gap Analysis Level Competency*

Job Position	Leading Others			Strategic Thinking			Problem Solving & Decision Making			Holding People Accountable			Service Orientation			Coaching		
	Std	Act	Gap	Std	Act	Gap	Std	Act	Gap	Std	Act	Gap	Std	Act	Gap	Std	Act	Gap
A	4	3	1	3	3	0	4	3	1	4	3	1	4	3	1	3	3	0
B	4	3	1	3	3	0	4	2	2	4	3	1	4	3	1	3	3	0
C	4	3	1	3	3	0	4	2	2	4	3	1	4	3	1	3	3	0
D	4	2	2	3	3	0	4	3	1	4	3	1	4	2	2	3	3	0
E	4	2	2	3	2	1	4	2	2	4	2	2	4	3	1	3	2	1
F	4	2	2	3	2	1	4	3	1	4	2	2	4	3	1	3	3	0
G	4	2	2	3	2	1	4	3	1	4	2	2	4	2	2	3	2	1
H	4	2	2	3	2	1	4	3	1	4	2	2	4	2	2	3	2	1
I	4	3	1	3	2	1	4	2	2	4	3	1	4	3	1	3	3	0
J	4	2	2	3	3	0	4	3	1	4	2	2	4	3	1	3	3	0
K	4	3	1	3	3	0	4	4	0	4	3	1	4	3	1	3	3	0
Gap			17			5			14			16			14			3
Problem			1						2			1			3			

Hasil *gap analysis* level kompetensi tiap manajer berdasarkan pada tabel diketahui bahwa kompetensi *leading others*, *holding people accountable* dan *service orientation*, pada semua manajer terdapat gap yang menunjukkan kekurangan, dimana yang paling besar adalah untuk kompetensi *leading others*, diikuti oleh *holding people accountable* dan selanjutnya *service orientation* serta *problem solving and decision making*. Pada level kompetensi ini seharusnya pihak perusahaan dapat memberikan semacam pelatihan agar kompetensi yang dimiliki oleh tiap manajer menjadi meningkat.

Sementara itu, dua kompetensi manajerial yaitu *coaching* dan *strategic thinking* disimpulkan telah memiliki kesesuaian dengan level standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Hasil ini memberikan informasi bahwa pemenuhan level kompetensi manajerial PT. E-T-A Indonesia masih belum sempurna dimana masih banyak ditemukan gap kompetensi yang dimiliki oleh manajer.

Persentase pemenuhan level kompetensi akan dilakukan untuk memastikan pada posisi mana saja perusahaan akan memberikan perbaikan terlebih dahulu, dimana persentase level pemenuhan yang terkecil akan mengindikasikan hal tersebut. Perhitungan pemenuhan level kompetensi manajerial manajer PT. E-T-A Indonesia dilakukan dengan membagi total skor level kompetensi dengan total skor level standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

Hasil dari perhitungan pemenuhan level kompetensi manajer PT. E-T-A Indonesia sesuai dengan metode perhitungan yang telah ditetapkan akan disajikan pada tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4. Persentase Kompetensi Manajerial

Positions	Sum of Actual Competency	Sum of Standart Competency	Percentage
A	18	22	82%
B	17	22	77%
C	17	22	77%
D	16	22	73%
E	13	22	59%
F	15	22	68%
G	13	22	59%
H	13	22	59%
I	16	22	73%
J	16	22	73%
K	19	22	86%

Hasil menunjukkan bahwa persentase masing-masing manajer di PT. E-T-A Indonesia dimana terlihat bahwa manajer departemen E, G, dan H masih memiliki level kompetensi yang sangat kurang menurut apa yang diinginkan oleh perusahaan yaitu sebesar 59%. Kekurangan tersebut terlihat pada semua kompetensi yaitu *leading others*, *holding accountable*, *problem solving and decision making*, *strategic thinking* dan *service orientation*. Sementara manajer dengan tingkat pemenuhan level kompetensi terbaik adalah

manajer departmen A dan K dimana hampir 90% level kompetensi dapat dipenuhinya.

Dari hasil *gap analysis* dan pemenuhan persentase level kompetensi dapat dibuatkan *mapping* matriks kompetensi manajerial di PT. E-T-A sebagai berikut:

Tabel 5. Mapping Kompetensi Manajerial

Kompetensi	Level Rendah	Level Sedang	Level Tinggi
PSDM	B, C	A, D, E, F, G, H, I, J	K
LO	D, E, F, G, H	A, B, C, I, J, K	-
ST	-	E, F, G, H, I	A, B, C, D, J, K
HPA	E, F, G, H	A, B, C, D, I, J, K	-
SO	D, G, H	A, B, C, E, F, I, J, K	-
C	-	E, G, H	A, B, C, D, F, I, J, K

Dari tabel 5 dapat diketahui bahwa terdapat 10 kompetensi manajerial yang dipersepsikan penting oleh para manajer di PT. E-T-A Indonesia sesuai dengan yang telah dijelaskan sebelumnya. Tabel 5 di atas menunjukkan bahwa kompetensi manajerial para manajer PT. E-T-A Indonesia masih dalam kategori sedang. Hal ini nampak pada beberapa kompetensi seperti *problem solving and decision making*, *leading others*, *holding people accountable* dan juga untuk kompetensi *service orientation*. Kompetensi manajerial yang dinilai sudah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan perusahaan antara lain adalah *strategic thinking* dan *coaching*. Kompetensi *coaching* yang dimiliki secara dominan oleh para manajer di PT. E-T-A Indonesia, menggambarkan bahwa kompetensi manajer-manajer tersebut dalam membimbing anggota tim dan mengarahkan perbaikan dalam cara kerja sudah bagus. Hal lain yang dapat dikemukakan, ternyata cukup banyak manajer yang level kompetensi *leading others* masih rendah, dimana manajer-manajer di PT. E-T-A Indonesia masih banyak yang cenderung untuk melindungi tim dalam skala hanya departemen yang dipimpinnya saja, belum melindungi departemen yang lainnya.

Pemberdayaan tim dalam organisasi juga belum dapat dilakukan oleh manajer di PT. E-T-A Indonesia, dan juga masih belum dapat memotivasi anggota tim untuk dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Manajer-manajer disini hanya mampu sekedar menyelesaikan

konflik yang terjadi dan menerima *feedback* untuk perbaikan kedepan.

Keempat kompetensi yang memiliki *gap* yang cukup besar yaitu *problem solving and decision making*, *leading others*, *holding people accountable* dan *service orientation* merupakan fenomena yang harus menjadi perhatian serius bagi pihak manajemen PT. E-T-A Indonesia. Hasil wawancara yang dilakukan dengan departemen internal HRD, sebaiknya dilakukan upaya yang lebih serius dari pihak manajemen dan HRD untuk melakukan tindak lanjut atas kondisi tersebut, salah satunya dengan merancang program-program pengembangan pengembangan kemampuan manajerial.

Tindak lanjut atas masih kurangnya kompetensi para manajer di PT. E-T-A Indonesia harus dapat segera diminimalkan karena seorang manajer merupakan posisi kunci dari kinerja yang akan didapatkan karyawan atau anggota tim pada khususnya dan kinerja perusahaan pada umumnya. Kita ambil contoh untuk kompetensi kepemimpinan (*leading others*), kompetensi ini mengukur kemampuan seorang manajer dalam memimpin, menginspirasi dan mengarahkan bawahan untuk mencapai target serta visi misi perusahaan, bisa dibayangkan jika kompetensi manajerial di PT E-T-A Indonesia memiliki gap kompetensi yang cukup besar pada kompetensi ini.

Simpulan

Hasil analisa kualitatif *mapping* kompetensi manajerial di PT. E-T-A memberikan simpulan bahwa kompetensi *strategic thinking*, *coaching*, *leading others*, dan *problem solving and decision making* dibutuhkan oleh semua departemen, dimana kompetensi *problem solving and decision making* serta *leading others* harus diperhatikan karena beberapa bagian level kompetensi masih terdapat *level of proficiency* yang rendah dari standar yang diajukan oleh perusahaan. Kompetensi manajerial *holding people accountable* dan *service orientation* tidak seluruhnya diimplementasikan pada tiap departemen di PT. E-T-A Indonesia. Kompetensi manajerial ini merupakan faktor kunci yang harus dimiliki manajer dalam menjalankan *job description* atau *individual task* yang dibebankan. Seharusnya akan lebih baik apabila manajer dapat memenuhi level standar yang ditetapkan oleh perusahaan, dimana kondisi saat ini masih ada kekurangan gap kompetensi yang harus diperbaiki oleh manajer di PT. E-T-A Indonesia.

Daftar Pustaka

1. Bostock, Stephen., Student Peer Assessment, 2000.
2. Rivai, Veithzal., Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, Rajawali Pers, 2009.