

PERSPEKTIF KOMPETENSI DOMINAN DI TINGKAT MANAJERIAL UNTUK PENGEMBANGAN ORGANISASI

The Dominant Competencies Perspective at The Managerial Level for Organizational Development

Selfiana^{1*}

Muhammad Takrim²

¹Universitas Bina Insani,
Bekasi, Jawa Barat, Indonesia

² Universitas Bina Insani,
Bekasi, Jawa Barat, Indonesia

*email:
takrim@binainsani.ac.id

Abstrak

Manajer adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk memimpin suatu organisasi. Tugas dan fungsi tersebut membuat seorang manajer harus memiliki kompetensi khusus agar dapat menjalankan fungsi manajemen secara optimal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kompetensi dominan yang dimiliki oleh manajemen puncak pada perusahaan pemeliharaan alat transportasi udara. Hasil pemetaan kompetensi dominan akan digunakan manajer untuk fokus pada kekuatan yang dimiliki, sehingga diharapkan produktivitas dan kinerja dapat tercapai secara optimal. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan manajemen talenta berbasis kekuatan. Melalui metode ini, kompetensi dapat dikelompokkan menjadi empat kluster, yaitu kluster berpikir, kluster berusaha, kluster berhubungan, dan kluster mempengaruhi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi yang dominan dari manajemen puncak meliputi kemampuan mengembangkan anggota tim (pengembang), melibatkan diri dengan bawahan (includer), komitmen dalam menyelesaikan tugas (tanggung jawab), membaca tren berdasarkan data (analitis), mengajukan gagasan terkait peluang bisnis (ideation), ketekunan dalam meningkatkan pengetahuan (learner), mengantisipasi konsekuensi bisnis (connectedness), mengikuti aturan dan etika bisnis (consistency), menjaga kualitas produk (maximizer), mengutamakan kepentingan perusahaan di atas pribadi (belief), menjaga keharmonisan tim (harmoni), pemecahan masalah dan pengambilan keputusan (strategis), penyampaian pesan yang efektif (komunikasi) dan membangun hubungan yang berkualitas (relator).

Kata Kunci:

Kinerja
Kompetensi
Berbasis Kekuatan
Manajemen Bakat

Keywords:

Performance
Competency
Strength Based
Talent Management

Abstract

A manager is someone who is responsible for leading an organization. Duties and functions make a manager must have specific competencies in order to carry out management functions optimally. The purpose of this study is to identified the dominant competencies possessed by top management in air transportation equipment maintenance companies. The results of the mapping of dominant competencies will be used by managers to focus on their strengths, so that productivity and performance are expected to be achieved optimally. This research uses quantitative methods using strength based talent management. Through this method, competencies can be grouped into four clusters, namely cluster thinking, cluster striving, cluster relating, and cluster influencing. The results showed that the dominant competencies of top management include the ability to develop team members (developers), involve themselves with subordinates (includer), commitment in completing tasks (responsibility), reading trends based on data (analytical), proposing ideas related to business opportunities (ideation), persistence in increasing knowledge (learner), anticipating business consequences (connectedness), following the rules and business ethics (consistency), maintaining product quality (maximizer), prioritizing company interests over personal (belief), maintaining team harmony (harmony), problem solving and decision making (strategic), effective delivery of messages (communication) and establishing quality relationships (relator).



© 2022 The Authors. Published by Institute for Research and Community Services Universitas Muhammadiyah Palangkaraya. This is Open Access article under the CC-BY-SA License (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

PENDAHULUAN

Pada tahun 1976, David McClelland melakukan penelitian dengan judul *testing for competence rather than for intelligence* dan mendefinisikan kompetensi sebagai sifat pribadi atau seperangkat kebiasaan yang mengarah pada kinerja pekerjaan yang lebih efektif atau unggul.

Seorang pekerja harus menunjukkan kompetensi dibidang pekerjaannya. Kinerja terbaik seorang karyawan di dasari pada karakteristik pribadi yang disebut kompetensi (Chouhan & Srivastava, 2014). Pengembangan karir melalui pengembangan konsep diri, tahap kehidupan dan pengembangan tugas mental yang

membentuk karir serta keluasan dan kekayaan karir. Seseorang harus memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Setiap orang memiliki peran yang berbeda dan akan melewati berbagai tahap kehidupan. Keseimbangan dalam berbagai peran berpotensi untuk meningkatkan kompetensi dan skill yang mampu mengembangkan karir seseorang. Super menekankan pada pentingnya pengembangan konsep diri yang berkembang sebagai hasil pengalaman bekerja dan jabatan yang dimilikinya (Super, 1980). Tiga dimensi pertama kompetensi terdiri dari kompetensi kognitif, fungsional dan sosial. Kompetensi ini cukup universal dan konsisten. Pengetahuan (dan pemahaman) ditangkap oleh kompetensi kognitif, keterampilan ditangkap oleh kompetensi fungsional dan 'kompetensi' (perilaku dan sikap) ditangkap oleh kompetensi sosial. Namun kompetensi meta agak berbeda dari tiga dimensi pertama karena berkenaan dengan memfasilitasi akuisisi kompetensi substantif lainnya. (Le Deist & Winterton, 2005). Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan manusia untuk berperilaku dengan cara memenuhi persyaratan pekerjaan dalam parameter yang diberikan oleh lingkungan organisasi untuk mencapai hasil yang diperlukan. Kompetensi manajerial adalah kegiatan, pengetahuan, keterampilan atau sikap dan mungkin juga karakteristik pribadi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja manajemen (Boyatzis, 1982). Berdasarkan penelitian diatas diketahui bahwa kompetensi merupakan gabungan antara pengetahuan, ketrampilan, konsep diri dan karakteristik kepribadian. Namun belum banyak penelitian yang menyoroti kompetensi yang berfokus pada *talent* atau bakat seseorang di Indonesia.

Penelitian ini berfokus kepada karakteristik intrinsik dominan yang dimiliki oleh para manajer level *Vice President* dan *General Manager* di sebuah perusahaan pemeliharaan alat transportasi udara. Terdapat temuan bahwa kinerja grup cukup optimal, namun guna mengantisipasi persaingan global yang tanpa batas maka ada wacana untuk melakukan perubahan dalam manajemen talenta di level top manajemen agar perusahaan dapat lebih adaptif dan memiliki keunggulan kompetitif dalam lima hingga sepuluh tahun ke depan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kompetensi manajer berdasarkan individual talent ke dalam empat *cluster*: *thinking*, *striving*, *relating* dan *influencing*. Berdasarkan hasil pemetaan tersebut dapat diketahui kompetensi dominan yang dimiliki oleh para top manajemen dan usulan perencanaan dalam manajemen talenta guna mewujudkan perusahaan dengan produktivitas dan kinerja yang lebih optimal.

KAJIAN PUSTAKA

Komunikasi merupakan kontributor potensial kinerja pekerjaan. Kompetensi komunikasi tingkat tinggi penting bagi organisasi. Dimensi keterampilan komunikasi meliputi keterampilan berpikir kritis yang melibatkan motivasi dan pengetahuan. Komponen kompetensi afektif, kognitif, dan perilaku yang tinggi sangat penting untuk membangun dan

mengembangkan hubungan yang kuat dalam sistem organisasi (Payne, 2005).

Seorang manajer perlu memiliki kemampuan *emotional intelligence* yaitu aspek kedalam meliputi emosi dan kesadaran diri serta kemampuan mengelola emosi sendiri; aspek keluar yaitu tingkat empati, sadar terhadap emosi orang lain dan kemampuan mengelola hubungan dengan orang lain secara produktif. Semua aspek tersebut membutuhkan kompetensi. Aspek kedalam terdiri dari 1. *Self-awareness* : *emotional self-awareness, accurate self-assessment, self-confidence*; 2. *Self-management* : *emotional self-control, trustworthiness, conscientiousness, achievement orientation, adaptability, optimism, initiative*; 3. *Relationship management* : *development of others, inspirational leadership, influence, communication, effecting change, conflict management, bond building, teamwork and collaboration*. Aspek keluar meliputi *social awareness* : *empathy, organizational awareness, service orientation* (Kindersley, n.d.).

Model kompetensi pekerjaan yang direkomendasikan untuk Kepala Subdivisi Administrasi Umum, seorang Manajer Tingkat Awal di Departemen Pertanian disusun menjadi empat jenis karakteristik kompetensi yaitu motif, konsep diri, keterampilan dan kemampuan. Motif terdiri dari berpikir layanan, kepedulian terhadap pesanan, kualitas, dan akurasi, kepemimpinan tim, orientasi prestasi, mengembangkan orang lain dan pencari informasi. Konsep diri adalah integritas. Keterampilan dan kemampuan terdiri dari kesadaran organisasi dan control diri (Vathanophas, 2006).

Model domain untuk kompetensi manajerial adalah 1). Keterampilan intrapersonal. Keterampilan ini berkembang sejak dini dan memiliki konsekuensi penting untuk pengembangan karir di masa depan. Kompetensi ini termasuk harga diri, ketahanan dan kontrol diri dan menjadi dasar pengembangan karir; 2). Interpersonal skill. Keterampilan interpersonal berkaitan dengan membangun dan mempertahankan hubungan. Keterampilan ini di gambarkan dalam tiga komponen: a. Kemampuan untuk menempatkan diri pada posisi orang lain, b. Kemampuan untuk secara akurat memahami dan mengantisipasi harapan orang lain dan c. Kemampuan untuk memasukkan informasi tentang harapan orang lain ke dalam perilaku selanjutnya; 3). Keterampilan teknis (keterampilan kerja). Keterampilan ini adalah a. Keterampilan yang terakhir berkembang, b. Keterampilan yang mudah untuk diajarkan, c. Keterampilan yang paling kognitif, d. Keterampilan yang paling tidak tergantung dan berurusan dengan orang lain. Keterampilan tekni ini meliputi membandingkan, menyusun, berinovasi, komputasi, menganalisa, mengkoordinasi dan mensintesis; 4). Keterampilan kepemimpinan. Keterampilan kepemimpinan mencakup a. Kemampuan untuk merekrut orang-orang berbakat untuk bergabung dengan tim, b. Kemampuan seseorang dalam mempertahankan bakat setelah direkrut, c. Kemampuan seseorang untuk memotivasi tim, d. Kemampuan efektif untuk mengembangkan dan mempromosikan visi untuk tim, d. Keterampilan yang melibatkan sikap gigih dan sulit untuk dihalangi (Hogan Assessment Systems, 2009)

Penelitian *organizational culture as moderator of the personality-managerial competency relationship: A study of primary care managers in Southern Thailand* memperoleh temuan bahwa budaya humanistik, preskriptif dan kepemimpinan memoderasi hubungan antara kesadaran dan dimensi spesifik manajerial yaitu kemitraan, kolaborasi dan kepemimpinan visioner. Secara khusus ditemukan bahwa manajer tampaknya mampu menunjukkan kompetensi tertinggi ketika bekerja di lingkungan yang menekankan budaya humanistik tinggi, budaya kepemimpinan tinggi dan budaya preskriptif rendah (Chuttipattana & Shamsudin, 2011).

Penelitian berjudul *managerial competencies and their influence on managerial performance : a literature review* mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki oleh para manajer yang sukses adalah *communication skills, teamworking, proactiveness, vision, self-management, result-orientation, strategic-orientation, ambition, persistence, decision making, risk taking and creativity*. (Bucur, 2013).

Kompetensi *creative/inovative thinking* merupakan kompetensi utama yang harus ditingkatkan; Kompetensi *impact* dan *influence* adalah kompetensi kedua yang perlu mendapatkan perhatian; Khusus untuk manajer, kompetensi *change leadership* perlu mendapatkan perhatian untuk intervensi lebih lanjut (Indah & Kuntari, 2014).

Penelitian berjudul pengaruh kompetensi manajer proyek terhadap keberhasilan proyek pada perusahaan kontraktor di Kabupaten Malang, memperoleh hasil bahwa secara simultan antara variabel pengetahuan, keahlian, komitmen kerja dan top management berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan proyek sebesar 0,831. - Secara parsial antara variabel pengetahuan, keahlian, komitmen kerja dan top management berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan proyek yaitu masing-masing sebesar 0,286, 0,296, 0,280 dan 0,147. Variabel dominan yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu proyek adalah *skill/ keahlian* (Prianto et al., 2012).

Kompetensi yang perlu dimiliki oleh para pekerja 4.0. adalah kemampuan IT, sains, teknik, beradaptasi, menanggapi perubahan, kemampuan bekerja di lingkungan interdisipliner, kompetensi antarbudaya, fleksibilitas, kemampuan beradaptasi dan kemampuan untuk mengubah pola pikir kemampuan membujuk dan mempengaruhi, berwirausaha dan berpikir komersial, serta pemahaman model bisnis (Prifti et al., 2017).

Kompetensi memiliki efek positif dan langsung pada karir karyawan. Karyawan yang proaktif perlu meningkatkan kompetensi mereka dengan melakukan pengembangan diri dan keterampilan. Karyawan harus fleksibel terhadap dinamika pekerjaan dan cepat beradaptasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar. Kompetensi juga memiliki efek positif dan langsung pada kinerja. Jika karyawan ingin memiliki kinerja tinggi maka perlu untuk meningkatkan kompetensi baik *hardskill* maupun *softskill* (Kusuma Wardhani, 2017).

Manajemen puncak dipengaruhi oleh lima kompetensi penting yang mempengaruhi kinerja pada tahun 2011, yaitu: pengaruh dan kolaborasi, pemikiran strategis, pembelajaran, motivasi, dan penilaian diri terhadap kapasitas belajar. Manajemen menengah terdapat dua kompetensi yang mirip dengan manajemen puncak yaitu pengaruh dan kolaborasi dan pemikiran strategis dan menjadi manajemen tim yang penting dan kepemimpinan transformasional. Namun motivasi untuk berkarir, belajar dan menilai kapasitas belajar menjadi kurang penting untuk tingkat ini (Bucur, 2013). Mengadopsi pendekatan fenomenologis dan etnografis, berusaha untuk menggambarkan dan memahami fenomena dan mengidentifikasi strategi bagi para profesional SDM untuk meningkatkan talent management dalam BUMN di Cina. Temuan mengidentifikasi 12 tema yang terkait dengan pemilihan, pengembangan, dan praktik kepemimpinan-manajemen di Tiongkok. Memanfaatkan pendekatan grounded theory, temuan ini menghasilkan kerangka kerja untuk model talent management yang diusulkan untuk BUMN di Cina. Model talent management dapat memandu profesional SDM dalam memahami dan mengidentifikasi strategi talent management dalam perusahaan termasuk perencanaan tenaga kerja, akuisisi karyawan, manajemen kinerja, pengembangan, perencanaan suksesi, dan retensi. Pengembangan strategi talent management dalam perusahaan, praktisi SDM dapat bekerja untuk mengatasi kesenjangan bakat di perusahaan milik negara saat ini di Tiongkok (Brown, 2014).

Talent management yang efektif merupakan sesuatu yang krusial dalam persaingan bisnis. Hal ini dikarenakan SDM merupakan salah satu keunggulan kompetitif bagi setiap perusahaan. Dengan program talent management diharapkan perusahaan dapat menemukan dan meningkatkan bakat-bakat dan keterampilan tenaga kerja sebagai salah satu sarana utama agar mereka tetap kompetitif. Tantangan paling utama pada talent management adalah untuk menemukan, menarik, membangun dan memelihara talent tersebut (Endratno, 2011).

The Gallup Organization mendefinisikan bakat sebagai pola berulang dari pikiran, perasaan, atau perilaku yang dapat diterapkan secara produktif. Bakat memperhitungkan dan mempertimbangkan apa yang ada di dalam orang tersebut, dan tidak memperhitungkan penampilan fisik. Untuk menjadi seorang manajer hebat dan mencapai kinerja terbaik, seseorang harus menemukan bakat terbaiknya dan fokus pada kekuatannya (Buckingham & Coffman, 2011).

Tantangan bakat global yang perlu dikelola perusahaan seefektif mungkin, meliputi: terlalu sedikit talenta (dengan kompetensi dan motivasi yang diinginkan) tersedia (kekurangan); terlalu banyak bakat (dengan kompetensi dan motivasi yang diinginkan) tersedia (surplus); bakat (dengan kompetensi dan motivasi yang diinginkan) adalah tersedia di tempat atau posisi yang salah; bakat (dengan kompetensi dan motivasi yang

diinginkan) adalah tersedia dengan harga yang salah (terlalu mahal) (Schuler et al., 2011).

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan adalah metode kuantitatif, menggunakan alat ukur *strength based talent management* yang disediakan oleh pihak ketiga dan dikerjakan secara *online*. Alat ukur ini telah dikembangkan dan di validasi kepada 2500 pegawai sebuah badan usaha di tahun 2003 – 2005. Setiap responden akan melakukan asesmen mandiri secara *online* dan menjawab 170 butir pertanyaan berhubungan dengan tema bakat.

Tema bakat yang digunakan dalam penelitian ini di definisikan sebagai pola perasaan, pikiran dan tingkah laku yang berulang-ulang dan alamiah yang bersifat produktif. Skala psikometrik yang digunakan adalah skala likert. Rentang pilihan dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Untuk pengukuran terkait minat terdapat 114 butir yang dinamakan *personal strength statement* yang menggambarkan pernyataan diri terhadap aktivitas pekerjaan yang menjadi potensi terkuatnya. Hasil asesmen diolah menggunakan sistem IT dengan program yang sudah tersedia. Hasil asesmen disajikan dalam bentuk kualitatif yang menunjukkan urutan 34 bakat dengan kriteria penyajian berupa urutan teratas yang menunjukkan tema bakat (*talent theme*) dominan (sering muncul sebagai perilaku tampak yang berulang) hingga ke urutan paling akhir yang merupakan tema bakat non dominan (jarang muncul dalam keseharian). Data tersebut akan di identifikasi menjadi 14 bakat dominan yang merupakan kompetensi dominan yang dimiliki oleh responden.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

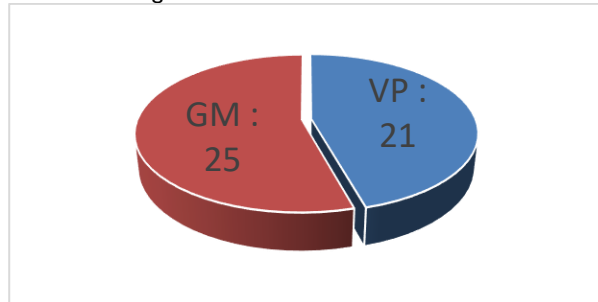
Clus ter	Variabel	Dimensi (Tema Bakat)	Indikator
1	Thinking (Berpikir)	1. Futuristic	Senang membayangkan apa yang mungkin terjadi di masa depan
		2. Strategic	Pandai memilih jalan terbaik menuju tujuan
		3. Ideation	Memiliki banyak ide dan gagasan baru
		4. Analytical	Percaya dan hanya menyukai data untuk diuraikan
		5. Learner	Senang mempelajari hal-hal baru
		6. Input	Suka mengumpulkan berbagai info data atau barang
		7. Intellection	Suka dengan olah pikir
		8. Context	Senang dengan sejarah atau masa lalu
2	Striving (Semangat)	9. Restorative	Senang mengotak atik memperbaiki ke fungsi semula
		10. Deliberative	Teliti, waspada, hati-hati, melihat

			sebelum melompat
		11. Arranger	Suka menata dan menata kembali
		12. Discipline	Pikirannya teratur, runut
		13. Consistency	Adil, sesuai dengan aturan
		14. Focus	Butuh sasaran sebelum bekerja dan tidak suka diganggu ketika bekerja
		15. Achiever	Memiliki stamina tinggi dan selalu bekerja keras
		16. Responsibility	Menunaikan janji
		17. Belief	Suka melayani dan mendahulukan orang lain
3	Relating (Membina hubungan/ bekerjasama)	18. Empathy	Bisa merasakan perasaan orang lain seperti perasaan sendiri
		19. Connectedness	Kesalingterkaitan, yakin bahwa semua yang ada di dunia ini ada sebabnya
		20. Individualization	Mampu melihat karakter kinerja orang per orang
		21. Adaptability	Mudah menyesuaikan diri
		22. Harmony	Tidak suka adanya konflik
		23. Incluser	Senang berkumpul, guyub
		24. Relator	Senang bersahabat
		25. Developer	Senang melihat kemajuan orang lain dan senang memajukan orang lain
		26. Positivity	Pandai membawa suasana riang bagi rekan-rekannya
4	Influencing (Memengaruhi)	27. WOO	Selalu menyapa orang, walaupun belum di kenalnya
		28. Communication	Suka menyampaikan pikirannya dengan cara yang mudah dipahami orang
		29. Self Assurance	Memiliki indra keenam
		30. Significance	Nyaman saat tampil dan menjadi pusat perhatian orang
		31. Maximizer	Perfeksionis dalam hal hasil
		32. Competition	Senang membandingkan kinerja dirinya dengan orang lain
		33. Activator	Tidak sabar bertindak, melompat sebelum melihat
		34. Command	Berani berkonfrontasi dan ingin menjadi pengendali

Sumber : Talents Mapping (Royani, 2017)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Survey dilakukan di sebuah perusahaan pemeliharaan alat transportasi udara dan distribusikan serta diikuti oleh 46 orang yang memiliki posisi *Vice President* dan *General Manager*.



Gambar 4.1 Profil Responden

Hasil penelitian dipetakan menjadi empat cluster yaitu *cluster thinking*, *cluster striving*, *cluster relating*, dan *cluster influencing*. *Cluster thinking* menunjukkan bakat-bakat individu yang menunjukkan kemampuan dalam berpikir, termasuk didalamnya bakat dalam menganalisa dan penyelesaian masalah. *Cluster striving* kelompok bakat yang dapat digunakan untuk mengetahui kuatnya tingkat motivasi intrinsik yaitu motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang yang tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal yang jika dimiliki maka akan ada motivasi dan semangat kerja yang konstan. *Cluster relating* menunjukkan bakat-bakat individu yang bercirikan kemampuan membina hubungan dan bekerja sama dengan orang lain. *Cluster influencing* menunjukkan bakat-bakat yang menggambarkan kemampuan alamiah dalam mempengaruhi orang lain agar dapat mengikuti yang diinginkan dan disarankan oleh si individu tersebut.

Rekapitulasi jawaban hasil asesmen ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Table 4.1 : Rekapitulasi Jawaban Responden

No.	Rd 1	Rd 2	Rd 3	Rd 4	Rd 5
1	Maximizer	Learner	Maximizer	Developer	Connect edness
2	Harmony	Developer	Positivity	Consistency	Developer
3	Achiever	Connect edness	Communication	Belief	Includer
4	Developer	Analytical	Discipline	Individualization	Discipline
5	Analytical	Consistency	Consistency	Connect edness	Belief
6	Futuristic	Responsibility	WOO	Analytical	Relator
7	Ideation	Focus	Includer	Responsibility	Consistency
8	Adaptability	Relator	Connect edness	Maximizer	Responsibility
9	WOO	Strategic	Analytical	Focus	Ideation
10	Focus	Ideation	Deliberative	Includer	Learner
11	Strategic	Belief	Input	Harmony	Futuristic
12	Command	Includer	Command	Context	Analytical
13	Discipline	Harmony	Strategic	Relator	Strategic

14	Arranger	Restorative	Responsibility	Discipline	Maximizer
15	Responsibility	Context	Ideation	Command	Focus
16	Relator	Deliberative	Developer	Positivity	Harmony
17	Includer	Maximizer	Belief	Futuristic	Communication
18	Connect edness	Individualization	Achiever	Deliberative	Achiever
19	Learner	Positivity	Arranger	Ideation	Adaptability
20	Intellection	Adaptability	Learner	Adaptability	Activator
21	Input	Intellection	Focus	Restorative	Input
22	Context	Communication	Individualization	Arranger	Positivity
23	Communication	Discipline	Significance	Empathy	Intellection
24	Positivity	Command	Adaptability	Learner	Arranger
25	Belief	Arranger	Harmony	WOO	Significance
26	Activator	Empathy	Futuristic	Self-Assurance	Restorative
27	Individualization	Significance	Relator	Intellection	Deliberative
28	Self-Assurance	Self-Assurance	Context	Strategic	Command
29	Consistency	Input	Intellection	Activator	Self-Assurance
30	Competition	Achiever	Activator	Communication	Context
31	Significance	WOO	Self-Assurance	Input	Individualization
32	Restorative	Futuristic	Empathy	Achiever	WOO
33	Deliberative	Activator	Restorative	Significance	Empathy
34	Empathy	Competition	Competition	Competition	Competition

Sumber : data diolah 2020

Table 4.2 : Rekapitulasi Jawaban Responden

No.	Rd 6	Rd 7	Rd 8	Rd 9	Rd 10
1	Developer	Analytical	Ideation	Responsibility	Analytical
2	Includer	Developer	Harmony	Developer	Communication
3	Relator	Discipline	Context	Belief	Strategic
4	Connect edness	Deliberative	Intellection	Futuristic	Responsibility
5	Responsibility	Consistency	Connect edness	Restorative	Developer
6	Belief	Responsibility	Analytical	Relator	Belief
7	Analytical	Focus	Discipline	Analytical	Achiever
8	Harmony	Intellection	Maximizer	Communication	Learner
9	Intellection	Input	Empathy	Strategic	Individualization
10	Input	Ideation	Futuristic	Arranger	Futuristic
11	Consistency	Belief	Relator	Maximizer	Relator
12	Learner	Maximizer	Developer	Learner	Intellection

13	Focus	Learner	Individualization	WOO	Connect edness
14	Positivity	Includer	Activator	Positivity	Ideation
15	Discipline	Futuristic	Self-Assurance	Adaptability	Adaptability
16	Deliberative	Restorative	Communication	Intellection	Includer
17	Command	Connect edness	Strategic	Connectedness	Consistency
18	Achiever	Command	Deliberative	Input	Arranger
19	Significance	Strategic	Consistency	Command	Focus
20	Adaptability	Arranger	Arranger	Ideation	Positivity
21	Futuristic	Harmony	Learner	Achiever	Empathy
22	Context	Relator	Focus	Focus	Significance
23	Strategic	Communication	Significance	Individualization	Harmony
24	Ideation	Positivity	Includer	Significance	Activator
25	Arranger	Individualization	Restorative	Includer	Maximizer
26	Maximizer	Significance	Competition	Self-Assurance	Discipline
27	Individualization	Adaptability	Command	Discipline	Input
28	Restorative	Self-Assurance	Belief	Deliberative	Restorative
29	WOO	Context	Achiever	Harmony	Self-Assurance
30	Empathy	Empathy	Positivity	Context	Context
31	Activator	Achiever	Responsibility	Activator	Command
32	Communication	Competition	Adaptability	Competition	WOO
33	Self-Assurance	Activator	Input	Consistency	Competition
34	Competition	WOO	WOO	Empathy	Deliberative

Sumber : data diolah 2020

Table 4.3 : Rekapitulasi Jawaban Responden

N o.	Rd 11	Rd 12	Rd 13	Rd 14	Rd 15
1	Analytical	Analytical	Communication	Analytical	Includer
2	Ideation	Learner	Consistency	Communication	Consistency
3	Developer	Restorative	Responsibility	Strategic	Responsibility
4	Learner	Input	Developer	Responsibility	Positivity
5	Communication	Responsibility	Arranger	Arranger	Adaptability
6	Command	Positivity	Maximizer	Positivity	Ideation
7	Consistency	Relator	Includer	Adaptability	Developer
8	Responsibility	Competition	Harmony	Includer	Belief
9	Significance	Connect edness	Analytical	Harmony	Maximizer

10	Includer	Communication	Discipline	Relator	Learner
11	Achiever	Discipline	Strategic	Command	WOO
12	Arranger	Command	Learner	Ideation	Futuristic
13	Maximizer	Strategic	Individualization	Developer	Relator
14	Harmony	Consistency	Futuristic	Maximizer	Analytical
15	Futuristic	Developer	Restorative	Learner	Command
16	Connect edness	Arranger	Connect edness	Individualization	Focus
17	Deliberative	WOO	Ideation	Significance	Harmony
18	Input	Intellection	Belief	Futuristic	Context
19	Strategic	Ideation	Adaptability	Intellection	Communication
20	Positivity	Belief	Self-Assurance	Connect edness	Arranger
21	Relator	Maximizer	Command	Belief	Restorative
22	Self-Assurance	Focus	Achiever	Achiever	Intellection
23	Individualization	Includer	Focus	WOO	Connect edness
24	Adaptability	Achiever	Positivity	Context	Discipline
25	Context	Significance	Significance	Deliberative	Deliberative
26	Intellection	Adaptability	Deliberative	Consistency	Achiever
27	Belief	Self-Assurance	Relator	Focus	Input
28	WOO	Harmony	Input	Empathy	Strategic
29	Focus	Futuristic	Activator	Discipline	Empathy
30	Empathy	Activator	Competition	Restorative	Significance
31	Restorative	Context	Context	Input	Individualization
32	Activator	Deliberative	WOO	Self-Assurance	Self-Assurance
33	Discipline	Empathy	Empathy	Competition	Activator
34	Competition	Individualization	Intellection	Activator	Competition

Sumber : data diolah 2020

Table 4.4 : Rekapitulasi Jawaban Responden

N o.	Rd 16	Rd 17	Rd 18	Rd 19	Rd 20
1	Strategic	Responsibility	Input	Strategic	Responsibility
2	Connect edness	Analytical	Responsibility	Learner	Positivity
3	Communication	Consistency	Developer	Includer	Includer
4	Deliberative	Maximizer	Command	Input	Harmony
5	Developer	Positivity	Consistency	Ideation	Developer
6	Learner	Includer	Competition	Developer	Belief
7	Includer	Restorative	Ideation	Maximizer	Maximizer
8	Analytical	Connect edness	Maximizer	Positivity	Learner

9	Command	Discipline	Connect	Harmony	Relator
10	Consistency	Strategic	Discipline	Analytical	Connect
11	Responsibility	Developer	Belief	Consistency	Analytical
12	Ideation	Belief	Focus	Belief	Arranger
13	Belief	Arranger	Significance	WOO	Focus
14	Achiever	Learner	Adaptability	Individualization	Empathy
15	Arranger	Focus	Restorative	Futuristic	Significance
16	Maximizer	Ideation	Activator	Relator	Restorative
17	WOO	Individualization	Communication	Context	Communication
18	Positivity	Futuristic	Deliberative	Intellection	Strategic
19	Adaptability	Deliberative	Learner	Connect	Ideation
20	Harmony	Achiever	Harmony	Communication	Adaptability
21	Restorative	Harmony	Self-Assurance	Responsibility	Activator
22	Intellection	Self-Assurance	Analytical	Arranger	Discipline
23	Input	Command	Futuristic	Adaptability	Command
24	Focus	Empathy	Strategic	Restorative	Futuristic
25	Empathy	Relator	WOO	Discipline	Intellection
26	Context	Communication	Positivity	Deliberative	Input
27	Discipline	Input	Context	Focus	Consistency
28	Significance	Significance	Achiever	Empathy	Achiever
29	Futuristic	Intellection	Intellection	Significance	Individualization
30	Relator	Adaptability	Relator	Competition	Context
31	Activator	Context	Individualization	Command	WOO
32	Individualization	WOO	Empathy	Achiever	Self-Assurance
33	Self-Assurance	Competition	Includer	Activator	Competition
34	Competition	Activator	Arranger	Self-Assurance	Deliberative

Sumber : data diolah 2020

Table 4.5 : Rekapitulasi Jawaban Responden

N o.	Rd 21	Rd 22	Rd 23	Rd 24	Rd 25
1	Analytical	Discipline	Positivity	Maximizer	Communication
2	Communication	Consistency	Ideation	Relator	Responsibility
3	Command	Includer	Developer	Responsibility	Developer
4	Strategic	Harmony	Maximizer	Developer	Input
5	Ideation	Responsibility	Connect	Achiever	Command
6	Developer	Connect	Command	Learner	Individualization

7	Achiever	Developer	Strategic	Positivity	Adaptability
8	Arranger	Maximizer	Learner	Adaptability	Includer
9	Learner	Achiever	Significance	Communication	Relator
10	Individualization	Analytical	Futuristic	Ideation	Analytical
11	Significance	Ideation	Relator	WOO	Deliberative
12	Adaptability	Learner	Intellection	Significance	Consistency
13	Includer	Context	Belief	Includer	Ideation
14	Harmony	Focus	Adaptability	Harmony	Arranger
15	Futuristic	Strategic	Includer	Context	Empathy
16	Responsibility	Command	Harmony	Analytical	Discipline
17	Belief	Arranger	Self-Assurance	Input	Strategic
18	Focus	Deliberative	Analytical	Consistency	Belief
19	Empathy	Relator	Responsibility	Arranger	Learner
20	Connect	Significance	Arranger	Restorative	WOO
21	Intellection	Intellection	Focus	Connect	Positivity
22	Maximizer	Restorative	Individualization	Focus	Harmony
23	Discipline	Futuristic	Communication	Individualization	Context
24	Positivity	Competition	Discipline	Futuristic	Futuristic
25	Restorative	Adaptability	Input	Activator	Connect
26	Activator	Input	WOO	Strategic	Maximizer
27	Self-Assurance	Belief	Restorative	Belief	Restorative
28	Consistency	Activator	Activator	Discipline	Intellection
29	WOO	Self-Assurance	Achiever	Self-Assurance	Focus
30	Relator	Positivity	Competition	Intellection	Significance
31	Context	Communication	Context	Deliberative	Activator
32	Input	Individualization	Empathy	Command	Achiever
33	Competition	Empathy	Deliberative	Empathy	Self-Assurance
34	Deliberative	WOO	Consistency	Competition	Competition

Sumber : data diolah 2020

Table 4.6 : Rekapitulasi Jawaban Responden

N o.	Rd 26	Rd 27	Rd 28	Rd 29	Rd 30
1	Developer	Analytical	Connect	Futuristic	Command
2	Connect	Strategic	Analytical	Communication	Developer
3	Positivity	Developer	Consistency	Command	Includer
4	Context	Learner	Focus	Developer	Relator
5	Communication	Intellection	Significance	Ideation	Communication

6	Responsibility	Ideation	Includer	Self-Assurance	Responsibility
7	Ideation	Arranger	Harmony	Includer	Maximizer
8	WOO	Individualization	Relator	Adaptability	Significance
9	Includer	Includer	Discipline	Learner	Harmony
10	Harmony	Input	Strategic	Belief	Futuristic
11	Futuristic	Belief	Ideation	Strategic	Strategic
12	Relator	Futuristic	Achiever	Arranger	Positivity
13	Intellection	Connectiveness	Arranger	Achiever	Arranger
14	Analytical	Consistency	Learner	Consistency	Individualization
15	Deliberative	Responsibility	Communication	Intellection	Activator
16	Strategic	Adaptability	Responsibility	Empathy	Intellection
17	Belief	Relator	Maximizer	Individualization	Analytical
18	Arranger	Context	Individualization	Analytical	Consistency
19	Input	Command	Deliberative	Responsibility	Ideation
20	Command	Maximizer	Developer	Relator	Achiever
21	Consistency	Significance	Belief	Activator	Positivity
22	Learner	Harmony	Positivity	Maximizer	Empathy
23	Restorative	Restorative	Futuristic	Positivity	Competition
24	Discipline	Communication	Context	Competition	Connectiveness
25	Focus	Discipline	Input	WOO	Input
26	Individualization	Deliberative	Adaptability	Restorative	Focus
27	Activator	Positivity	Activator	Focus	WOO
28	Maximizer	Activator	Empathy	Significance	Adaptability
29	Self-Assurance	Achiever	Restorative	Input	Restorative
30	Achiever	Focus	Command	Discipline	Self-Assurance
31	Empathy	Empathy	Self-Assurance	Harmony	Context
32	Adaptability	Self-Assurance	Intellection	Connectiveness	Discipline
33	Significance	WOO	WOO	Context	Learner
34	Competition	Competition	Competition	Deliberative	Deliberative

Sumber : data diolah 2020

Table 4.7 : Rekapitulasi Jawaban Responden

N o.	Rd 31	Rd 32	Rd 33	Rd 34	Rd 35
1	Analytical	Developer	Consistency	Consistency	Maximizer
2	Consistency	Activator	Includer	Developer	Responsibility
3	Responsibility	Maximizer	Communication	Learner	Includer

4	Significance	Consistency	Deliberative	Futuristic	Command
5	Strategic	Includer	Input	Intellection	Individualization
6	Developer	Adaptability	Command	Connectiveness	Connectiveness
7	Belief	Connectiveness	Strategic	Communication	Strategic
8	Maximizer	Achiever	Responsibility	Responsibility	Activator
9	Includer	Analytical	Ideation	Ideation	Developer
10	Communication	Belief	Belief	Achiever	Discipline
11	Arranger	Harmony	Arranger	Arranger	Empathy
12	Learner	Significance	Maximizer	Individualization	Arranger
13	Positivity	Input	Learner	Positivity	Achiever
14	Adaptability	Context	Focus	Harmony	Analytical
15	Restorative	Responsibility	Individualization	Relator	Ideation
16	Activator	Relator	Positivity	Analytical	Self-Assurance
17	Discipline	Focus	Empathy	Input	Consistency
18	Ideation	Self-Assurance	Significance	Strategic	Competition
19	Achiever	Learner	Harmony	Belief	Relator
20	Focus	Restorative	Futuristic	Focus	Adaptability
21	Connectiveness	Command	Connectiveness	Adaptability	Learner
22	WOO	Intellection	Analytical	Includer	Intellection
23	Individualization	Discipline	Developer	Empathy	Restorative
24	Harmony	Positivity	Achiever	Restorative	Focus
25	Relator	Competition	WOO	Activator	Belief
26	Self-Assurance	Strategic	Relator	Self-Assurance	Futuristic
27	Deliberative	Arranger	Intellection	Context	Positivity
28	Command	Ideation	Context	Deliberative	Significance
29	Competition	Deliberative	Discipline	Maximizer	Input
30	Input	Futuristic	Adaptability	Discipline	Communication
31	Context	Communication	Restorative	Command	Context
32	Intellection	Individualization	Activator	WOO	Harmony
33	Empathy	Empathy	Self-Assurance	Significance	Deliberative
34	Futuristic	WOO	Competition	Competition	WOO

Sumber : data diolah 2020

Table 4.8 : Rekapitulasi Jawaban Responden

N o.	Rd 36	Rd 37	Rd 38	Rd 39	Rd 40
1	Relator	Strategic	Responsibility	Ideation	Connectiveness
2	Connectiveness	Developer	Developer	Belief	Responsibility

3	Input	Harmony	Futuristic	Developer	Developer
4	Positivity	Communication	Ideation	Learner	Relator
5	Includer	Command	Belief	Futuristic	Ideation
6	Analytical	Responsibility	Includer	Connect	Command
7	Consistency	Learner	Harmony	Responsibility	Belief
8	Responsibility	Adaptability	Self-Assurance	Arranger	Achiever
9	Ideation	Ideation	Consistency	Significance	Learner
10	Developer	Positivity	Arranger	Harmony	Positivity
11	Focus	Includer	Maximizer	Command	Empathy
12	Significance	Relator	Restorative	Maximizer	Significance
13	Harmony	Activator	Relator	Positivity	Includer
14	Futuristic	Analytical	Connect	Includer	Harmony
15	Activator	Input	Analytical	Relator	Restorative
16	Communication	Belief	Communication	Activator	Intellection
17	Strategic	Maximizer	Input	Intellection	Analytical
18	Belief	Futuristic	Strategic	Input	Communication
19	Maximizer	Restorative	Learner	Strategic	Strategic
20	Individualization	Intellection	WOO	Restorative	Arranger
21	Adaptability	Deliberative	Individualization	Analytical	Futuristic
22	Learner	Consistency	Positivity	Communication	Self-Assurance
23	Restorative	Arranger	Adaptability	Focus	Discipline
24	Context	Individualization	Discipline	Individualization	Input
25	Discipline	Significance	Command	Empathy	Consistency
26	Arranger	Connect	Focus	Adaptability	Maximizer
27	WOO	Focus	Intellection	Self-Assurance	Focus
28	Achiever	WOO	Significance	Context	Individualization
29	Intellection	Context	Activator	Consistency	Adaptability
30	Deliberative	Achiever	Empathy	Competition	Context
31	Command	Self-Assurance	Achiever	Discipline	WOO
32	Self-Assurance	Discipline	Context	Deliberative	Competition
33	Empathy	Empathy	Deliberative	Achiever	Activator
34	Competition	Competition	Competition	WOO	Deliberative

Sumber : data diolah 2020

Table 4.9 : Rekapitulasi Jawaban Responden

N o.	Rd 41	Rd 42	Rd 43	Rd 44	Rd 45
------	-------	-------	-------	-------	-------

1	Positivity	Connect	Input	Responsibility	Responsibility
2	Includer	Learner	Achiever	Command	Developer
3	Futuristic	Includer	Learner	Arranger	Connect
4	Connect	Relator	Analytical	Adaptability	Ideation
5	Analytical	Communication	Ideation	Developer	Includer
6	Communication	Command	Developer	Achiever	Harmony
7	Input	Strategic	Belief	Analytical	Communication
8	Command	Developer	Harmony	Self-Assurance	Strategic
9	Consistency	WOO	Connect	Positivity	Adaptability
10	Ideation	Positivity	Consistency	Includer	Analytical
11	Developer	Empathy	Responsibility	Significance	Consistency
12	Belief	Adaptability	Empathy	Connect	Belief
13	Maximizer	Harmony	Includer	WOO	Arranger
14	Learner	Activator	Deliberative	Focus	Learner
15	Individualization	Ideation	Command	Individualization	Restorative
16	Empathy	Belief	Maximizer	Relator	Context
17	Harmony	Achiever	Focus	Learner	Discipline
18	Activator	Individualization	Significance	Intellection	Individualization
19	Strategic	Futuristic	Adaptability	Restorative	Empathy
20	Responsibility	Input	Relator	Communication	Futuristic
21	Arranger	Arranger	Strategic	Empathy	Relator
22	Adaptability	Maximizer	Arranger	Maximizer	Self-Assurance
23	Restorative	Focus	WOO	Futuristic	Deliberative
24	Achiever	Self-Assurance	Positivity	Belief	Input
25	Focus	Context	Futuristic	Discipline	Command
26	Self-Assurance	Intellection	Activator	Harmony	Achiever
27	Discipline	Analytical	Self-Assurance	Ideation	Maximizer
28	WOO	Responsibility	Intellection	Deliberative	WOO
29	Significance	Significance	Communication	Input	Positivity
30	Relator	Restorative	Discipline	Context	Significance
31	Context	Discipline	Individualization	Strategic	Focus
32	Intellection	Deliberative	Context	Consistency	Activator
33	Deliberative	Consistency	Restorative	Activator	Intellection
34	Competition	Competition	Competition	Competition	Competition

Sumber : data diolah 2020

Table 4.10 : Rekapitulasi Jawaban Responden

No.	Rd 46
1	Analytical
2	Discipline
3	Consistency
4	Belief
5	Arranger
6	Responsibility
7	Ideation
8	Developer
9	Significance
10	Restorative
11	Communication
12	Strategic
13	Maximizer
14	Empathy
15	Adaptability
16	Relator
17	Context
18	Connectedness
19	Learner
20	Focus
21	Harmony
22	Futuristic
23	Intellection
24	Deliberative
25	Positivity
26	Self-Assurance
27	Achiever
28	Individualization
29	Includer
30	Command
31	WOO
32	Input
33	Activator
34	Competition

Sumber : data diolah 2020

Berdasarkan hasil asesmen diatas, maka kompetensi dominan yang dimiliki di kelompokkan ke dalam empat cluster.

Tabel 4.11 Individual Talents GM/VP Cluster Thinking

No	Cluster Thinking	Total	Persentase (%)
1	Futuristic	17	37%
2	Strategic	25	54%
3	Ideation	32	70%
4	Analytical	35	76%
5	Learner	31	67%
6	Input	13	28%
7	Intellection	8	17%
8	Context	5	11%

Sumber : data diolah 2020

Berdasarkan cluster thinking, diperoleh hasil sebagai berikut : Futuristic (37%), Strategic (54%), Ideation (70%), Analytical (76%), Learner (67%), Input (28%), Intellection (17%) dan Context (11%).

Tabel 4.12 Individual Talents GM/VP Cluster Striving

No	Cluster Striving	Total	Persentase (%)
1	Restorative	6	13%
2	Deliberative	6	13%
3	Arranger	22	48%
4	Discipline	14	30%
5	Consistency	29	63%
6	Focus	12	26%
7	Achiever	15	33%
8	Responsibility	35	76%
9	Belief	27	29%

Sumber : data diolah 2020

Berdasarkan cluster striving diperoleh hasil sebagai berikut Restorative (13%), Deliberative (13%), Arranger (48%), Discipline (30%), Consistency (63%), Focus (26%), Achiever (33%), Responsibility (76%), Belief (59%).

Tabel 4.13 Individual Talents GM/VP Cluster Relating

No	Cluster Relating	Total	Persentase (%)
1	Empathy	7	15%
2	Connectedness	29	63%
3	Individualization	11	24%
4	Adaptability	15	33%
5	Harmony	26	57%
6	Includer	37	80%
7	Relator	22	48%
8	Developer	42	91%
9	Positivity	21	46%

Sumber : data diolah 2020

Berdasarkan cluster relating diperoleh hasil sebagai berikut Empathy (15%), Connectedness (63%), Individualization (24%), Adaptability (33%), Harmony (57%), Includer (80%), Relator (48%), Developer (91%), Positivity (46%).

Tabel 4.14 Individual Talents GM/VP Cluster Influencing

No	Cluster Influencing	Total	Persentase (%)
1	WOO	9	20%
2	Communication	22	48%
3	Self Assurance	3	7%
4	Significance	14	30%
5	Maximizer	27	59%
6	Competition	2	4%
7	Activator	5	11%
8	Command	20	43%

Sumber : data diolah 2020

Berdasarkan cluster influencing diperoleh hasil sebagai berikut WOO (20%), Communication (48%), Self Assurance (7%), Significance (30%), Maximizer (59%), Competition (4%), Activator (11%), Command (43%).

Tabel 4.15 Urutan Individual Talents Berdasarkan Cluster

No	Talent	Persentase	Cluster
1	Developer	91%	Relating
2	Includer	80%	Relating
3	Responsibility	76%	Striving
4	Analytical	76%	Thinking
5	Ideation	70%	Thinking
6	Learner	67%	Thinking
7	Connectedness	63%	Relating
8	Consistency	63%	Striving
9	Maximizer	59%	Influencing
10	Belief	59%	Striving
11	Harmony	57%	Relating
12	Strategic	54%	Thinking
13	Communication	48%	Influencing
14	Relator	48%	Relating
15	Arranger	48%	Striving
16	Positivity	46%	Relating
17	Command	43%	Influencing
18	Futuristic	37%	Thinking
19	Adaptability	33%	Relating
20	Achiever	33%	Striving
21	Significance	30%	Influencing
22	Discipline	30%	Striving
23	Input	28%	Thinking
24	Focus	26%	Striving
25	Individualization	24%	Relating
26	WOO	20%	Influencing
27	Intellection	17%	Thinking
28	Empathy	15%	Relating
29	Deliberative	13%	Striving
30	Restorative	13%	Striving

31	Activator	11%	Influencing
32	Context	11%	Thinking
33	Self Assurance	7%	Influencing
34	Competition	4%	Influencing

Sumber : data diolah 2020

KESIMPULAN

Urutan kompetensi dominan (terkait sifat/"kepribadian") para GM dan VP menunjukkan bahwa mereka memiliki kompetensi dalam mengembangkan anggota tim (*Developer*), melibatkan diri dengan bawahan (*Includer*), komitmen dalam menyelesaikan tugas (*Responsibility*), membaca trend berdasarkan data (*Analytical*), mengusulkan gagasan terkait peluang bisnis (*Ideation*), semangat dalam menambah pengetahuan (*Learner*), mengantisipasi konsekuensi bisnis (*Connectedness*), mengikuti aturan dan kode etik bisnis (*Consistency*), menjaga kualitas produk (*Maximizer*), mendahulukan kepentingan perusahaan dibanding pribadi (*Belief*), menjaga keharmonisan tim (*Harmony*), pemecahan masalah dan pengambilan keputusan (*Strategic*), menyampaikan pesan secara efektif (*Communication*) dan menjalin hubungan berkualitas (*Relator*).

Jika ingin menjaga kesinambungan kinerja perusahaan maka calon penerus GM/VP yang akan ditempatkan harus memiliki keempat belas karakteristik seperti pada simpulan di atas. Jika tidak terdapat kandidat yang memenuhi keempat belas kriteria di atas maka dapat diambil minimal tujuh karakter teratas yaitu: *Developer*, *Includer*, *Responsibility*, *Analytical*, *Ideation*, *Learner* dan *Connectedness*. Namun jika ingin perusahaan dapat lebih maju berkembang di era yang sangat kompetitif yang disertai pesaing yang melewati batas negara (*borderless state*) dengan tetap mempertahankan kesinambungan bisnis perusahaan (*sustainable bussiness*) maka disarankan untuk memilih kandidat GM/VP penerus yang memiliki gabungan tujuh kompetensi berikut: *Analytical*, *Learner* & *Strategic* (*Thinking*); *Responsibility* (*Striving*); *Developer* & *Connectedness* (*Relating*) dan *Maximizer* (*Influencing*).

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan di level manajerial yang sama, namun di perusahaan lain yang sejenis agar dapat diperoleh kesimpulan dan pemetaan yang lebih luas.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami berterima kasih banyak kepada Jurnal Arterior yang telah memberikan kesempatan artikel ini terbit. Kami juga mengucapkan banyak terimakasih kepada jajaran pimpinan Universitas, serta kepada para Responden yang telah berkontribusi pada penelitian ini.

REFERENSI

- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Brown, L. M. (2014). A Proposed Talent Management Model for Leader-Managers in State-Owned Enterprises in China. *International Journal of*

- Human Resource Studies*, 4(3), 198.
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i3.6011>
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2011). First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 125–129.
<https://doi.org/10.5465/amp.2006.19873415>
- Bucur, I. (2013). Managerial core competencies as predictors of managerial performance, on different levels of management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(5), 70–84.
<http://garph.co.uk/IJARMSS/May2013/6.pdf>
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14–22.
<https://doi.org/10.9790/487x-16111422>
- Chuttipattana, N., & Shamsudin, F. M. (2011). Organizational culture as a moderator of the personality-managerial competency relationship: A study of primary care managers in Southern Thailand. *Leadership in Health Services*, 24(2), 118–134.
<https://doi.org/10.1108/1751187111125693>
- Endratno, H. (2011). Talent management. *Talent Management Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*.
<https://doi.org/10.11118/actaun200654030137>
- Hogan Assessment Systems. (2009). *The Development of the Hogan Competency Model*. December, 1–21.
- Indah, C. M., & Kuntari, S. R. (2014). Analisis Profil Kompetensi Manager PT X Bandung dengan Menggunakan Assessment Center Method (pp. 1–14).
- Kindersley, L. D. (n.d.). *The Essential Manager's Book*.
- Kusuma Wardhani, N. (2017). Influence of Competence, Transformational Leadership, Social Capital and Performance on Employee Careers. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 1(02), 81–94.
<https://doi.org/10.21009/ijhcm.012.10>
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46.
<https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Payne, H. J. (2005). Reconceptualizing Social Skills in Organizations: Exploring the Relationship between Communication Competence, Job Performance, and Supervisory Roles. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 63–77.
<https://doi.org/10.1177/107179190501100207>
- Prianto, K., Dewi, S. M., & Pujiraharjo, A. (2012). Pengaruh Kompetensi Manajer Proyek Terhadap Keberhasilan Proyek Pada Perusahaan Kontraktor Di Kabupaten Malang. 10, 156–168.
<https://doi.org/https://doi.org/10.22219/jmts.v10i2.1790>
- Prifti, L., Knigge, M., Kienegger, H., & Krcmar, H. (2017). A Competency Model for “Industrie 4.0” Employees. 46–60.

- Royani, A. R. (2017). *Talents Mapping Inspirasi Untuk Hidup Lebih Asyik dan Bermakna* (2nd Editio). Tosca Book.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>
- Super, D. E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282–298.
- Vathanophas, V. (2006). Competency Requirements for Effective Job Performance in Thai Public Sector. *Contemporary Management Research*, 3(1), 45. <https://doi.org/10.7903/cmr.49>