
DESIGN OF FACULTY LEADERSHIP DEVELOPMENT STRATEGY BASED ON COMPETENCY IN UNIVIVERSITI XYX

Oleh

Amelia

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Kristen Krida Wacana

Email: Amelia09@ukrida.ac.id

Article History:

Received: 05-12-2022

Revised: 20-12-2022

Accepted: 23-01-2023

Keywords:

Strategic Human

Resource

Development,

Competence,

Leadeship

Abstract: *This qualitative research using case study approach aims to develop Leadership Development Strategy Design of Faculty Based Competence at XYZ University. Respondent from this research are rector, vice rector, dean, dan head of study program currently serving at XYZ University. Data collection techniques used in this study through surveys, interviews, and studies of internal documents. The result of the study showed: (1) the core competencies that should be held by the head of the study program and the dean of XYZ University are organizational commitment (OC), expertise (EXP), initiative (INT), conceptual thinking (CT), and customer service orientation (CSO), while the role competencies that must be owned are Directiveness (DIR), Planning and Organizing (PO), Developing Others (DEV), Team leadership (TL), Teamwork (TW), and Impact and Influence (IMP; (2) Competency assessment conducted using 360⁰ methode shows in general the weakness of dean competence are Organizational Commitment (OC), Customer Service Orientation (CSO), Directiveness (DIR), dan Teamwork and cooperation (TW), while the head of study program is weak on Expertise (EXP), Organizational Commitment (OC), Conceptual Thinking (CT), Impact and influence (IMP), Directiveness (DIR), and Teamwork and cooperation (TW).*

PENDAHULUAN

Peningkatan kepedulian masyarakat akan kualitas pendidikan di Indonesia mendorong peningkatan pertumbuhan perguruan tinggi sejak tahun 2005. Dalam dekade terakhir setidaknya satu perguruan tinggi baru muncul dalam dua hari (Hamid, 2015). Hal ini berdampak pada persaingan perguruan tinggi di Indonesia terus meningkat. Hingga akhir 2015 terdapat 4.271 perguruan tinggi di Indonesia. Tidak berhenti sampai di situ, mulai tahun 2018 pemerintah telah membuka peluang bagi perguruan tinggi asing untuk dapat beroperasi di Indonesia. Sedikitnya hingga kini telah ada 5 dari 10 perguruan tinggi asing siap untuk beroperasi di Indonesia melalui kemitraan dengan kampus lokal pada pertengahan 2018 (Sindonews.com, 2018).

Di era globalisasi seperti saat ini pemerintah tidak dapat melarang ekspansi perguruan tinggi asing ke Indonesia. Namun demikian, pemerintah hanya memberikan kesempatan bagi perguruan tinggi asing khususnya universitas unggulan dunia untuk beroperasi di Indonesia (Indriani, 2018). Dengan seleksi yang ketat yang dilakukan oleh pemerintah, maka

universitas asing unggulan juga hanya berminat untuk bermitra dengan kampus swasta dengan akreditasi tinggi. Hal ini berdampak pada peningkatan persaingan antar perguruan tinggi yang semakin ketat. Universitas swasta dengan bidang program studi yang sesuai akan berlomba untuk memperbaiki kualitas agar *captive* bagi perguruan tinggi asing untuk dapat berkolaborasi.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif, diperlukan pemimpin yang adaptif dengan segala perubahan yang terjadi maupun yang akan terjadi di masa yang akan datang. Untuk itu, kepemimpinan yang sesuai dengan situasi tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi pengikutnya untuk melakukan tindakan yang melampaui kepentingan diri mereka demi kebaikan organisasi.

Masuknya perguruan tinggi asing ke Indonesia menjadi peluang sekaligus tantangan tersendiri bagi Universitas XYZ. Kebijakan masuknya perguruan tinggi asing di Indonesia membuka peluang tercapainya *strategic intent* Universitas XYZ 2017-2025. Adapun *strategic intent* mencakup *internationally recognized, Christian University, innovative research, dan active learning*. Dalam upaya mengoptimalkan *strategic intent* tersebut, Universitas XYZ melakukan penyusunan tata nilai yang dikenal dengan LEAD, yaitu *loving, enlightening, advance, dan determined*. Setiap nilai memiliki 3 elemen, sebagai contoh nilai *advance* memiliki mengandung elemen gesit, inovatif, dan terdepan. Secara rinci penjelasan mengenai tata nilai LEAD ada pada bagian lampiran.

Kesuksesan pencapaian visi, misi, *strategic intent* 2017-2025 serta internalisasi tata nilai baru tergantung dari peran para pimpinan (Raharjo & Nafisah, 2006). Kesesuaian pimpinan dengan visi, misi, sasaran strategis, nilai organisasi dapat dilihat dari perilaku para pimpinan. Misalnya, besar inovasi yang dilakukan oleh pimpinan dapat diukur melalui perilaku yang tampak. Perilaku yang tampak tersebut sekaligus menggambarkan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pemimpin.

Berdasarkan hasil studi awal melalui survei, wawancara, dan diskusi kelompok terfokus dengan mahasiswa didapatkan gambaran perilaku pemimpin fakultas saat ini. Pertama, berdasarkan pengamatan hasil survei perilaku yang dilakukan oleh konsultan budaya pada tahun 2017 yang dilakukan secara 360⁰ para pemimpin fakultas masih lemah pada nilai *Advance*. Nilai *advance* sendiri mengandung elemen gesit, inovatif, dan terdepan. Rendahnya nilai ini dapat disimpulkan bahwa pemimpin fakultas saat ini kurang gesit, inovatif, dan kurang memiliki semangat terdepan.

Kedua, berdasarkan hasil wawancara dengan perwakilan ketua program studi, rektor, mantan rektor sebelumnya, dan pejabat senior di Universitas XYZ.

1) Wawancara dengan salah satu Ketua Program Studi di salah satu fakultas:

“planning terhadap SDM harus lebih dikuatkan lagi... jangan sampai orang-orang maupun dosen-dosen dibawahnya sampai *overload*. ...jangan nanti merasa terpaksa... beban dosen menjadi tidak rata juga. Boleh dibilang di fakultas ini 4L-lah, (lu lagi, lu lagi, jadi dia lagi, dia lagi)... Beban dosen tidak merata, yang selalu *available* dan siap pasti dipercayakan beban lebih banyak....”

2) Wawancara dengan Rektor Universitas XYZ

“...selama ini tidak ada pengkaderisian. Jadi saya memilih pemimpin seadanya. Namun, untuk jangka panjang harus ada kaderisasi dan sementara ini

untuk posisi yang tidak ada orang dalam yang berkompeten di bidang tersebut, saya rekrut dari luar. Seperti sewaktu tidak adanya kandidat dekan di Fakultas A, saya merekrut Pak A dari luar, kemudian Pak H, pak D, Pak B, dikarenakan banyak yang keahliannya ga ada di dalam, selama ini tidak pernah di kaderisasi. Mau tidak mau harus *buy* karena tidak stok gt.,”

- 3) Wawancara dengan Rektor Universitas XYZ yang menjabat sebelumnya:
“Seorang pimpinan tidak serta merta hanya dilihat dari kemampuan akademisnya tinggi. **Pimpinan juga harus memiliki mampu menetapkan arah lembaga** ini. Sebagai lembaga swasta, maka *sustainability* kelembagaan terletak pada bagaimana orang itu memberi *performance*-nya. Jadi, *background* akademis tinggi mungkin itu bagus, tapi itu tidak akan membantu kehidupan lembaga. Seorang pemimpin juga **harus memiliki kompetensi yang dapat membuat lembaga ini hidup**, tapi juga kemampuan akademis yang mendorong perbaikan kehidupan akademis
- 4) Wawancara dengan Pejabat Senior Universitas XYZ:
“Saat ini fakultas belum memiliki *road map* dengan melihat peluang saat ini. Seperti, pengembangan teknologi yang dapat menunjang aktivitas fakultas lainnya. Misalnya, **fakultas teknik bekerja sama dengan fakultas kedokteran** untuk pengembangan alat baru atau kalibrasi alat-alat kedokteran. Kolaborasi seperti itu belum terbangun, padahal dapat menjadi peluang untuk *men-generate income* selain dari penerimaan mahasiswa.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga nara sumber saat ini pemimpin fakultas masih lemah dalam perencanaan jangka pendek dalam mengoptimalkan alokasi atau penempatan SDM, mempersiapkan suksesi, menentukan arah lembaga dan kolaborasi dalam melihat peluang untuk pengembangan organisasi.

Ketiga, berdasarkan dokumen yang berisikan catatan hasil diskusi terfokus dengan mahasiswa yang dilakukan oleh Penjaminan Mutu pada tahun 2017, masukan yang sama kepada fakultas: (1) cara mengajar beberapa dosen yang kurang interaktif; (b) kurangnya keterupdatean materi yang disampaikan dosen; dan (3) penilaian dilakukan secara subjektif. Berdasarkan hasil diskusi terfokus pemimpin kurang memonitor dan mengevaluasi proses pembelajaran sehingga masih terjadi hal-hal yang muncul saat diskusi dengan mahasiswa termasuk transparansi penilaian sehingga mahasiswa merasa penilaian dilakukan secara subjektif.

Dilakukan juga wawancara dengan pejabat senior di Universitas XYZ untuk melihat mekanisme pemilihan pemimpin:

“...idealnya pemilihan dekan dan ketua program studi dilakukan melalui senat, namun saat ini masih dilakukan secara **penunjukkan rektor**. Namun, sistem kita masih kolegial, sehingga **sulit menerima pimpinan luar, lebih baik di kembangan dari dalam...**”

Di sisi lain, melalui hasil wawancara pada kesempatan lain yang dilakukan kepada rektor Universitas XYZ saat ini:

“.... saya memilih pemimpin seadanya. Namun, untuk jangka panjang harus ada kaderisasi dan sementara ini **untuk posisi yang tidak ada orang dalam yang berkompeten** di bidang tersebut, **saya rekrut dari luar**. Seperti **Pak A yang sudah keluar**, kemudian **Pak H**, pak D, Pak B, **karenakan banyak yang ga ada**

didalam, selama ini tidak pernah di kaderisasi. Mau tidak mau harus *buy* karena tidak stok gt.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan pejabat senior dan rektor Universitas XYZ saat ini terjadi dilematis dalam kepemimpinan fakultas di Universitas XYZ. Dimana rektor memandang sulit menemukan pimpinan fakultas dari dalam Universitas XYZ, namun di sisi lain sistem kolegialitas yang masih sangat kuat di Universitas XYZ membatasi kesempatan bagi pemimpin luar untuk masuk.

Berdasarkan hasil studi dokumen pengembangan pemimpin khususnya fakultas dan program studi, saat ini tidak ditemukan perencanaan pengembangan pemimpin yang terencana dan terstruktur. Dengan fenomena yang ada di Universitas XYZ, perlu adanya pengembangan kompetensi bagi para pemimpin khususnya di tingkat fakultas. Hal tersebut diperlukan agar dapat mewujudkan visi melalui *strategic intent* Universitas XYZ pada tahun 2025.

Pengembangan pemimpin dari dalam organisasi memiliki beberapa keuntungan tersendiri (Byham, Smith, & Paese, 2000). Melalui pengembangan dari dalam akan menjaga organisasi untuk dapat berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang telah ada. Pengembangan pimpinan juga akan membangun budaya positif bagi pengembangan karier seseorang sehingga dapat mempertahankan talen yang ada dan menjadi daya tarik bagi orang yang akan bergabung dalam organisasi. Selain itu, memahami dengan pasti kekuatan dan kelemahan dari kandidat yang akan dikembangkan.

Tanpa adanya strategi pengembangan pemimpin, Universitas XYZ tidak mungkin dapat memiliki pemimpin yang sesuai dengan visi, misi, dan strategi Universitas XYZ. Keterbatasan pengembangan diri terutama sebagai pemimpin akan meningkatkan resiko Universitas XYZ kehilangan karyawan potensial di masa yang akan datang (Byham, Smith, & Paese, 2000). Dengan demikian, penting bagi Universitas XYZ untuk mulai membangun strategi pengembangan pemimpin khususnya fakultas dan program studi karena merupakan ujung tombak penyelenggaraan pendidikan bagi perguruan tinggi.

LANDASAN TEORI

Pengembangan SDM berbasis Kompetensi

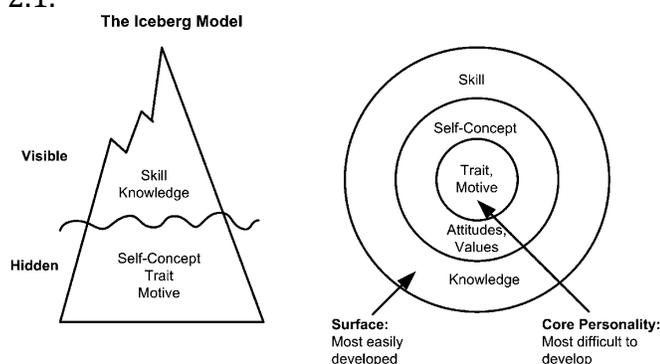
Menurut Noe (2013) pengembangan berbasis kompetensi membantu organisasi untuk fokus pada peningkatan ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk sukses mencapai kinerja yang diharapkan. Pengembangan berbasis kompetensi dalam pengembangan juga akan memungkinkan individu untuk berfokus pada keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik yang relevan dalam menunjang efektivitas organisasi. Selain itu, individu dapat menjadi lebih proaktif dalam mengikuti pelatihan sesuai dengan kebutuhan mereka.

Dengan adanya perencanaan sesuai dengan kompetensi maka setiap sumber daya yang dikeluarkan untuk pelatihan dan pengembangan tidak hanya relevan dengan kebutuhan tetapi dapat berdampak pada organisasi. Organisasi akan memiliki gambaran kebutuhan keterampilan individu untuk dapat sejalan dengan perencanaan karir mereka. Selain itu, memberikan gambaran untuk pelaksanaan *coaching* dan umpan balik yang jelas dan spesifik. Dengan demikian, pimpinan dan *coach* akan mampu menjalankan perannya dengan optimal. Sebab, mereka akan mampu memberikan gambaran yang jelas tentang hal-hal yang

diperlukan untuk dapat sukses dalam pekerjaan.

Model Kompetensi Spencer

Menurut Spencer (1993) kompetensi merupakan karakteristik dasar dari individu yang menggambarkan cara individu berperilaku atau berpikir, dapat digeneralisasikan dalam berbagai situasi serupa, dan cenderung menetap dalam periode tertentu. Spencer (1993) menggambarkan 5 karakteristik kompetensi dalam model kompetensi gunung es. Bagian yang tampak dikenal dengan *surface* atau *visible*. Karakteristik kompetensi pada bagian yang tampak ini adalah *knowledge* dan *skill*. Bagian yang tersembunyi disebut sebagai *core personality* atau *hidden*. Karakteristik dari bagian ini *motives*, *traits*, dan *self concept*. Implikasi praktis kelima karakteristik tersebut dalam perencanaan sumber daya manusia terlihat pada Gambar 2.1.

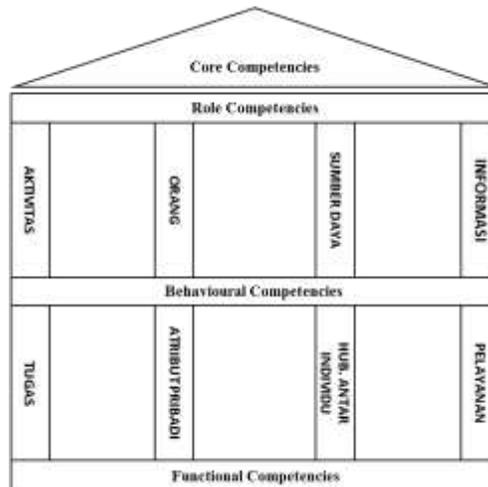


Gambar 2. 1. Central and surface competencies
Sumber: Spencer & Spencer, 2003.

Di tengah persaingan yang kompetitif, kompetensi menjadi bagian penting dalam memprediksi seseorang yang memiliki kinerja unggul. Kinerja yang unggul dihasilkan tidak hanya didasarkan atas ketrampilan yang dimiliki terkait dengan pekerjaan dan kecerdasan, tetapi juga dipengaruhi berbagai aspek lain. Sebagai contoh, secara umum orang berada pada posisi manager cenderung memiliki tingkat kecerdasan yang cukup tinggi, namun motivasi, ketrampilan interpersonal, serta ketrampilan politik yang dimilikinya akan membedakan kinerja manager yang unggul (Spencer & Spencer, 1993).

Model Kompetensi Roman Pavilion

Model ini merepresentasikan interaksi antara karakteristik personal dan pekerjaan dalam konteks organisasi untuk dapat mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan. Pendekatan model kompetensi Roman Pavilion (Palan, 2003) membantu memberikan gambaran yang menyeluruh tentang kompetensi, baik di tingkat organisasi maupun individu.



Gambar 2. 5. Roman Pavilion.
 Sumber: Palan, 2003.

Core Competencies atau kompetensi inti pada gambar 2.5. merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh seluruh individu dalam organisasi. Kompetensi ini yang menjadi keunikan suatu organisasi. *Role Competencies* atau kompetensi peran merupakan kompetensi yang terkait peran yang harus dijalankan oleh orang-orang tertentu dalam sebuah kelompok kerja. Kompetensi ini hanya relevan bagi karyawan pada level jabatan tertentu. *Behavioural Competencies* atau kompetensi perilaku merupakan karakteristik dasar yang memiliki hubungan kausal dengan kinerja unggul atau efektif. *Functional Competencies* atau kompetensi fungsional ini diperuntukan bagi pengetahuan (*knowledge*) dan ketrampilan (*skill*) yang spesifik pada suatu pekerjaan sebagai dasar dari fondasi dan dapat diklasifikasikan dalam area-area yang dapat merefleksikan berbagai jenis pekerjaan.

Kamus Kompetensi

Kamus kompetensi merupakan dokumen yang berisi kumpulan kompetensi umum dalam skala yang didesain untuk memberikan gambaran perilaku yang tersembunyi dalam berbagai pekerjaan dan dapat diterapkan pada berbagai situasi (Spencer & Spencer, 1993). Kamus tersebut berisi kelompok-kelompok kompetensi. Setiap kelompok akan berisi dua hingga lima kompetensi yang saling terkait. Agar setiap individu dalam organisasi memiliki pengetahuan dan pemahaman yang sama, maka setiap kompetensi akan dilengkapi dengan definisi sesuai dengan ketetapan organisasi. Setiap kompetensi dapat terdiri dari lebih dari satu dimensi yang tergantung kepada: 1) Intensitas dan tingkat kepentingan; 2) Besaran dampak yang diberikan; 3) Tingkat kompleksitas; 4) Besaran upaya yang dilakukan; dan 5) Dimensi khusus.

Matriks Kompetensi

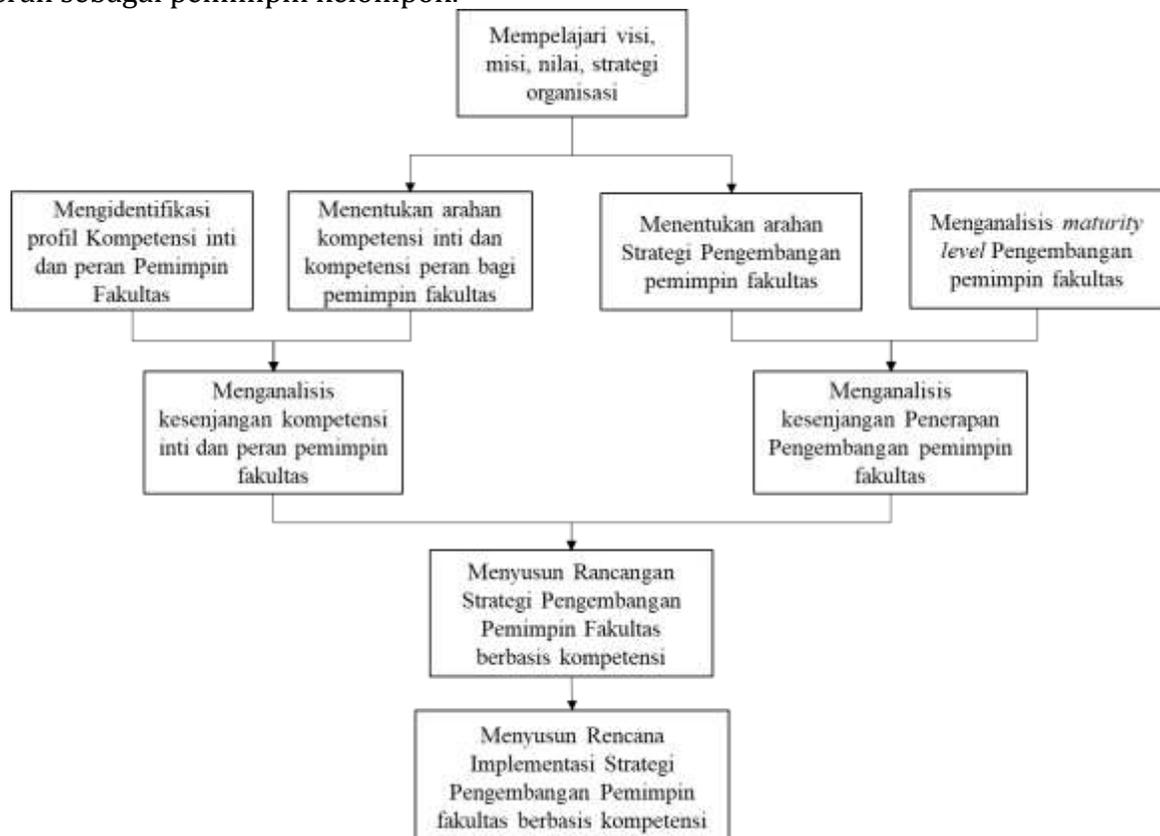
Matriks kompetensi merupakan standar kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap jabatan yang ada di organisasi. Matriks juga berisi level dari setiap kompetensi idela tersebut terkait posisi atau jabatan tertentu. Matriks ini akan menolong organisasi dalam melakukan pengembangan atau sebagai dasar penerimaan karyawan. Organisasi dapat merencanakan pelatihan dengan lebih efektif, sebab pelatihan yang dilaksanakan berdasarkan atas kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki oleh karyawan saat ini dengan ketentuan

kompetensi atas suatu jabatan. Matriks dapat dilengkapi dengan informasi terkait kemungkinan suatu kompetensi dapat atau tidak untuk dikembangkan sehingga membantu organisasi dalam pengambilan keputusan terkait penerimaan karyawan.

Kepemimpinan Berbasis Kompetensi

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai visi atau tujuan yang telah ditetapkan (Robbins & Judge, 2015). Optimalisasi kinerja organisasi akan menjadi optimal ketika selain memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat, pemimpin juga memiliki kemampuan managerial yang baik. Kepemimpinan mendorong organisasi untuk senantiasa mengejar tantangan, memiliki visi jangka panjang yang kreatif, dan mampu menginspirasi seluruh anggota kelompok untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Di sisi lain, kemampuan managerial diperlukan oleh seorang pemimpin untuk memformulasikan perencanaan secara rinci, menciptakan struktur organisasi dan melaksanakan operasional sehari-hari dengan efisien.

Menurut Spencer (1993), kemampuan managerial diekspresikan dalam 4 kompetensi: (a) *Developing Others* (DEV) yang merupakan kemampuan untuk mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain; (b) *Directiveness* (DIR), yaitu kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain; (c) *Teamwork and Cooperation* (TW), yaitu Dorongan atau keinginan untuk bekerja sama dengan orang lain atau menjadi bagian dari suatu kelompok; dan (d) *Team Leadership* (TL), yaitu dorongan dan kemauan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok.



Gambar 1. Kerangka Analisis

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus pada Universitas XYZ. Adapun fokus penelitian ini adalah pada strategi pengembangan SDM berbasis kompetensi, khususnya pemimpin fakultas di Universitas XYZ. Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai penerapan strategi pengembangan pimpinan fakultas berbasis kompetensi di Universitas XYZ peneliti melibatkan responden dari berbagai sudut pandang dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data.

Responden penelitian dalam penelitian ini adalah rektor, wakil rektor yang membawahi bidang SDM, dekan, ketua program studi, dosen, dan pejabat senior di Universitas XYZ. Sedangkan, dalam menganalisis kesenjangan kompetensi responden berjumlah 32 orang, namun karena ada 1 responden salah melakukan pengisian dan dekan salah satu fakultas sedang di luar kota saat data ini diambil, maka tersisa 27 data responden yang dapat digunakan. Persebaran responden dalam menganalisis kesenjangan kompetensi dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Persebaran Responden Analisis Kesenjangan Kompetensi

| No | Responden | Fakultas | | | | Jumlah |
|------------------------|---------------------|----------|----------------------|----|-----------|-----------|
| | | E | T | K | FI | |
| 1 | Dekan | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| 2 | Ketua Program Studi | 3 | 5 | 1 | 2 | 11 |
| | | A, M, ME | T, IN, EL, SI, SP | PS | UD, PI | |
| 3 | Dosen | 6 | 7 | 0 | 3 | 16 |
| 4 | WR Bid. SDM | | 1 | | | 1 |
| 5 | Pejabat Senior | | 1 | | | 1 |
| TOTAL RESPONDEN | | | | | | 32 |

Untuk mendapatkan profil kompetensi dekan dan ketua program studi dilakukan penilaian secara 360^o, yaitu dari atasan, diri sendiri dan sejawat. Secara rinci persebaran responden dalam menganalisis profil kompetensi Dekan dapat dilihat pada tabel 3.2.

Tabel 2. Persebaran Responden untuk Analisis Profil Kompetensi Dekan

| Asesor | Fakultas | | |
|--------------|--|--|--|
| | E | T | K |
| Diri sendiri | Dekan E | Dekan T | Dekan K |
| Bawahan | Ka. Prodi A, M, ME | Ka. Prodi TI, IN, EL, SI, SP | Ka. Prodi PS |
| Atasan | WR Bid. SDM & Pejabat Senior Universitas XYZ | WR Bid. SDM & Pejabat Senior Universitas XYZ | WR Bid. SDM & Pejabat Senior Universitas XYZ |

Data yang tidak diresponi secara 360^o oleh diri sendiri, atasan, dan bawahan tidak disertakan dalam pengolahan data. Dalam perhitungan penilaian setiap penilai memiliki

pengaruh yang berbeda terhadap penilai lainnya dalam pengambilan keputusan. Untuk itu, dilakukan pembobotan pada penilai:

Tabel 3. Kriteria Pembobotan

| NO | PENILAI | PERTIMBANGAN | URUTAN |
|----|--------------|--|--------|
| 1 | Atasan | Menerima laporan rutin dan memantau kinerja subjek | 1 |
| 2 | Bawahan | Memberikan arahan pekerjaan dan berinteraksi dengan cukup intens | 2 |
| 3 | Diri Sendiri | Unsur subjektivitas cenderung tinggi | 3 |

Perhitungan untuk penentuan bobot setiap penilai dilakukan dengan persamaan:

$$w_j = (n - r_j + 1) / \sum (n - r_p + 1)$$

w_j adalah bobot normal untuk penilai ke- j ($j=1, 2, \dots$), n adalah banyaknya penilai yang sedang dikaji, p adalah penilai ($p=1-2, \dots, N$), dst sedangkan r_j merupakan posisi urutan/*ranking* penilai. Dengan demikian, bobot untuk setiap penilai menjadi:

Tabel 4. Perhitungan Bobot

| NO | PENILAI | URUTAN | PERHITUNGAN | BOBOT |
|----|--------------|--------|--|-------|
| 1 | Diri Sendiri | 3 | $w_j = (n - r_j + 1) / \sum (n - r_p + 1)$ $w_3 = (3 - 3 + 1) / \{(3 - 3 + 1) + (3 - 2 + 1) + (3 - 1 + 1)\}$ $w_3 = 1 / (1 + 2 + 3)$ $w_3 = 1 / 6 = 0.17$ | 17% |
| 2 | Bawahan | 1 | $w_j = (n - r_j + 1) / \sum (n - r_p + 1)$ $w_1 = (3 - 1 + 1) / \{(3 - 3 + 1) + (3 - 2 + 1) + (3 - 1 + 1)\}$ $w_1 = 3 / (1 + 2 + 3)$ $w_1 = 3 / 6 = 0.50$ | 50% |
| 3 | Atasan | 2 | $w_j = (n - r_j + 1) / \sum (n - r_p + 1)$ $w_2 = (3 - 2 + 1) / \{(3 - 3 + 1) + (3 - 2 + 1) + (3 - 1 + 1)\}$ $w_2 = 2 / (1 + 2 + 3)$ $w_2 = 2 / 6 = 0.30$ | 30% |

Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara, penetapan dan saat susunan matriks kompetensi, serta pengisian lembar *self assesment*. Data sekunder diperoleh dari hasil studi dokumen profil perusahaan, seperti strategi, visi, misi, dan nilai. Metode pengumpulan data dilakukan melalui 4 metode, yaitu wawancara, pengisian survei, dan studi dokumen, dan studi pustaka.

Metode Pengolahan Data

Metode pengolahan data yang dilakukan untuk dalam penelitian ini adalah dengan melakukan analisis hasil wawancara dan studi dokumen internal. Data yang didapatkan dari hasil wawancara disusun dalam bentuk verbatim, kemudian di kelompokkan menurut kode

tertentu dan dibandingkan dengan sumber dokumen lain. Proses terakhir dilakukan analisis dan penarikan kesimpulan berdasarkan data yang dianalisis. Analisis dibagi dalam 3 tahapan, yaitu: 1) Menganalisis problem kepemimpinan; 2) Identifikasi kompetensi; dan 3) Menganalisis penerapan Strategi Pengembangan SDM. Gambaran Umum proses pengolahan data dapat dilihat pada tabel 3.7.

Tabel 5. Metode Analisis Data

| No | Unit Analisis | Metode | Hasil |
|----|--|--|---|
| 1 | Hasil wawancara visi, misi, dan nilai Universitas XYZ | Verbatim, koding, analisis, kesimpulan | Kompetensi inti |
| 2 | Strategi Bisnis Universitas XYZ | koding, analisis, kesimpulan | Kompetensi inti |
| 3 | Uraian pekerjaan dekan dan ketua program studi | koding, analisis, kesimpulan | Kompetensi peran |
| 4 | Hasil wawancara penerapan karakteristik strategi pengembangan SDM di Universitas XYZ | Verbatim, koding, analisis, kesimpulan | Gambaran penerapan strategi pengembangan SDM saat ini |

PEMBAHASAN

Kesuksesan organisasi dalam mewujudkan visi, misi, dan nilai yang telah dirumuskan tergantung dari peran pemimpin dalam organisasi. Efektivitas peran pemimpin dalam organisasi dapat dilihat dari kesesuaian perilaku pemimpin dengan perilaku yang mendukung visi, misi, dan nilai organisasi. Perilaku ini yang kemudian disebut sebagai kompetensi. Kompetensi yang diturunkan dari strategi, visi, misi, nilai organisasi, dan uraian pekerjaan.

Hasil identifikasi kompetensi inti berdasarkan strategi, visi, misi dan nilai Universitas XYZ teridentifikasi 17 kompetensi, yaitu: 1) *achievement orientation (ACH)*; 2) *concern for order, quality, and accuracy (CO)*; 3) *initiative (INT)*; 4) *information seeking (INFO)*; 5) *interpersonal understanding (IU)*; 6) *customer service orientation (CSO)*; 7) *impact and influence (IMP)*; 8) *organizational awareness (OA)*; 9) *relationship building (RB)*; 10) *developing others (DEV)*; 11) *directiveness (DIR)*; 12) *teamwork and cooperation (TW)*; 13) *conceptual thinking (CT)*; 14) *technical/professional/managerial expertise (EXP)*; 15) *self-confidence (SCF)*; 16) *flexibility (FLX)*; dan 17) *organizational commitment (OC)*. Berdasarkan hasil *paired comparison*, terdapat 5 kompetensi dengan nilai tertinggi. Pada kompetensi ke-5 terdapat 2 komponen yang bernilai sama, yaitu kompetensi *concern for order, quality, and accuracy (CO)* dan kompetensi *customer service orientation (CSO)*. Sehubungan dengan bidang usaha Universitas XYZ yang bergerak dibidang jasa pendidikan, maka dengan pertimbangan Wakil Rektor Bidang SDM, kompetensi yang dipilih adalah *customer service orientation (CSO)*. Dengan demikian, kompetensi inti Universitas XYZ adalah *organizational commitment (OC)*, *expertise (EXP)*, *initiative (INT)*, *conceptual thinking (CT)*, dan *customer service orientation (CSO)*.

Hasil identifikasi kompetensi peran berdasarkan uraian pekerjaan dekan dan ketua program studi teridentifikasi 10 kompetensi. Adapun kompetensi tersebut terdiri atas: 1)

Directiveness (DIR); 2) Conceptual thinking(CT); 3) Achivement Orientation (ACH); 4) Planning and Organizing (PO); 5) Developing Others (DEV); 6) Team leadership (TL); 7) Teamwork (TW); 8) Analitical thinking (AT); 9) Concern for order (CO); 10) Impact and Influence (IMP). Selanjutnya dari 10 kompetensi peran yang muncul berdasarkan hasil analisis uraian pekerjaan, dipilih 6 kompetensi peran. Pemilihan ini dilakukan dengan pertimbangan Wakil Rektor Bidang SDM bersama dengan pejabat senior di Universitas XYZ. Dengan demikian, kompetensi peran yang wajib dimiliki oleh Dekan dan Ketua Program Studi yaitu: *Directiveness (DIR), Planning and Organizing (PO), Developing Others (DEV), Team leadership (TL), Teamwork (TW), dan Impact and Influence (IMP).*

Setelah selesai menetapkan prioritas kompetensi, kemudian disusun kamus kompetensi untuk memperjelas pemahaman orang yang akan terlibat dalam pengembangan kompetensi. Kamus kompetensi yang disusun berpedoman pada Spencer & Spencer dengan metode mengurutkan atau *grading*. Tingkatan kompetensi yang digunakan terdiri atas 4 level yang disusun berdasarkan JND (*Just Noticeable Differences*). Setelah kamus kompetensi selesai, maka ditentukan tuntutan kompetensi jabatan. Penentuan tingkat kompetensi dilakukan oleh 2 orang, yaitu Wakil Rektor yang membawahi bidang SDM dan Pejabat senior di Universitas XYZ. Tingkatan kompetensi ini dijadikan sebagai ukuran atau standar atau persyaratan kompetensi yang harus dimiliki oleh Dekan dan Ketua Program Studi. Standar kompetensi (RCL: *Required Competence Level*) digunakan untuk menegaskan tingkatan kompetensi yang harus dimiliki Dekan dan Ketua Program studi untuk dapat tampil dengan optimal.

Berdasarkan hasil analisis, kompetensi dekan yang telah memenuhi persyaratan minimum (70%) adalah *Initiative (INT)* dan *Team Leadership (TL)*. Sedangkan kompetensi dekan yang kurang dari 70% adalah *Conceptual Thinking (CT), Organization Commitment (OC), Customer Service Orientation (CSO), Expertise (EXP), Impact and Influence (IMP), Developing Others (DO), Directiveness (DIR), Teamworking and Cooperation (TW), dan Planning and Organizing (PO).*

Kompetensi Ketua Program Studi yang telah memenuhi persyaratan minimum (70%), yaitu *Organization Commitment (OC), Initiative (INT), Impact and Influence (IMP), dan Team Leadership (TL)*. Sedangkan kompetensi Ketua Program Studi yang belum memenuhi persyaratan minimum (70%) adalah *Conceptual Thinking (CT), Customer Service Orientation (CSO), Expertise (EXP), Developing Others (DO), Directiveness (DIR), Teamworking and Cooperation (TW), dan Planning and Organizing (PO).*

KESIMPULAN

Bedasarkan hasil identifikasi visi, misi, nilai, dan strategi Universitas XYZ tersusun profil kompetensi inti dan peran bagi para dekan ketua program, yaitu *Expertise (EXP), Organizational Commitment (OC), Initiative (INT), Customer Service Orientation (CSO), dan Conceptual Thinking (CT)*. Sedangkan, hasil identifikasi uraian perkerjaan dekan dan ketua program studi profil kompetensi peran bagi pemimpin fakultas yaitu *Impact and influence (IMP), Developing Others (DEV), Directiveness (DIR), Teamwork and cooperation (TW), Team Leadership (TL), dan Planning and Organizing (PO).*

SARAN

1. Untuk mendapatkan gambaran komprehensif tentang pemimpin perlu dilakukan pengembangan dan asesmen juga pada kompetensi perilaku dan peran pada pimpinan.
2. Pengembangan kompetensi untuk posisi lainnya yang ada di Universitas XYZ.
3. Untuk meningkatkan efisiensi penerapan pengembangan pemimpin fakultas berbasis kompetensi ini perlu pengembangan sistem informasi untuk dapat memantau perkembangan kompetensi pemimpin dan memudahkan dalam perencanaan suksesi di masa yang akan datang.
4. Mengkaitkan program pelatihan dengan aktivitas SDM lainnya, seperti penghargaan, pengembangan karier, dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Byham, W. C., Smith, A. B., & Paese, M. J. (2000). *Grow your own leaders*. Pittsburgh: DDI Press.
- [2] David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic Management: Concept*. England: Pearson Education Limited.
- [3] Indriani. (2018, Januari 29). *Antaraneews.com*. Diambil kembali dari <https://www.antaraneews.com>:
<https://www.antaraneews.com/berita/681380/pemerintah-buka-peluang-operasi-kampus-asing-di-indonesia>
- [4] Mabey, C., Salaman, G., & Storey, J. (1998). *Human resoure management: A strategic introduction (2th edn)*. Oxford: Blackwell.
- [5] Millmore, M., Lewis, S., Thornhill, A., & Morrow, T. (2007). *Strategic human resource management: Contemporary issue*. Edinburgh: FT Prentice Hall.
- [6] Palan, R. (2003). *Competency management: A Practitioner's guide*. Kuala Lumpur: Rosetta Solutions, Inc.
- [7] Purcell, J. (1989). *The impact of corporate strategy on human resource management, in Storey*. London: Routledge.
- [8] Raharjo, S. T., & Nafisah, D. (2006). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 69.
- [9] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- [10] *Sindonews.com*. (2018, Januari 30). Diambil kembali dari <https://nasional.sindonews.com>:
<https://nasional.sindonews.com/read/1277825/144/selamat-datang-universitas-asing-1517281740/>
- [11] Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.