

Diterbitkan Oleh
Program Pascasarjana
Magister Bisnis dan Administrasi Teknologi
Institut Teknologi Bandung
ISSN : 1412 - 1700

EDITORIAL

Penanggung Jawab :
Ketua Program MBA Teknologi ITB
Dr. Ir. Jann H. Tjakraatmadja, MSIE

Ketua Penyunting :
Dr. Ir. Sudarso Kaderiwiryo

Anggota Penyunting :
Prof. Dr. Mathias Aroef
Prof. Dr. Ir. Surna Tjahja Djajadiningrat
Dr. Ir. Kuntoro Mangkusubroto
Dr. Ir. Jann H. Tjakraatmadja, MSIE
Ir. Pamoedji Hardjomidjojo, MM
Ir. H. Arson Aliluddin, DEA

Ketua Redaksi Pelaksana :
Ir. Rudy Bekti, MM

Anggota Redaksi :
Dr. Ir. Utomo Sarjono Putro
Dr. Ir. Dermawan Wibisono
Dr. Ir. Rajesri Govindaraju
Ir. Nurhayati MTM, Msc
Aurik Gustomo, ST. MT

Editorial:
Reza Novaldi, ST
Hery Mada Indra, MM

Layout & Desain
Tjoek Widharyoko, SSn
Rosyidan, SSn
Sofia Cristanti, SSn

Administrasi Umum :
Iwan Setiawan, SE

Alamat Redaksi :
MAGISTER BISNIS DAN ADMINISTRASI TEKNOLOGI
INSTITUT TEKNOLOGI BANDUNG
Gedung Barrac
Jl. Gelap Nyawang no. 1. Bandung, 40132
Telp : 022-2504308, 2501645. Fax : 022-2504897
http : //www.mba.itb.ac.id
e-mail : jurnal@mba.itb.ac.id

Dr. Ir. Jann H. Tjakraatmadja, MSIE

**MODEL KOMPETENSI PEMBEDA (DISCRIMINATING
COMPETENCIES)
DOSEN PENGAJAR MENURUT PENILAIAN
MAHASISWA DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI ITB**

Jann Hidajat Tjakraatmadja
&
Sary Matualessy

Perubahan status ITB dari Perguruan Tinggi Negeri (PTN) menjadi BHMN menuntut berbagai macam perubahan, dari perubahan sistem dan organisasi sampai perubahan sikap dan perilaku masyarakat ITB, baik karyawan maupun dosen. Perubahan sikap dan perilaku masyarakat ITB sangat menentukan keberhasilan perubahan menuju yang diharapkan.

Kompetensi karyawan dan staf dosen ITB, merupakan salah satu penentu keberhasilan dalam merealisasikan ITB BHMN sebagaimana yang di cita-citakan. Yang dimaksud dengan kompetensi dalam paper ini adalah kompetensi generik untuk kluster pekerjaan Human Service Professionals (teachers) yang dikembangkan oleh Spencer & Spencer (1993). Berdasarkan konsep kompetensi ini diharapkan para pengelola SDM ITB dapat menyusun strategi dan program peningkatan kompetensi staf dosen menuju kompetensi superior.

Sistem dan organisasi pengelolaan SDM ITB sebagai PTN melahirkan kategori struktur kepegangatan seperti Asisten Ahli (AA),

Lektor (L), Lektor Kepala (LK) dan Guru Besar (GB). Muncul pertanyaan, 1). Kompetensi apa yang membedakan dosen antar kelompok kepegangatan (AA, L, LK, dan GB); 2). Kompetensi apa yang dimiliki oleh kelompok dosen yang berperformansi superior (superior performers) tanpa melihat kelompok kepegangatannya.

Penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi yang membedakan kategori kelompok kepegangatan AA, L, LK dan GB adalah Customer Service Orientation (CSO), Initiative (Int), Flexibility (Flx), Team working (TW), Writing Skills (UC5Writs), Thoroughness (UC9Thorg), dan Organizational Commitment (OC). Sedangkan kompetensi yang dimiliki oleh kelompok dosen yang berperformansi superior (merupakan 'kelebihan' yang mereka miliki dibandingkan dengan kelompok dosen yang berperformansi rata-rata (average performers)) adalah kompetensi Self Control (SCT) dan Concrete Style of Learning (UC7CSLea).

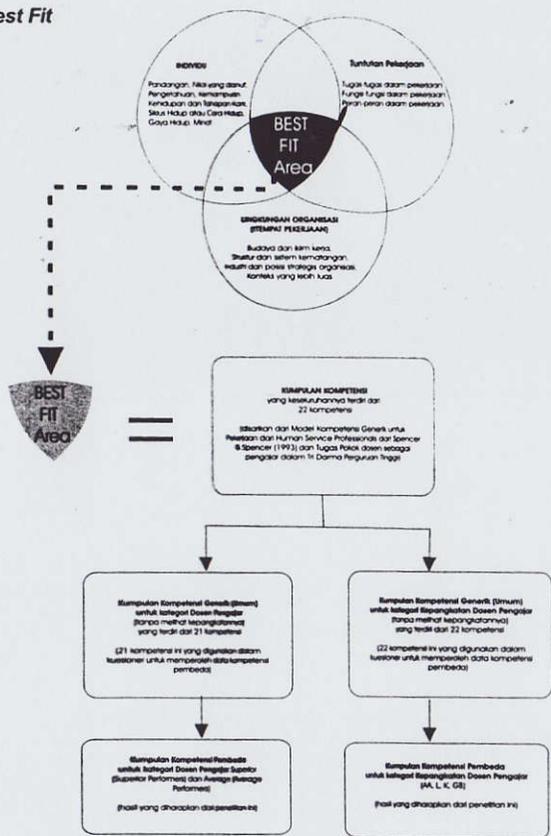
Kata kunci : kompetensi pembeda, dan dosen pengajar.

1. PENDAHULUAN

Spencer & Spencer (1993) dalam studinya tentang kompetensi kerja superior, telah menemukan beberapa model kompetensi generik untuk beberapa kluster pekerjaan. Kluster pekerjaan yang digunakan untuk menganalisis kompetensi pekerjaan dosen pengajar dalam penelitian ini adalah model kompetensi generik untuk kluster pekerjaan Human Service Professionals (teachers). Konsep kompetensi digunakan sebagai ukuran superioritas dosen pengajar sesuai dengan teori kontingensi dari Boyatzis (Bar-On, 2002) dan Spencer & Spencer (1993). Teori

kontingensi menyatakan bahwa seorang individu akan sukses dalam pekerjaan maupun kehidupannya apabila ia berada pada area **Best Fit**. Sesuai dengan pengertian kompetensi yang menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik pokok dari seorang individu yang berkorelasi positif dengan kriteria efektif dan/atau performansi unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi. Gambar-1 menunjukkan area **Best Fit**, yaitu **kumpulan kompetensi yang menjadi acuan kriteria kesuksesan seseorang dalam pekerjaan maupun kehidupannya**. Dengan demikian area **Best Fit** merupakan model kompetensi yang karakteristik tiap modelnya akan berbeda sesuai dengan pekerjaan yang direpresentasikannya.

Gambar-1 : Model Best Fit



Selanjutnya, penelitian akan dilakukan untuk menguji dua kategori kelompok staf dosen pengajar:

1). Kategori pertama adalah *kelompok superior vs kelompok average (superior performers vs average performers)*. Kelompok superior adalah kelompok dosen yang dicirikan oleh kemampuannya untuk: (1) Memberikan pemahaman yang baik tentang materi yang ia sampaikan, serta menambah pemahaman dan wawasan mahasiswa; (2) Melakukan penilaian yang fair dan transparan saat penilaian serta dapat memberikan umpan balik; dan (3) Mengembangkan materi secara up to date. Kriteria penilaian untuk memilih kelompok dosen pengajar superior (*superior performers*) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Memiliki tingkat keterpilihan di atas median. Tingkat keterpilihan dihitung berdasarkan jumlah suara mahasiswa yang memilih dosen yang bersangkutan sebagai dosen terbaik.

b. Memiliki skor kuesioner kompetensi di atas median.
 2). Kategori kedua adalah kategori kepankakan menurut sistem dan pengelolaan SDM ITB saat ini, yaitu Asisten Ahli (AA), Lektor (L), Lektor Kepala (LK) hingga Guru Besar (GB). Pada penelitian ini, pengelompokan kepankakan sebaiknya didasarkan atau dibedakan oleh kompetensi-kompetensi yang dimilikinya. Sehingga, kenaikan pangkat seorang dosen pengajar sebaiknya berkorelasi dengan makin banyaknya kompetensi yang membedakan dari keempat kelompok kepankakan tersebut. Dengan kata lain, agar seseorang dapat naik pangkat, maka yang bersangkutan harus konsentrasi pada pengembangan kompetensi yang kurang, sehingga dapat naik peringkat kepankakan yang lebih tinggi.

Masalah yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah:

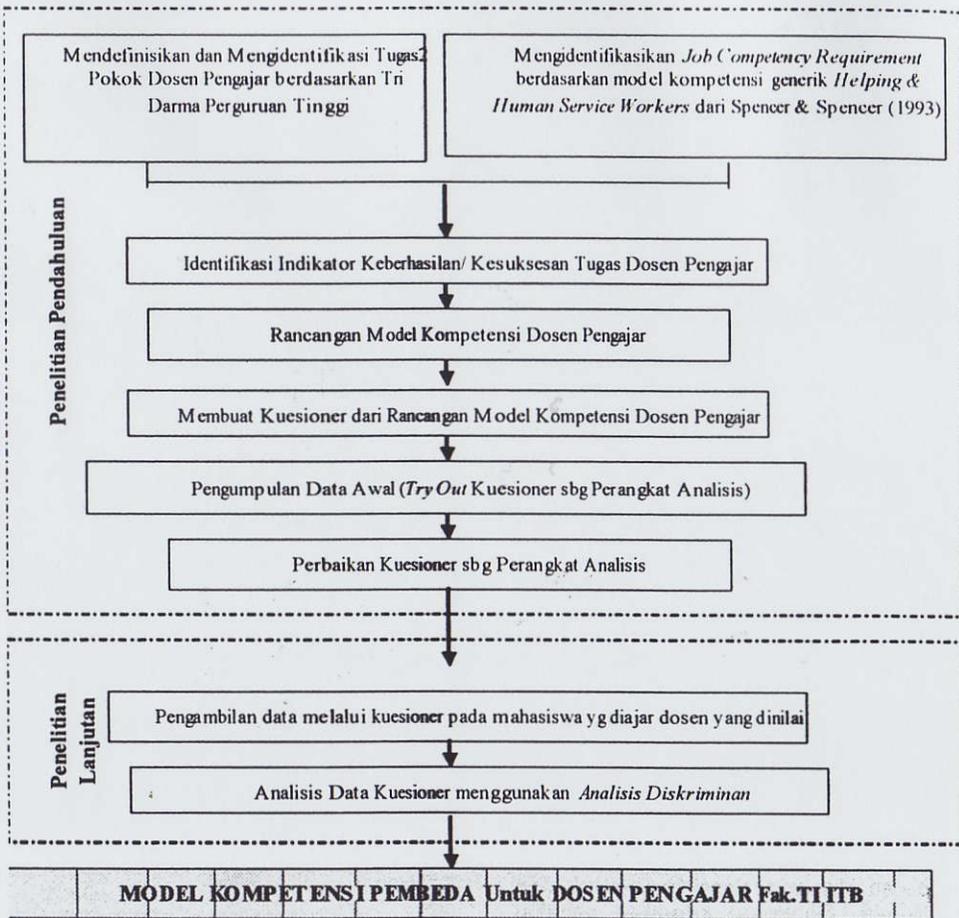
- a. Menurut penilaian mahasiswa, apakah terdapat perbedaan kompetensi antara kategori kelompok kepankakan dosen pengajar Asisten Ahli (AA), Lektor (L), Lektor Kepala (LK) dengan Guru Besar (GB) berdasarkan 22 kompetensi yang diadaptasi dari Spencer & Spencer (1993)?
- b. Menurut penilaian mahasiswa, apakah terdapat perbedaan kompetensi antara kategori kelompok dosen pengajar superior dengan average (*superior dengan average performers*) berdasarkan 21 kompetensi yang diadaptasi dari Spencer & Spencer (1993)?

Dari uraian di atas diturunkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- a. Terdapat perbedaan kompetensi antara kategori kelompok kepankakan dosen pengajar Asisten Ahli (AA), Lektor (L), Lektor Kepala (LK) dengan Guru Besar (GB) berdasarkan 22 kompetensi yang diadaptasi dari Spencer & Spencer (1993).
- b. Terdapat perbedaan kompetensi antara kategori kelompok dosen pengajar superior dengan average (*superior dengan average performers*) berdasarkan 21 kompetensi yang diadaptasi dari Spencer & Spencer (1993).

2. PROSES PENELITIAN

Dalam penelitian ini ada beberapa tahapan untuk menemukan kompetensi-kompetensi pembeda antara kategori kelompok yang ditentukan. Tahapan proses penelitian tersebut digambarkan dalam Gambar-2 berikut:



Perangkat analisis yang digunakan adalah kuesioner yang memuat item-item perilaku yang mencerminkan:

a. Kompetensi-kompetensi dari model generik kompetensi kluster pekerjaan Human Service Professionals dari Spencer & Spencer (1993).

b. Tugas pokok dosen sebagai pengajar sebagaimana yang tercantum dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Hasil dari kuesioner ini diharapkan dapat membedakan kompetensi dosen pengajar dari tiap-tiap kelompok yang ditentukan menurut tingkat penguasaan individu yang

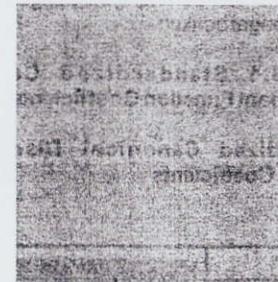
bersangkutan terhadap kompetensi yang diukur.

3. VARIABEL-VARIABEL PENELITIAN

A. Variabel untuk Kategori Kelompok Kepangkatan Dosen Pengajar Asisten Ahli (AA), Lektor (L), Lektor Kepala (LK) dan Guru Besar

Tabel 3.1 Variabel Dependen Kategori Kepangkatan

VARIABEL DEPENDEN
Kelompok Asisten Ahli (Group 1)
Kelompok Lektor (Group 2)
Kelompok Lektor Kepala (Group 3)
Kelompok Guru Besar (Group 4)



Tabel 3.2 Variabel Independen Kategori Kepangkatan

VARIABEL INDEPENDEN		
Lambang Variabel dalam perhitungan	Nama Kompetensi yang Diwakili	Singkatan Kompetensi
X1	Conceptual Thinking	CT
X2	Analytical Thinking	AT
X3	Customer Service Orientation	CSO
X4	Developing Others	Dev
X5	Interpersonal Understanding	IU
X6	Impact and Influence	Imp
X7	Self-Confidence	SCF
X8	Expertise	Exp
X9	Initiative	Int
X10	Informational Seeking	Info
X11	Flexibility	Flx
X12	Team Working	TW
X13	Unique Competencies 3 (Affiliate Interest)	UC3Afint
X14	Unique Competencies 4 (Positive Expectation of Others)	UC4Pexpo
X15	Unique Competencies 5 (Writing Skills)	UC5Writs
X16	Unique Competencies 7 (Concrete style of learning and communication)	UC7CSLea
X17	Unique Competencies 8 (Low Fear of Rejection)	UC8L.fear
X18	Unique Competencies 9 (Thoroughness)	UC9Thorg
X19	Achievement Orientation	Ach
X20	Directiveness/Assertiveness	Dir
X21	Self-Control	SCT
X22	Organizational Commitment	OC

B. Variabel untuk Kategori Kelompok Superior vs Average Performers

Tabel 3.3 Variabel Dependen Kategori Kelompok Superior vs Average Performers

VARIABEL DEPENDEN
Kelompok Superior (Group 1)
Kelompok Average (Group 2)

Tabel 3.4 Variabel Independen Kategori Kelompok Superior vs Average Performers

VARIABEL INDEPENDEN		
Lambang Variabel dalam perhitungan	Nama Kompetensi yang Diwakili	Singkatan Kompetensi
X1	Conceptual Thinking	CT
X2	Analytical Thinking	AT
X3	Customer Service Orientation	CSO
X4	Developing Others	Dev
X5	Interpersonal Understanding	IU
X6	Impact and Influence	Imp
X7	Self-Confidence	SCF
X8	Expertise	Exp
X9	Initiative	Int
X10	Informational Seeking	Info
X11	Flexibility	Flx
X12	Team Working	TW
X13	Unique Competencies 3 (Affiliate Interest)	UC3
X14	Unique Competencies 4 (Positive Expectation of Others)	UC4
X15	Unique Competencies 5 (Writing Skills)	UC5
X16	Unique Competencies 7 (Concrete style of learning and communication)	UC7
X17	Unique Competencies 8 (Low Fear of Rejection)	UC8
X18	Unique Competencies 9 (Thoroughness)	UC9
X19	Achievement Orientation	Ach
X20	Directiveness/Assertiveness	Dir
X21	Self-Control	SCT

4. HASILANALISIS

Dari data yang terkumpul dilakukan analisis diskriminan dengan menggunakan software SPSS v.11.5.0 untuk menemukan kompetensi-kompetensi yang membedakan kelompok-kelompok yang ditentukan. Berdasarkan persamaan model diskriminan yang diperoleh melalui perhitungan maka nantinya observasi (data) baru akan dapat dikelompokkan sesuai kategori kelompok yang diteliti. Hasil analisis diskriminan diperoleh persamaan diskriminan sebagai berikut:

a. Untuk kelompok kepankangan (AA, L, LK, GB):

$$D_1 = 0,049CSO + 0,336INT + 0,432FLX + 0,197TW + 0,316UC5Wr + 0,339UC9Th + 0,791OC$$

.....(persamaan diskriminan 1a)

$$D_2 = 0,484CSO + 0,686INT + 0,430FLX + 0,508TW + 0,146UC5Wr + 0,206UC9Th + 0,791OC$$

.....(persamaan diskriminan 1b)

Persamaan diskriminan 1a dan 1b digunakan untuk menentukan termasuk kelompok kepankangan manakah suatu nilai observasi baru. Kedua persamaan diskriminan di atas berfungsi seperti koordinat (x,y). Fungsi ke-1 (D1) merupakan garis horisontal (x), sedangkan fungsi ke-2 (D2) merupakan garis vertikal (y) sehingga posisi koordinat suatu nilai observasi baru adalah (D1, D2).

Ketujuh koefisien persamaan diskriminan 1a dan 1b di atas diperoleh melalui output Tabel Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients dari perhitungan dengan software SPSS sebagai berikut:

Tabel 4.1 Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients:

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function		
	1	2	3
CSO	.049	.484	-.139
INT	.336	-.686	-.654
FLX	.432	-.430	.441
TW	-.197	.508	-.147
UC5WRIT5	-.316	.146	-.139
UC9THORG	-.339	-.206	.846
OC	.791	.531	.119

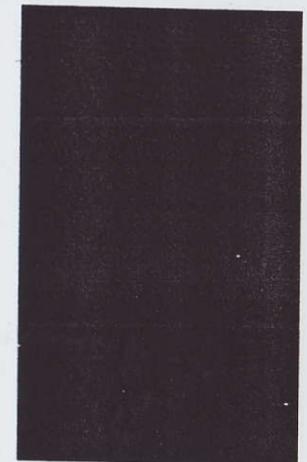
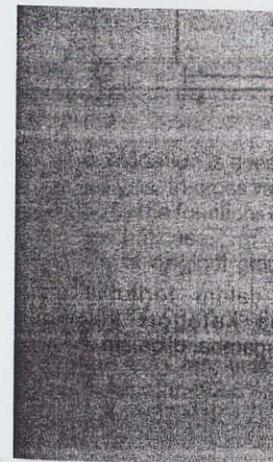
Berdasarkan hasil analisis diskriminan diperoleh kesimpulan bahwa kompetensi yang membedakan kategori kelompok kepankangan Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala dan Guru Besar adalah *Customer Service Orientation (CSO), Initiative (INT), Flexibility (FLX), Team Working (TW), Writing Skills (UC5WritS), Thoroughness (UC9Thorg), dan Organizational Commitment (OC)*. Koefisien positif dan negatif hanya memiliki arti matematis dalam persamaan fungsi diskriminan untuk menentukan posisi koordinat suatu nilai observasi baru (apakah termasuk kedalam area kelompok Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala atau Guru Besar).

Tabel 4.2 Functions at Group Centroids: Functions at Group Centroids

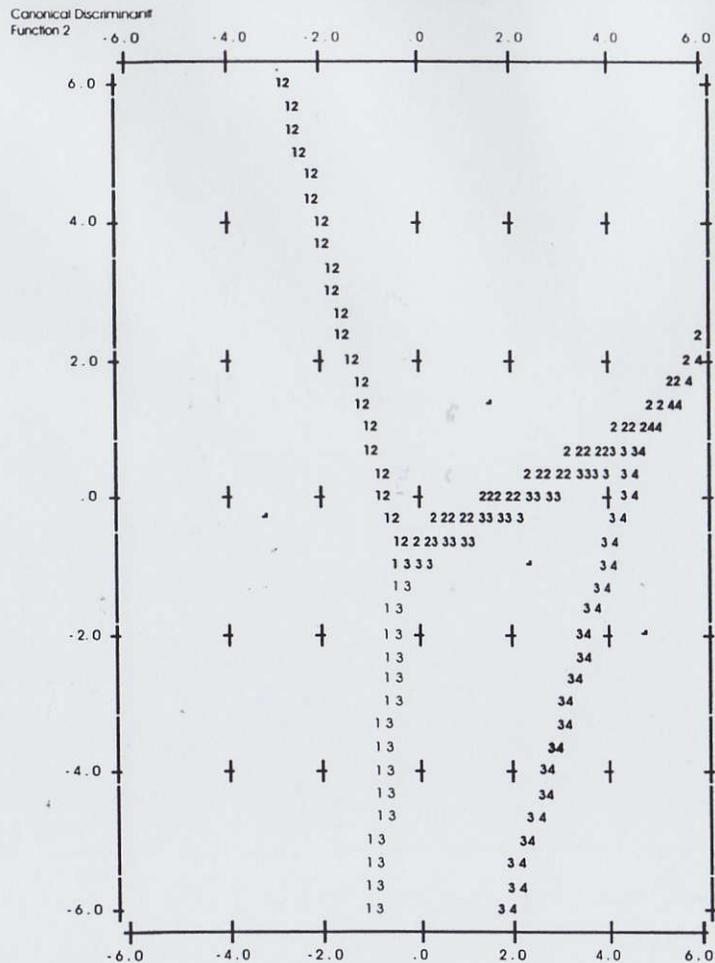
PANGKAT	Function		
	1	2	3
AA	-3.293	-.328	-.033
L	1.629	1.334	-.034
LK	2.426	-.996	.390
GB	-4.820	-2.002	-.434

* Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Posisi setiap group centroid dari masing-masing kategori kelompok kepankangan tergambar pada Teritorial Map hasil pengolahan dengan software SPSS sebagai berikut:



Territorial Map
(Assuming all functions but the first two are zero)



Symbols used in territorial map

Symbols	Group	Label
1	1	AA
2	2	L
3	3	IK
4	4	GB
*		Indicates a group centroid

Jika suatu nilai observasi baru dimasukkan ke dalam persamaan fungsi diskriminan 1a dan 1b maka akan diperoleh posisi titik observasi

baru tersebut di dalam territorial map. Berdasarkan area kategori kelompok kepangkatan yang tergambar di dalam

teritorial map, maka dapat dilihat termasuk ke area manakan posisi titik observasi baru tersebut. Misalnya suatu nilai observasi baru posisinya ternyata terletak pada area symbol 2 (area L = Lektor), maka individu yang memiliki nilai observasi baru tersebut digolongkan ke dalam kelompok kepangkatan

Lektor berdasarkan variabel kompetensi *Customer Service Orientation (CSO)*, *Initiative (INT)*, *Flexibility (FLX)*, *Team Working (TW)*, *Writing Skills (UC5WritS)*, *Thoroughness (UC9Thorg)*, dan *Organizational Commitment (OC)*.

Tabel 4.3 Classification Results(b,c):

Classification Results(b,c)

		PANGKAT	Predicted Group Membership				Total
			AA	L	IK	GB	
Original	Count	AA	44	0	0	0	44
		L	0	36	1	0	37
		IK	0	2	12	3	17
		GB	0	0	2	7	9
	%	AA	100.0	.0	.0	.0	100.0
		L	.0	97.3	2.7	.0	100.0
IK		.0	11.8	70.6	17.6	100.0	
GB		.0	.0	22.2	77.8	100.0	
Cross-validated(a)	Count	AA	44	0	0	0	44
		L	0	33	4	0	37
		LK	0	4	10	3	17
		GB	0	0	3	6	9
	%	AA	100.0	.0	.0	.0	100.0
		L	.0	89.2	10.8	.0	100.0
LK		.0	23.5	58.8	17.6	100.0	
GB		.0	.0	33.3	66.7	100.0	

a Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.

b 92.5% of original grouped cases correctly classified.

c 86.9% of cross-validated grouped cases correctly classified.

Dari Tabel 4.3 Classification Results diperoleh angka ketepatan 92.5%. Angka ini diperoleh dari: $(44 + 37 + 12 + 7) / 107 = 0.925 \times 100\% = 92.5\%$

Untuk mengurangi bias yang terjadi pada proses klasifikasi di atas, digunakan metode Leave-one-out cross validation. Hasil perhitungan SPSS dengan metode Leave-one-out cross validation menghasilkan angka ketepatan 86.9%. Artinya model diskriminan di atas memiliki ketepatan untuk membedakan data sebesar 86.9%. Angka ini tergolong tinggi karena pada umumnya ketepatan di atas 50% dianggap memadai atau valid untuk studi perilaku (Santoso, 2002).

Dari ketujuh kompetensi pembeda untuk kelompok kepangkatan, dilakukan juga uji-t untuk melihat lebih detail mengenai kompetensi-kompetensi pembeda yang paling menonjol dalam membedakan masing-masing kelompok kepangkatan. Hasil uji-t adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4 : Uji-t dari kompetensi pembeda antar Ke pangkatan

	Signifikansi Perbedaan Rata-rata Kompetensi Pembeda Kel. Ke pangkatan						
	CSO	INT	FLX	TW	UC5WritS	UC9Thorg	OC
AA vs L	0.000	0.000	0.000	0.38	0.781	0.383	0.000
AA vs LK	0.508	0.000	0.000	0.706	0.976	0.201	0.000
AA vs GB	0.850	0.000	0.000	0.888	0.920	0.678	0.000
L vs LK	0.000	0.001	0.000	0.193	0.798	0.070	0.810
L vs GB	0.000	0.000	0.000	0.174	0.952	0.934	0.010
LK vs GB	0.580	0.018	0.079	0.873	0.913	0.281	0.038

* Kriteria signifikansi adalah apabila nilai signifikansi <0.05, apabila >0.05 maka perbedaan antara dua kelompok dianggap tidak signifikan. Dan nilai signifikansi yang digunakan adalah nilai dari *equal variances assumed*.

Arti kriteria signifikansi di sini adalah apabila nilai signifikansi hasil uji-t antar kelompok kepangkatan dari ketujuh variabel kompetensi di atas kurang dari 0.05, maka variabel kompetensi tersebut signifikan untuk membedakan kedua kelompok kepangkatan yang dimaksud. Sebagai contoh pada tabel di atas, hasil uji-t variabel kompetensi CSO untuk kelompok AA vs L (Asisten Ahli dengan Lektor) menunjukkan nilai signifikansi 0.000. Hal ini berarti bahwa kompetensi CSO yang dimiliki oleh individu dari kelompok AA (Asisten Ahli) memiliki perbedaan yang signifikan dengan kompetensi CSO yang dimiliki oleh individu dari kelompok L (Lektor).

Jika nilai signifikansi hasil uji-t antar kelompok kepangkatan dari ketujuh variabel kompetensi di atas lebih dari 0.05, maka variabel kompetensi tersebut tidak cukup signifikan untuk membedakan kelompok kepangkatan yang dimaksud. Sebagai contoh pada tabel di atas, hasil uji-t variabel kompetensi CSO untuk kelompok AA vs LK (Asisten Ahli dengan Lektor

Kepala) menunjukkan nilai signifikansi 0.508. Hal ini berarti bahwa kompetensi CSO yang dimiliki oleh individu dari kelompok AA (Asisten Ahli) tidak memiliki perbedaan yang signifikan dengan kompetensi CSO yang dimiliki oleh individu dari kelompok LK

(Lektor Kepala). Untuk selanjutnya, variabel kompetensi yang tidak signifikan sebagai pembeda, tidak diikutkan untuk dianalisis bersama tabel skor rata-rata kompetensi pembeda kepangkatan di dalam tabel matriks kompetensi. Misalnya untuk kompetensi CSO yang tidak dapat dijadikan pembeda antara kelompok AA dengan LK, maka pada tabel matriks AA vs LK, kompetensi CSO tidak disertakan.

Untuk menentukan bentuk perbedaan kompetensi antar kedua kelompok (apakah kompetensi CSO yang dimiliki kelompok AA lebih tinggi atau lebih rendah dari kelompok L) maka dilakukan perhitungan Skor Rata-rata Kompetensi Pembeda Kepangkatan sebagai berikut:

Tabel 4.5 : Skor Rata-rata Kompetensi Pembeda Ke pangkatan

Kelompok	RATA-RATA						
	CSO	INT	FLX	TW	UC5WritS	UC9Thorg	OC
AA	4.02	2.20	2.36	9.11	3.07	2.75	0
L	6.59	8.57	5.51	10.97	3.11	2.51	3.35
LK	4.41	14.29	7.88	9.59	3.06	3.18	3.29
GB	3.89	22.22	10	9.33	3.11	2.56	4.33

Dengan menggabungkan analisis tabel uji-t dengan tabel skor rata-rata kompetensi pembeda kepangkatan, maka dapat ditentukan:

- Kompetensi yang membedakan antar kelompok kepangkatan.
- Kelompok mana yang kompetensinya lebih tinggi.

Berdasarkan hasil uji-t dan perhitungan skor rata-rata kompetensi diperoleh tabel matriks kompetensi pembeda kepangkatan sebagai berikut:

Tabel 4.6 :Matriks Kompetensi yang Membedakan Masing-masing Tingkat Ke pangkatan

		Tingkat Ke pangkatan			
		AA	L	LK	GB
Tingkat Ke pangkatan	AA		CSO (AA<L) INT (AA<L) FLX (AA<L) OC (AA<L)	INT (AA<LK) FLX (AA<LK) OC (AA<LK)	INT (AA<GB) FLX (AA<GB) OC (AA<GB)
	L			CSO (L>LK) INT (L<LK) FLX (L<LK)	CSO (L>GB) INT (L<GB) FLX (L<GB) OC (L<GB)
	LK				INT (LK<GB) OC (LK<GB)
	GB				

Dari tabel tampak bahwa ada empat kompetensi pembeda yang menonjol antara kelompok kepangkatan AA, L, LK dan GB. Namun keempat kompetensi pembeda tersebut tidak membedakan secara berurutan sesuai jenjang kepegangannya. Misalnya, AA dengan L dibedakan oleh empat kompetensi (CSO, INT, FLX dan OC) tapi antara AA dengan LK dan GB dibedakan oleh tiga kompetensi (INT, FLX dan OC). Situasi ini menunjukkan bahwa sistem kepangkatan yang berlaku di Departemen TI-ITB sekarang tidak mampu membedakan

jenjang kompetensi secara hirarkis; bahkan 'jarak' kompetensi antara AA dan L tampak lebih jauh (4 kompetensi) dibandingkan antara AA dengan L dan GB (3 kompetensi).

a. Untuk kelompok superior vs average performers:

$$Y = 0.802 (SCT) + 0.563 (UC7CSLEA) \dots \dots \dots$$

(persamaan diskriminan 2)

(persamaan 2 di atas adalah persamaan model diskriminan untuk kategori kelompok superior performers vs average performers)

Kedua koefisien persamaan diskriminan di atas (0.802 dan 0.563) diperoleh melalui output Tabel Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients dari perhitungan dengan software SPSS sebagai berikut:

Tabel 4.7 : Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
UC7CSLEA	.563
SCT	.802

Berdasarkan hasil analisis diskriminan diperoleh kesimpulan bahwa kompetensi yang membedakan kategori kelompok superior performers dengan average performers adalah *Self Control (SCT)* dan *Concrete Style of Learning and Communicating (UC7CSLea)*.

Tabel 4.8 : Functions at Group Centroids
Functions at Group Centroids

Classification Results (b,c)

		PERFORMA	Predicted Group Membership		Total
			Average	Superior	
Original	Count	Average	16	5	21
		Superior	20	66	86
	%	Average	76.2	23.8	100.0
		Superior	23.3	76.7	100.0
Cross-validated(a)	Count	Average	14	7	21
		Superior	21	65	86
	%	Average	66.7	33.3	100.0
		Superior	24.4	75.6	100.0

PERFORMA	Function
	1
Average	-1.044
Superior	.255

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Dari tabel Group Centroid, centroid untuk group Average adalah -1.044 dan centroid untuk group Superior adalah 0.255. Dari hal ini terlihat bahwa centroid group average bertanda negatif (-) dan centroid group superior bertanda positif (+). Sedangkan koefisien fungsi diskriminan untuk variabel SCT dan variabel UC7CSLEA adalah positif (+). Untuk mendapatkan centroid yang positif (0.255), maka skor variabel SCT dan UC7CSLEA harus semakin besar (tinggi). Dan untuk mendapatkan centroid yang negatif (-1.044), maka skor variabel SCT dan UC7CSLEA harus semakin kecil (rendah). Jadi semakin positif (semakin tinggi) skor SCT dan UC7CSLEA individu maka ia akan termasuk kelompok Superior. Sebaliknya, apabila skor SCT dan UC7CSLEA individu semakin negatif (semakin rendah), maka ia akan termasuk kelompok Average

a Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.

b 76.6% of original grouped cases correctly classified.

c 73.8% of cross-validated grouped cases correctly classified.

Melalui tabel classification result terlihat bahwa persamaan diskriminan 2 dapat memberikan ketepatan prediksi sebesar 76.6%. Hasil ini diperoleh dari:

$$(16+66) / 107 = 0.766 \times 100\% = 76.6\%$$

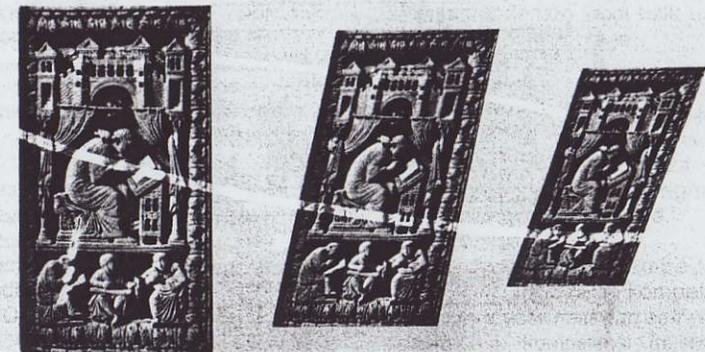
Angka 16 pada tabel classification result menunjukkan jumlah individu dari kelompok average performers yang diprediksikan melalui persamaan diskriminan 2 berada di kelompok average performers ternyata "tepat" berada pada kelompok average performers. Total jumlah individu dari kelompok average performers adalah 21 orang. Jadi yang prediksi "meleset" dari kelompok average performers adalah 5 orang (karena ternyata masuk ke dalam kelompok superior performers). Sedangkan angka 66 menunjukkan yang "tetap" berada di kelompok superior performers adalah 66 orang sedangkan yang "meleset" 20 orang. Total jumlah individu dari kelompok superior performers adalah 86 orang. Angka 107

diperoleh dari jumlah total individu dari kedua kelompok yaitu 21 orang + 86 orang = 107 orang.

Untuk mengurangi bias yang terjadi pada proses klasifikasi di atas, digunakan metode *Leave-one-out cross validation*. Hasil perhitungan SPSS dengan metode *Leave-one-out cross validation* dihasilkan angka ketepatan 73.8%. Angka ketepatan ini masih tergolong tinggi, sehingga persamaan fungsi diskriminan dikatakan valid sebagai fungsi yang membedakan kelompok *Superior performers* dan kelompok *Average performers*

Persamaan diskriminan 2 dapat digunakan untuk mengelompokkan nilai observasi baru (data baru) berdasarkan variabel *Self Control (SCT)* dan *Concrete Style of Learning (UC7CSLea)*. Jika nilai observasi baru adalah x, maka setelah ditransformasi ke dalam persamaan diskriminan sehingga hasilnya adalah Y_x , maka dengan membandingkannya dengan nilai *group centroid*, kita akan dapat menentukan apakah nilai observasi baru tersebut termasuk ke dalam kategori kelompok *superior performers* ataukah *average performers*.

Disamping itu, analisis pada kompetensi-kompetensi Non-Pembeda untuk kelompok superior vs average serta antara ke-empat kelompok kepangkatan, menunjukkan hasil sebagai berikut:

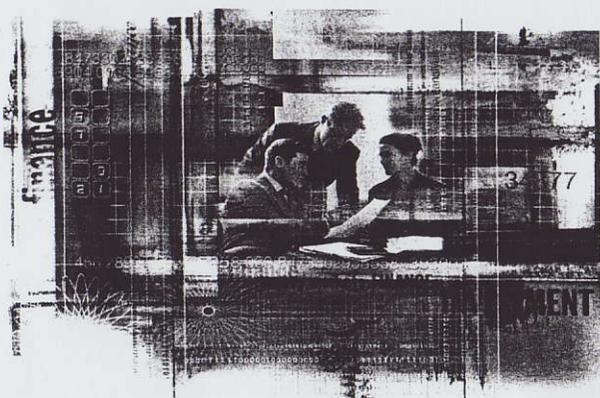


Tabel 4.10 : Analisis Kompetensi Non Pembeda antar Kelompok Superior vs Average Performers

No	Komp S	<K	>K	=K	Komp A	<K	>K	=K
2	AT		✓		AT		✓	
3	CSO		✓		CSO			✓
4	Dev		✓		Dev		✓	
5	IU		✓		IU	✓		
6	Imp		✓		Imp	✓		
7	SCF		✓		SCF		✓	
8	Exp		✓		Exp		✓	
9	Int		✓		Int	✓		
10	Info		✓		Info		✓	
11	Flx		✓		Flx	✓		
12	TW		✓		TW	✓		
13	UC3Afint		✓		UC3Afint			✓
14	UC4Pexpo		✓		UC4Pexpo		✓	
15	UC5Writs		✓		UC5Writs		✓	
16	UC8Lfeare		✓		UC8Lfeare		✓	
17	UC9Thorg		✓		UC9Thorg		✓	
18	Ach		✓		Ach		✓	
19	Dir		✓		Dir		✓	

* Keterangan:

- K = Nilai tengah kelas
 <K = Rata-rata Kelompok lebih rendah dari nilai tengah kelas (rendah)
 >K = Rata-rata kelompok lebih tinggi dari nilai tengah kelas (tinggi)
 =K = Rata-rata kelompok sama dengan nilai tengah kelas



Tabel 4.11: Analisis Kompetensi Non Pembeda antar Kelompok Kepangkatan

No	Komp	AA			L			LK			GB		
		<K	>K	=K									
1	CT		✓			✓			✓			✓	
2	AT		✓			✓			✓			✓	
3	Dev		✓			✓			✓			✓	
4	IU	✓				✓			✓			✓	
5	Imp		✓			✓			✓			✓	
6	SCF		✓			✓			✓			✓	
7	Exp			✓		✓			✓			✓	
8	Info	✓			✓				✓			✓	
9	UC3Afint		✓			✓			✓			✓	
10	UC4Pexpo		✓			✓			✓			✓	
11	UC7CSLea		✓			✓			✓			✓	
12	UC8Lfea		✓			✓			✓			✓	
13	Ach		✓			✓			✓			✓	
14	Dir		✓			✓			✓			✓	
15	SCT		✓			✓			✓			✓	

* Keterangan:

- K = Nilai tengah kelas
 <K = Rata-rata Kelompok lebih rendah dari nilai tengah kelas (rendah)
 >K = Rata-rata kelompok lebih tinggi dari nilai tengah kelas (tinggi)
 =K = Rata-rata kelompok sama dengan nilai tengah kelas

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan Kategori Kelompok Superior vs Average

Studi menyimpulkan pada kategori kelompok performansi Superior vs Average adalah:

- Kompetensi yang paling membedakan kelompok superior dengan kelompok average adalah *Self Control (SCT)*, kemudian diikuti oleh *Concrete Style of Learning (UC7CSLea)*.
- Model diskriminannya cukup valid, dengan tingkat ketepatan 76.66% dan mempunyai cross validation 73.8%.
- 19 buah kompetensi yang lain (kompetensi non-pembeda), yaitu kompetensi Ach, Int, Info, IU, CSO, Imp, Dev, Dir, TW, AT, CT, Exp, SCF, Flx, OC, UC3Afint, UC4Pexpo, UC5Writs, UC8LFea, UC9Thorg bukanlah kompetensi yang dapat membedakan

kelompok Superior dengan kelompok Average.

Kelompok superior dengan kelompok average dari 19 kompetensi tersebut relatif sama dan nilainya cenderung tinggi baik untuk kelompok superior maupun average.

Kompetensi Pembeda cenderung berkelompok pada kluster *Personal Effectiveness*, hal ini menunjukkan bahwa mahasiswa cenderung melihat perbedaan antara dosen yang performansinya superior dengan average dari sisi karakteristik personalnya.

Kedua kompetensi pembeda (SCT dan UC7CSLea) merupakan kompetensi yang lahir dari karakteristik *traits dan self concept*. Kedua karakteristik kompetensi ini merupakan sisi kepribadian yang dalam pada diri individu. *Traits dan self concept* terbentuk secara alamiah selama perjalanan hidup seorang individu dari kecil hingga dewasa.

Karakteristik yang telah terbentuk akan cenderung menetap. Jadi kompetensi pembeda *superior vs average performers* yang dipersepsi mahasiswa cenderung terbentuk secara alamiah dan merupakan bagian dari kepribadian individu yang bersangkutan. Dengan demikian untuk menjadi dosen yang memiliki performansi superior dari sudut pandang mahasiswa sebagai *customer* akan cenderung ditentukan dari *sisi kepribadiannya*.

5.2 Kesimpulan Kategori Kelompok Kepangkatan

Kesimpulan dari analisis pada kategori kelompok Kepangkatan Asisten Ahli (AA), Lektor (L), Lektor Kepala (LK) dan Guru Besar (GB) adalah:

- Dari hasil analisis diskriminan, diperoleh dua fungsi yang relevan untuk membedakan performansi kompetensi dari keempat kelompok kepangkatan. Model diskriminan cukup valid, dengan tingkat ketepatan 92.5% dan mempunyai *cross validation* 86.9%.
- Ada tujuh kompetensi yang paling membedakan performansi kompetensi keempat kelompok kepangkatan tersebut yaitu *Organizational Commitment (OC)*, *Flexibility (FLX)*, *Customer Service Orientation (CSO)*, *Initiative (INT)*, *Team Working (TW)*, *Writing Skills (UC5WritS)*, dan *Thoroughness (UC9Thorg)*.
- Dari hasil uji-t, kompetensi yang menonjol membedakan keempat kelompok adalah *Initiative (INT)*, *Flexibility (FLX)*, *Organizational Commitment (OC)*, dan *Customer Service Orientation (CSO)*.
- Secara spesifik diperoleh hasil bahwa kompetensi pembeda antara AA L LK dan GB tidak ada keurutan jumlah. Secara teoritis diharapkan semakin tinggi jenjang kepangkatan, maka kompetensi yang dikuasai individu akan semakin banyak. Sebagai konsekuensinya, kompetensi pembeda antar kelompok kepangkatan akan bertambah jumlahnya seiring dengan naiknya jenjang kepangkatan. Namun dari hasil penelitian AA dengan L dibedakan oleh 4 kompetensi (*CSO*, *INT*, *FLX* dan *OC*) tapi antara AA dengan LK dan dengan GB dibedakan oleh tiga kompetensi (*INT*, *FLX* dan *OC*). Situasi ini menunjukkan bahwa sistem kepangkatan yang berlaku di

Departemen a. TI-ITB sekarang tidak dapat membedakan jenjang kompetensi secara hirarkis; bahkan 'jarak' kompetensi antara AA dan L tampak lebih jauh (4 kompetensi) dibandingkan antara AA dengan L dan GB (3 kompetensi). Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem pembinaan kompetensi SDM yang selama ini terjadi tidak dikelola secara jelas.

- Kompetensi yang lain (kompetensi non-pembeda), yaitu kompetensi *Ach*, *Info*, *IU*, *Imp*, *Dev*, *Dir*, *AT*, *CT*, *Exp*, *SCT*, *SCF*, *UC3Afint*, *UC4PexpO*, *UC7CSLea*, *UC8LFea*, tidak dapat membedakan keempat kelompok kepangkatan karena nilai kompetensinya relatif sama dan cenderung tinggi untuk setiap kelompok kepangkatan.

Tabel 4.6 menginformasikan bahwa terdapat empat kompetensi yang menonjol dapat membedakan keempat kelompok kepangkatan, yaitu *Initiative (INT)*, *Flexibility (FLX)*, *Organizational Commitment (OC)* dan *Customer Service Orientation (CSO)*. Kompetensi pembeda *INT*, *FLX* dan *OC* cenderung terus meningkat sejalan dengan naiknya tingkat jabatan. Ketiga kompetensi ini berasal dari kluster *Personal Effectiveness (Flexibility dan Organizational Commitment) dan Achievement and Action (Initiative)*. Baik kompetensi *Flexibility*, *Organizational Commitment* maupun *Initiative* cenderung dicirikan oleh karakteristik *traits dan motive*. *Traits dan motive* merupakan bagian kepribadian yang dalam dan cenderung terbentuk melalui perkembangan diri individu mulai dari kecil hingga dewasa. *Flexibility* yang tercermin lewat kemampuan untuk menghargai dan memahami perubahan atau perbedaan, terbentuk melalui kematangan diri atau kedewasaan seorang individu. Kematangan atau kedewasaan terbentuk lewat pengalaman-pengalaman hidup yang dialami oleh individu sepanjang hidupnya. Demikian pula dengan *Organizational Commitment* juga terbentuk lewat proses waktu yang membuat komitmen individu terhadap organisasi semakin kuat. Sedangkan *Initiative* yang tercermin lewat kemampuan melakukan sesuatu lebih dari yang diminta atau menciptakan hal-hal baru untuk perbaikan atau pemecahan masalah, terbentuk melalui pengalaman-pengalaman yang dimiliki

Melalui pengalaman-pengalamannya tersebut, individu mampu menangkap kejadian-kejadian yang ada disekelilingnya dan mencoba untuk melakukan sesuatu untuk perbaikan sebelum diminta, atau menciptakan hal-hal baru yang dapat memecahkan masalah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin bertambah pengalaman seorang individu sejalan dengan lamanya masa kerja individu tersebut, maka kompetensi *FLX*, *OC* dan *INT*-nya akan semakin berkembang.

Memperhatikan bahwa kompetensi pembeda yang dominan hanya ada empat kompetensi, sedangkan kompetensi non-pembeda yang cenderung sama tinggi untuk setiap kelompok kepangkatan, menunjukkan bahwa

kompetensi kerja dosen di Departemen TI-ITB relatif tinggi. Para dosen di Departemen TI-ITB telah berkembang secara individual tanpa dikelola dengan kaidah-kaidah Manajemen SDM. Akibat kurang adanya pengelolaan SDM, maka tidak ada korelasi antara kepangkatan dengan kompetensi kerjanya, atau tidak ada keteraturan secara hirarkis, sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem kepangkatan yang berlaku sekarang tidak memiliki makna atau tidak dapat menggambarkan kompetensi dosen sebagai pengajar.

5.3 Saran

Untuk penelitian selanjutnya kategori kelompok dapat juga dianalisis dari jenis kelamin dosen pengajar (pria wanita), status dosen pengajar (dosen tetap dosen tidak tetap dosen luar biasa, dan lain lain), serta departemen atau jurusan dimana dosen tersebut mengajar (teknik kimia, teknik mesin, teknik perminyakan, dan lain lain).

6. DAFTAR PUSTAKA

- Bar-On, R. (2000). *Emotional Intelligence*. California: Jossey-Bass Inc.
- Dillon, W.R., & Goldstein, M. (1984) *Multivariate Analysis (Methods & Applications)*, John-Wiley & Son.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis, 5th ed*. New Jersey : Prentice-Hall International, Inc.
- Kaplan, R. (1993) *Psychological Testing*. John-Wiley & Sons
- Powel, E. T. (1998) *Program Development and Evaluation Specialist e-journal*. University of Winsconsin : Cooperative Extension
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. Canada: John Willey & Sons.
- www.itb.ac.id/fokus/files/orasi_bhmn.html