

# Managerial Traits and Skills

Siti Annisa Rizki, M.Psi., Psikolog



**“Traits”** → Berbagai atribut individual, termasuk aspek kepribadian, temperamen, kebutuhan, dorongan dan nilai-nilai.

**Kepribadian** → misal kepercayaan diri, extrovert, kematangan emosi dan level energi



**Nilai-nilai**

- sikap yang terinternalisasi untuk membedakan hal yang benar dan salah, etis dan tidak etis, moral dan tidak bermoral
- contoh : keadilan, kejujuran, kebebasan dsbnya



**Kebutuhan/motif** → dorongan untuk stimulus atau pengalaman tertentu. Kebutuhan dan motif adalah hal penting karena hal tersebut mempengaruhi perhatian seseorang terhadap informasi dan peristiwa

## Nature of Traits and Skills

**“Skill”**

→ kemampuan untuk melakukan sesuatu secara efektif. Kemampuan didefinisikan dari berbagai level yang berbeda, dari yang umum (kecerdasan, kemampuan interpersonal) hingga kemampuan yang spesifik (*verbal reasoning*, kemampuan persuasif).

### Taksonomi 3 faktor terhadap keterampilan

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| • Keterampilan Teknis        | Pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan aktivitas khusus dan kemampuan untuk menggunakan peralatan dan perlengkapan yang relevan dengan aktivitas   |
| • Keterampilan interpersonal | Pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses interpersonal, kemampuan untuk memahami perasaan, sikap dan motif orang lain dari apa yang disampaikan dan dilakukan (empati, sensitivitas sosial), kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif (kelancaran berbicara, persuasif), dan kemampuan untuk membangun hubungan yang efektif dan kooperatif (kebijaksanaan, diplomasi, kemampuan mendengarkan, pengetahuan tentang perilaku sosial yang dapat diterima) |
| • Keterampilan konseptual    | Kemampuan menganalisa secara umum, logika berpikir, kecakapan dalam membentuk konsep dan menyusun konseptualitas hubungan yang kompleks dan tidak jelas, melakukan kreasi terhadap ide dan penyelesaian masalah, kemampuan untuk menganalisa peristiwa dan membaca <i>trend/pola</i> , mengantisipasi perubahan dan mengenali peluang, serta permasalahan yang potensial (induksi dan deduksi)   |

## Penelitian tentang sifat pemimpin dan keterampilan

### Review Stogdill pada penelitian awal

- Stogdill mereview 124 sifat.
- Hasil penelitian mengungkapkan bahwa, sifat yang relevan adalah →

**Kecerdasan, kepekaan terhadap kebutuhan orang lain, pemahaman terhadap tugas, memiliki inisiatif dan ketahanan dalam menghadapi permasalahan, kepercayaan diri, memiliki dorongan untuk menerima tanggung jawab, mampu menempati posisi dominan dan kontrol.**



## Penelitian awal terhadap sifat pemimpin dan keterampilan

Sifat	Skills
• Adaptif terhadap situasi	• Cerdas (intelektual)
• Peka terhadap lingkungan sosial	• Memiliki kemampuan untuk membangun konsep
• Asertif	• Kreatif
• Kooperatif	• Diplomatis dan bijaksana
• Tegas	• Lancar di dalam berkomunikasi
• Dapat diandalkan	• Memiliki pengetahuan tentang pekerjaan
• Dominan (memiliki motivasi untuk berkuasa)	• Teratur (memiliki kemampuan administratif)
• Energik (untuk level aktivitas yang tinggi)	• Memiliki keterampilan sosial
• Gigih	
• Kepercayaan diri	
• Memiliki toleransi terhadap tekanan	
• Bersedia memikul tanggung jawab	

## Penelitian McLelland tentang motivasi manajerial

Seseorang dengan kebutuhan yang tinggi terhadap prestasi memperoleh kepuasan jika

→ **mampu menyelesaikan tugas-tugas yang sulit, memperoleh capaian prestasi, membangun cara yang baik untuk menyelesaikan sesuatu, atau menjadi orang pertama untuk menyelesaikan kesulitan.**



## Penelitian McLelland tentang motivasi manajerial (lanjutan)

Seseorang dengan kebutuhan yang kuat terhadap afiliasi, ingin merasa disukai dan diterima orang lain, dan sangat sensitif terhadap adanya indikasi penolakan atau perilaku permusuhan dari orang lain

- Tipe ini mencari interaksi sosial dan menikmati bekerja dengan orang lain secara bersahabat dan kerja sama tim.
- Namun, orang dengan kebutuhan afiliasi yang rendah, akan memilih bekerja secara individualis, menghindari aktivitas sosial dan merasa tidak nyaman jika diminta menghadiri acara dengan orang banyak




## Penelitian McLelland tentang motivasi manajerial (lanjutan)

Seseorang dengan kebutuhan yang tinggi terhadap power akan menemukan kepuasan jika mampu mempengaruhi perilaku, emosi dan perilaku orang lain

- Tipe ini menikmati memenangkan argument, berdebat dengan lawan, menyingkirkan rival atau musuh dan mengarahkan aktivitas kelompok
- Orang dengan kebutuhan untuk mendapatkan power biasanya mencari posisi autoritas (manajer, pengacara, polisi, militer) dimana memungkinkan bagi mereka untuk mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas orang lain.
- Sebaliknya, jika kebutuhannya untuk menguasai tergolong lemah, maka orang tersebut akan kurang asertif dan merasa tidak layak untuk mengarahkan orang lain dalam melakukan sesuatu





Menurut McLelland, kebutuhan yang tinggi terhadap kekuasaan, ada 2:



*Socialized Power  
Orientation*

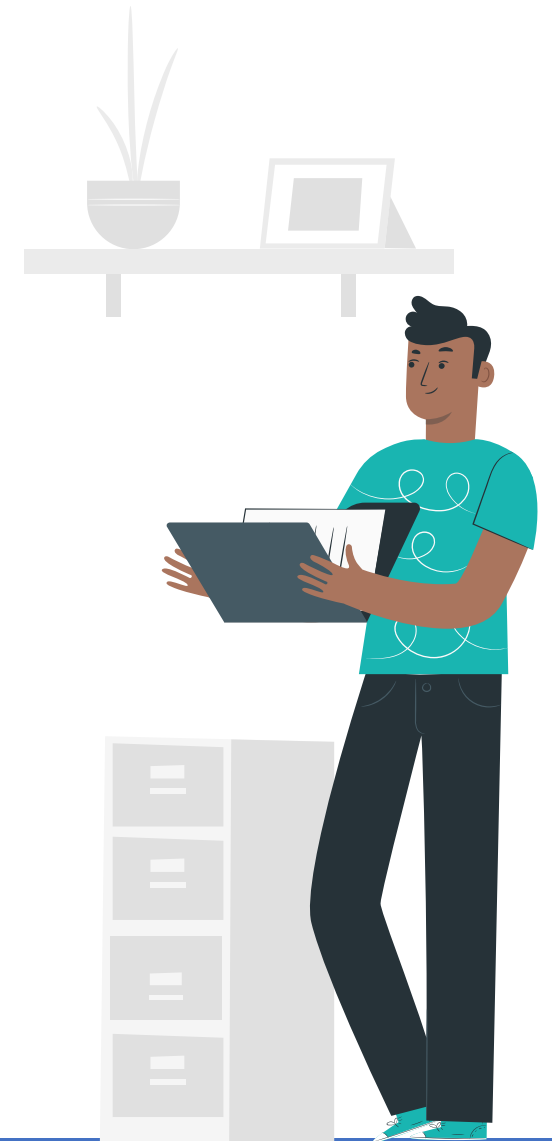


*Personalized Power  
Orientation*



Seseorang dengan “Socialized power orientation” memiliki **kontrol diri yang tinggi** dan **termotivasi untuk memuaskan kebutuhan powetnya di dalam konteks sosial dan dapat diterima secara sosial**; Seperti mempengaruhi orang lain untuk menyelesaikan tugas atau membantu orang lain untuk mengembangkan *skill* dan kepercayaan dirinya.

Secara kontras, seseorang dengan “*personalized power orientation*” termotivasi untuk memuaskan kebutuhan kekuasaannya dengan **cara yang lebih egois** untuk mendominasi orang lain dan menggunakan kekuasaannya untuk mengisi dorongan pribadinya.



## Penelitian Miner terhadap motivasi manajerial

- Penelitian Miner meliputi berbagai penelitian tentang hubungan antara motivasi manajerial dan kemajuan kerja
- Pada organisasi birokratik yang luas, ditemukan korelasi signifikan antara skor motivasi manajer dengan kemajuan kerja (untuk level manajemen yang lebih tinggi).
- Hasil penelitian pada pemimpin di unit bisnis yang lebih kecil/organisasi yang birokratisnya lebih kecil mengindikasikan motivasi manajerial tidak digunakan untuk memprediksi kemajuan (Miner, 1967). Namun, studi lebih lanjut mengemukakan hasil positif pada organisasi lebih kecil (Berman & Miner, 1985).

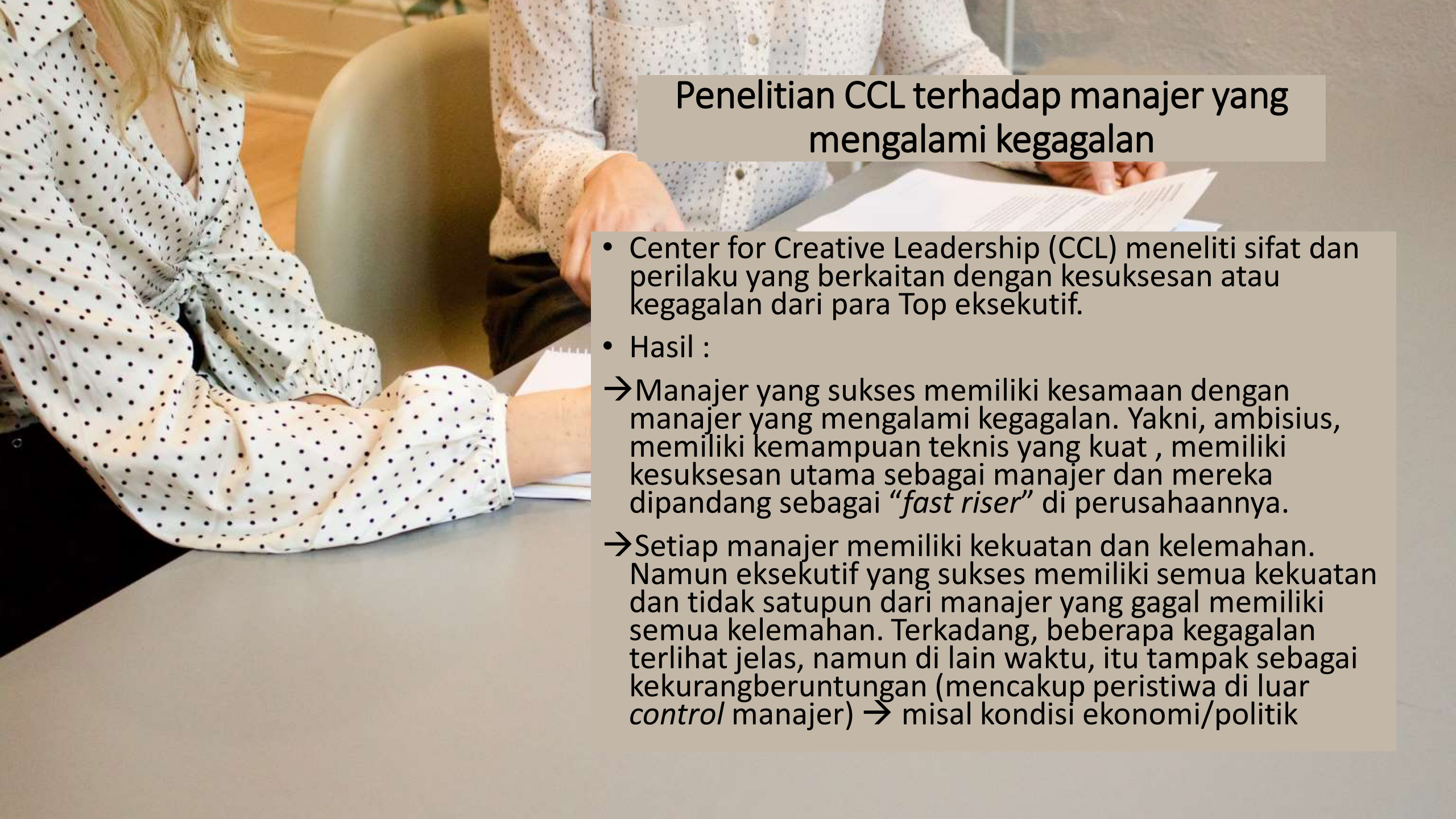
# Penelitian kritisal insiden pada kompetensi

- Pengukuran utama kompetensi menggunakan “*behavioral event interview*” adalah salah satu metode kritisal insiden.
- Manajer yang efektif memiliki **kepercayaan diri yang tinggi**.
- Manajer yang efektif juga menunjukkan keyakinan yang kuat terhadap **efikasi diri** dan ***internal locus of control***, seperti adanya tindakan inisiatif (daripada menunggu sesuatu untuk terjadi), mengambil langkah untuk menghadapi tantangan, mencari informasi dari berbagai sumber daya dan menerima tanggung jawab untuk sukses, atupun gagal
- **Keterampilan interpersonal** juga berbeda pada manajer yang efektif dan yang tidak efektif. Manajer yang efektif memiliki kemampuan yang kuat di dalam presentasi. Tipe lain dari **keterampilan interpersonal** adalah kemampuan untuk mengelola kelompok dan membangun semangat tim.
- Manajer yang efektif juga memiliki **kemampuan konseptual** yang kuat. Konseptual ini biasa disebut dengan *inductive reason*, meliputi kemampuan untuk mengidentifikasi pola atau hubungan di dalam informasi dan peristiwa. Kemampuan untuk mengembangkan solusi kreatif dan *insight* baru terhadap permasalahan. Kemampuan konseptual yang lain (disebut *deductif reasoning*) adalah kemampuan untuk menggunakan konsep atau model untuk menginterpretasi peristiwa, menganalisa situasi, membedakan antara relevan dengan tidak relevan dan mendeteksi penyimpangan dari rencana

## Penelitian longitudinal dengan *Assessment Center*

- Sebutan *asesment center*, mengacu pada serangkaian prosedur terstandarisasi yang digunakan untuk mengidentifikasi potensi manajerial.
- *Assessment center* menggunakan **metode lebih dari satu** untuk mengukur sifat dan keterampilan. Metode seperti wawancara, tes proyektif, tes situasi (*in basket*, *Leaderless Group Discussion*), tes kepribadian dan minat bakat, latihan menulis untuk mengevaluasi kemampuan komunikasi dsbnya.



A photograph showing two individuals, a woman on the left and a man on the right, sitting at a table in what appears to be a meeting or office setting. They are both wearing light-colored shirts with a small dark pattern. The woman's shirt has a more prominent polka-dot pattern. They are looking towards the right side of the frame. The background is slightly blurred, showing a modern office environment with a grey wall and a window.

## Penelitian CCL terhadap manajer yang mengalami kegagalan

- Center for Creative Leadership (CCL) meneliti sifat dan perilaku yang berkaitan dengan kesuksesan atau kegagalan dari para Top eksekutif.
- Hasil :
  - Manajer yang sukses memiliki kesamaan dengan manajer yang mengalami kegagalan. Yakni, ambisius, memiliki kemampuan teknis yang kuat , memiliki kesuksesan utama sebagai manajer dan mereka dipandang sebagai “*fast riser*” di perusahaannya.
  - Setiap manajer memiliki kekuatan dan kelemahan. Namun eksekutif yang sukses memiliki semua kekuatan dan tidak satupun dari manajer yang gagal memiliki semua kelemahan. Terkadang, beberapa kegagalan terlihat jelas, namun di lain waktu, itu tampak sebagai kekurangberuntungan (mencakup peristiwa di luar *control* manajer) → misal kondisi ekonomi/politik

# Sifat spesifik dan *skill* yang relevan untuk memprediksi kemajuan manajer, dirangkum sbb:



## STABILITAS EMOSI

Banyak Manajer yang mengalami kegagalan, kurang mampu mengelola tekanan. Mereka *moody-an*, mudah marah, perilaku tidak konsisten. Manajer yang sukses : tenang, percaya diri dan dapat diprediksi selama krisis



## DEFENSIVENESS

Manajer yang mengalami kegagalan lebih sering *defensive* terhadap kegagalan. Mereka bereaksi untuk menutupi kegagalan dan menyalahkan orang lain. Manajer yang sukses, mengakui kesalahan, menerima tanggung jawab dan mengambil tindakan untuk mengatasi permasalahan



## INTEGRITAS

Manajer yang sukses, fokus terhadap tugas jangka pendek dan kebutuhan bawahan daripada berkompetisi terhadap rival atau mengimpresi diri terhadap atasan. Sebaliknya, manajer yang gagal sangat ambisius tentang kemajuan karir. Manajer seperti ini lebih mungkin melanggar kepercayaan dan tidak menepati janjinya.



## KETERAMPILAN INTERPERSONAL

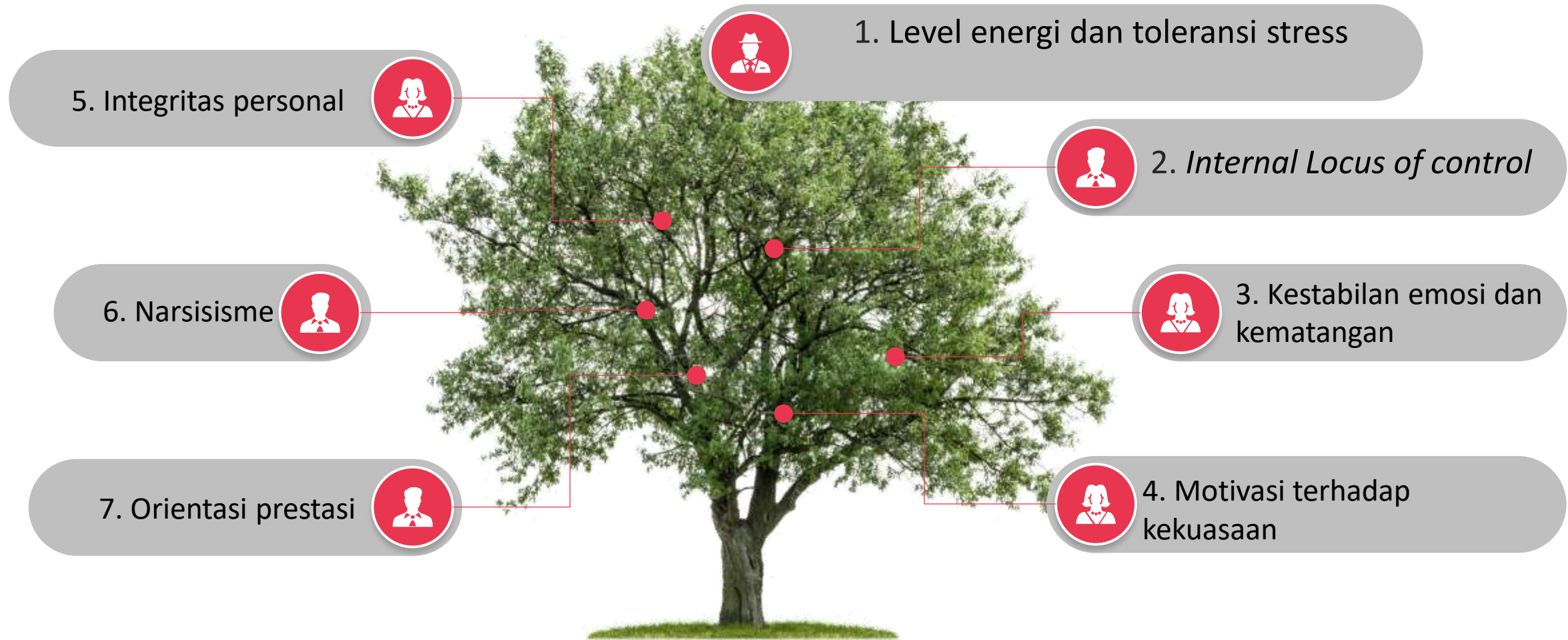
Manajer yang gagal biasanya lemah dalam hal kemampuan interpersonal. Alasan utamanya adalah ketidaksensitifan. Sebaliknya, manajer yang sukses lebih sensitif, bijaksana dan memiliki pertimbangan.



## KEMAMPUAN TEKNIS DAN KOGNITIF

Manajer yang mengalami kegagalan, kemampuan dan prestasi teknis merupakan sumber penyelesaian masalah pada level manajemen bawah. Namun, di level yang lebih tinggi, kekuatan ini dapat menjadi kelemahan jika terlalu percaya diri dan arogan. Manajer yang sukses biasanya memiliki pengalaman dalam menghadapi situasi yang berbeda, perspektifnya lebih luas dan ahli dalam berhadapan dengan tipe permasalahan yang berbeda.

# Sifat manajerial dan keefektivan



## Level energi dan toleransi stress

- Penelitian menemukan bahwa level energi, stamina fisik dan toleransi stress berkaitan dengan efektivitas manajerial.
- Level energi yang tinggi dan toleransi stress membantu manajer berhadapan dengan tempo cepat/hektik, jam kerja yang panjang dan tuntutan untuk tidak pantang menyerah dari tugas-tugas manajerial.
- Vitalitas fisik dan daya tahan emosi memudahkan untuk berhadapan dengan situasi interpersonal yang penuh tekanan.
- Untuk membuat keputusan yang lebih baik, pemimpin dengan toleransi stress yang tinggi akan berperilaku lebih tenang dan menampilkan kepercayaan diri, menunjukkan arah yang tegas kepada bawahan di dalam menghadapi krisis



# Kepercayaan diri

- Kepercayaan diri berhubungan dengan konsep harga diri (*self esteem*) dan efikasi diri (*self Efficacy*).
- Tanpa kepercayaan diri, pemimpin kurang menunjukkan upaya untuk mempengaruhi, dan upaya pengaruh kurang menunjukkan keberhasilan.
- Kepemimpinan dengan efikasi diri yang tinggi akan membuat seorang pemimpin bersedia memberikan inisiatif untuk memecahkan masalah dan membuat perubahan.
- Namun, pemimpin yang over percaya diri, membuat pemimpin over optimis terhadap kesuksesan sehingga kurang memperhatikan resiko, keputusannya gegabah dan menolak bukti bahwa rencananya bisa tidak berhasil.
- Manajer dengan kepercayaan diri yang arogan, autokratik dan intolerant terhadap perbedaan pendapat, biasanya memiliki kematangan emosi yang kurang baik. Manajer yang arogan memiliki kesulitan dalam mengembangkan relasi secara kooperatif.





# Internal Locus of Control

- Sifat lain yang relevan dengan efektivitas manajerial adalah orientasi *locus of control*
- Orang dengan orientasi *locus of control internal* yang kuat percaya bahwa peristiwa di hidup mereka ditentukan oleh diri mereka sendiri daripada faktor lain yang tidak bisa dikontrol.
- Sebaliknya, orang dengan orientasi *locus of control external* percaya bahwa peristiwa ditentukan oleh takdir dan mereka hanya bisa melakukan sedikit upaya untuk meningkatkan hidup mereka
- Orang internal lebih bertanggung jawab terhadap tindakan mereka sendiri dan untuk menunjukkan kinerja kepada organisasi. Mereka lebih memiliki perspektif terhadap masa depan, dan lebih berencana secara proaktif untuk menyelesaikan sasaran. Mereka percaya terhadap kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain, lebih persuasif daripada menggunakan taktik memaksa (*pressure*) atau memanipulasi.
- Ketika terjadi kegagalan, orang internal lebih banyak belajar daripada menganggap sebagai ketidakberuntungan





## Kestabilan emosi dan kematangan

- Orang dengan emosi yang matang dapat menyesuaikan diri dan tidak memiliki gangguan psikologis serius.
- Orang dengan emosi yang matang memiliki kesadaran yang akurat terhadap kekuatan dan kelemahannya dan mereka berorientasi terhadap pengembangan diri daripada menolak kelemahan dan berfantasi kesuksesan
- Orang dengan kematangan emosi yang tinggi, tidak berpusat pada diri sendiri (mereka peduli terhadap orang lain), mereka memiliki kontrol diri, memiliki emosi yang stabil (tidak memiliki *mood swing* atau mudah marah), dan mereka kurang *defensive* (lebih bersedia menerima kritikan dan mau belajar dari kesalahan).

## Motivasi terhadap kekuasaan

- Seseorang yang memiliki kebutuhan tinggi untuk kekuasaan menikmati upaya mempengaruhi orang dan peristiwa untuk mencari posisi dan otoritas.
- Orang dengan kebutuhan kekuasaan yang kuat akan mencari posisi otoritas dan power
- Orang dengan kebutuhan yang rendah terhadap kekuasaan biasanya kurang terdorong dan kurang asertif untuk mengorganisasikan aktivitas kelompok, kurang mau melakukan negosiasi terhadap kesepakatan, kurang mau melobi atau untuk menasehati dan mempromosikan perubahan/kedisiplinan orang lain.

Integritas → perilaku konsisten terhadap nilai-nilai (seperti kejujuran, etika dan dapat dipercaya). Integritas adalah penentu utama terhadap kepercayaan interpersonal.



## Indikator Integritas personal



### 1. Kejujuran

Pemimpin dapat kehilangan kredibilitasnya ketika orang lain menemukan bahwa dirinya telah dibohongi.



### 2. Menjaga kepercayaan



### 3. Bertanggung jawab terhadap pengikut

Kepercayaan pengikut akan hilang jika mereka menemukan pemimpin mengeksploitasi dan memanipulasi mereka.

# Narcisisme

- Narcisism adalah sindrom kepribadian yang meliputi berbagai sifat yang relevan untuk kepemimpinan, seperti kebutuhan yang kuat untuk harga diri/esteem (prestise, status, perhatian, pesona dan sanjungan) dan memiliki kebutuhan akan power
- Peneliti dengan latar belakang psikologi klinis dan psikoanalisa mendeskripsikan awal munculnya narcisisme dan perilaku yang berhubungan dengan hal tsb → Orang yang memiliki orangtua yang tidak responsif secara emosi dan sering melakukan penolakan, akan mempercayai bahwa mereka tidak dapat bergantung pada cinta dan loyalitas orang lain. untuk mengatasi kesepian dan ketakutan. Seseorang dengan narssissime extreme senang membangun kekuasaan, status dan kontrol. Mereka memiliki fantasi akan kesuksesan dan power. Mereka memiliki *grandiose*, memiliki rasa yang berlebihan tentang *self importance* dan talenta.
- Untuk mendukung hal tersebut, mereka terus mencari perhatian secara berkelanjutan dan rasa kagum dari orang lain. karena mereka menikmati kebutuhan ego mereka, narcisisme memiliki empati yang rendah atau kurang mampu melihat perasaan dan kebutuhan orang lain. mereka mengeksploitasi dan memanipulasi orang lain untuk memenuhi keinginan mereka tanpa ada rasa penyesalan.
- Hubungan yang mereka jalin memiliki **polarisasi, pendukung dan musuh**. Narcisistic sangat defensif, dan kritikan yang diberikan orang lain diinterpretasi olehnya sebagai tanda penolakan dan ketidaksetiaan.



- 
- Meskipun memiliki aspek negatif, kepribadian ini memiliki beberapa aspek positif, pada situasi terbatas. Kepercayaan diri yang kuat dan optimisme pada pemimpin yang narsistic dapat memfasilitasi upaya mereka untuk mempengaruhi orang lain mencapai tujuan dan sasaran objektif.

# Motivasi berprestasi

- Manajer dgn motivasi berprestasi yang cukup tinggi > manajer dgn motivasi berprestasi yang rendah
- Manajer dengan motivasi berprestasi yg cukup tinggi > manajer dgn motivasi berprestasi yg sangat tinggi.
- Jika dibandingkan dengan manajer dengan orientasi berprestasi yang rendah, manajer dengan **orientasi berprestasi yang kuat akan lebih serius mengerjakan sasaran tugasnya**



## Kebutuhan terhadap afiliasi

- Orang dengan kebutuhan afiliasi yang kuat merasa puas jika disukai dan diterima orang lain, mereka menikmati bekerja dengan orang yang bersahabat dan bekerja sama.
- Penelitian menemukan adanya korelasi negatif antara kebutuhan afiliasi dengan efektivitas manajerial
- Manajer yang sangat memperhatikan hubungan relasi daripada tugas, akan kurang bersedia bekerja dalam situasi yang tidak harmonis. Manajer tersebut akan menghindari konflik.
- Pola ini sering membuat bawahan merasa “lemah, tidak bertanggung jawab dan tidak memiliki *sense* terhadap apa yang akan terjadi, bagaimana posisi hubungannya dengan manajer”



# The Big Five Personality

BIG FIVE PERSONALITY TEST	SIFAT SPESIFIK
<i>Surgency</i>	• Extroversion ( <i>Outgoing</i> )
	• Level energi/aktivitas
	• Kebutuhan untuk kekuasaan (asertif)
<i>Conscientiousness</i>	• Keteguhan
	• Integritas personal
	• Kebutuhan prestasi
<i>Agreeableness</i>	• Ceria dan optimis
	• Mengasihi/nurturance (simpatik, mau menolong)
	• Kebutuhan afiliasi
<i>Adjustment</i>	• Stabilitas emosi
	• Harga diri
	• Kontrol diri
<i>Intellectance</i>	• Rasa ingin tahu
	• Pikiran terbuka
	• Berorientasi terhadap pembelajaran

- 
- Secara umum, pemimpin yang efektif memiliki skor tinggi di *extraversion*, *conscientiousness*, dan keterbukaan untuk belajar dari pengalaman dan skor rendah di *neuroticism*.
  - Hasil penelitian ini tidak konsisten jika diterapkan di berbagai organisasi yang berbeda.

# Keterampilan manajerial dan efektivitas

01



## Keterampilan teknis

Keterampilan teknis meliputi pengetahuan tentang metode, proses dan perlengkapan untuk mengerjakan aktivitas spesifik dari unit organisasi manajer

Keterampilan teknis meliputi pengetahuan factual terkait organisasi (peran, struktur, sistem manajemen, karakteristik karyawan) dan pengetahuan tentang produk dan layanan organisasi (spesifikasi teknis, kekuatan dan keterbatasan).

02



## Keterampilan konseptual

Keterampilan konseptual (kognitif) meliputi keputusan yang tepat, visi ke depan, intuisi, kreativitas dan kemampuan untuk menemukan arti dan keteraturan di situasi yang ambigu dan tidak jelas.

Seseorang dengan kompleksitas kognitif yang rendah akan melihat sesuatu secara sederhana (hitam dan putih) dan memiliki kesulitan untuk melihat berbagai elemen yang tergabung menjadi kesatuan. Seseorang dengan kompleksitas kognitif yang tinggi akan dapat melihat banyak sisi dan dapat mengidentifikasi pola hubungan yang kompleks dan memprediksi masa depan dengan trend saat ini

03



## Keterampilan interpersonal

Keterampilan interpersonal meliputi pengetahuan tentang perilaku manusia di proses kelompok, kemampuan untuk memahami perasaan, sikap dan motif orang lain, dan mampu berkomunikasi secara jelas dan persuasif.

# Kompetesi lain yang relevan

## Kecerdasan Emosi

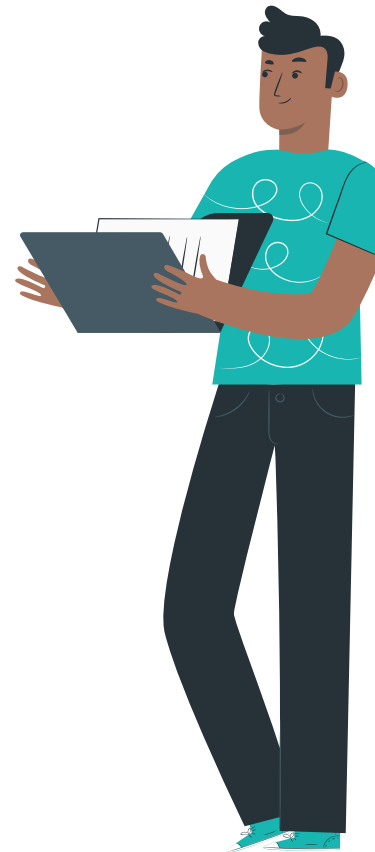
Kecerdasan emosi relevan dengan kepemimpinan yang efektif dari berbagai lini. Kecerdasan emosi menolong pemimpin untuk memecahkan masalah kompleks, membuat keputusan yang lebih baik, merencanakan bagaimana menggunakan waktu secara efektif, mengadaptasi perilaku terhadap situasi dan mengelola krisis.

## Kecerdasan Sosial

Kecerdasan sosial didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin di dalam menghadapi berbagai situasi dan memiliki respon yang sesuai. 2 komponen utama dari kecerdasan sosial adalah *social perceptiveness* dan fleksibilitas perilaku.

*Social perceptiveness* adalah kemampuan untuk memahami kebutuhan, permasalahan dan peluang yang relevan terhadap kelompok/organisasi dan karakteristik anggota, hubungan sosial dan proses kolektif yang dapat meningkatkan atau membatasi upaya mempengaruhi kelompok atau organisasi.

*Behavioral flexibility* adalah kemampuan atau kesediaan perilaku seseorang untuk mengakomodasi situasi. Pemimpin dengan *high behavioral flexibility* tahu bagaimana menggunakan berbagai perilaku yang berbeda dan dapat digunakan untuk mengevaluasi perilakunya dan memodifikasi jika dibutuhkan.



# Kompetesi lain yang relevan

## Sistem/alur berpikir

Penting untuk memahami bahwa permasalahan kompleks biasanya dikarenakan penyebab yang *multiple*, termasuk tindakan yang diperlukan lebih awal untuk mengatasi masalah. Pemimpin perlu mempertimbangkan konsekuensi dari keputusan

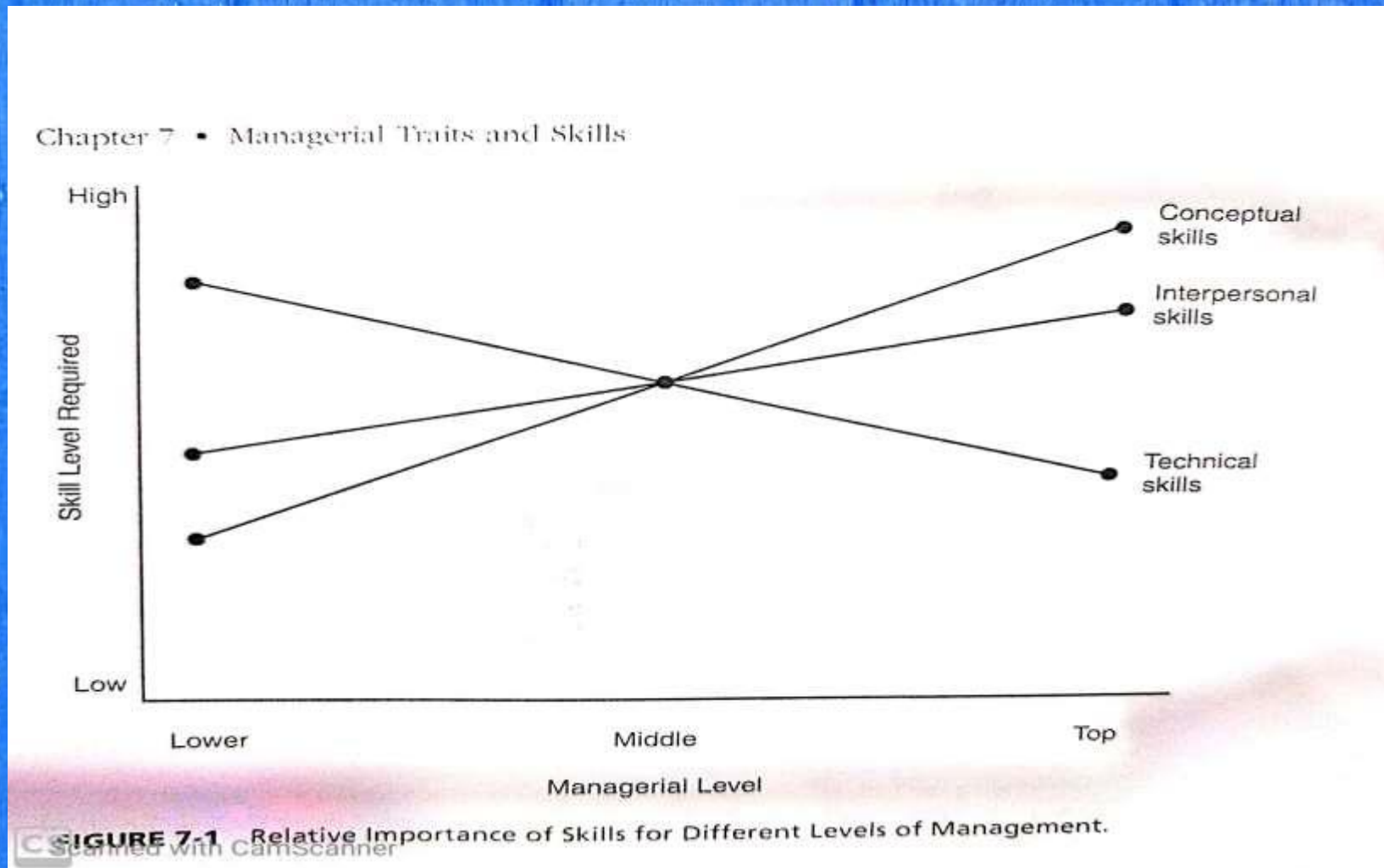
## Kesediaan untuk belajar

Kompetensi yang termasuk penting adalah kemampuan untuk mempelajari pengalaman dan beradaptasi terhadap perubahan. Kompetensi ini meliputi “belajar mengenai cara belajar”



# Relevansi situasi terhadap keterampilan

- Keterampilan yang dibutuhkan pada level yang berbeda



# Pemindahan keterampilan lintas organisasi

- ▶ Manajer level bawah tidak mudah ditransfer ke fungsi yang lain (misal manajer sales ke manajer teknik). Karena terkait keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk level manajemen yang berbeda fungsi
- ▶ Top level manajer dengan kemampuan membangun relasi dan kemampuan konseptual, dapat pindah dari satu industri ke industri yang lain dengan cukup mudah dan tidak kehilangan efektivitasnya.

# Syarat keterampilan dan lingkungan eksternal

- ▶ Bagaimana organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan membutuhkan berbagai keterampilan untuk menghadapi perubahan
- ▶ Untuk menghadapi perubahan, banyak manajer membutuhkan kompetensi baru. Tempo globalisasi, pengembangan teknologi dan perubahan sosial yang berkelanjutan untuk meningkatkan, membutuhkan kompetensi terbaik, seperti kompleksitas kognitif, kecerdasan emosi dan kecerdasan sosial, *self awareness*, sensitivitas budaya, fleksibilitas perilaku, berpikir sistematis, dan kemampuan untuk belajar dari pengalaman dan menyesuaikan diri dengan perubahan

# Aplikasi untuk manajer

## Pedoman praktis untuk memahami dan meningkatkan kompetensi yang relevan

- Memelihara *self awareness*
- Mengembangkan *skill* yang relevan
- Ingat bawah kekuatan dapat menjadi kelemahan
- Mengimbangi kelemahan

*Thanks!*

From Unsplash