

## GAYA BELAJAR DAN KOMPETENSI DITINJAU DARI TINGKAT JABATAN

Giovana Anggie Dea Nilova

Universitas Negeri Surabaya  
giovananilova@mhs.unesa.ac.id

Dwiarko Nugrohoseno

Universitas Negeri Surabaya  
dwiarkonugrohoseno@unesa.ac.id

### Abstract

*At present the increasingly rapid business world requires a competent manager. The PDAM is a public sector company that is used as the right object of research for investigating how employees learn and develop in an effort to become competent managers. This research aims to analyze differences in learning styles and competencies of managers and non-managers of PDAM Delta Tirta Sidoarjo. This research is a type of comparative research using a quantitative approach with sampling techniques using purposive sampling. A total of 51 employees participated in this study, including 24 managers and 27 non-managers. Statistical analysis used in this research is Multivariate Analysis of Variance (MANOVA) with the assistance software SPSS 20.0. The results of this study indicate that there are differences in learning styles and competencies of managers and non-managers.*

*Keywords: competencies; learning style; manager; non-manager.*

### PENDAHULUAN

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan badan usaha milik pemerintah daerah yang bergerak dalam bidang usaha pendistribusian air bersih bagi masyarakat yang diawasi oleh aparat eksekutif maupun legislatif daerah. Meski tidak memiliki pesaing, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan juga perlu diperhatikan oleh perusahaan. Hal tersebut tidak terlepas dari kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki perusahaan. Terutama kualitas dari seorang manajer, di mana manajer yang kompeten merupakan pemain penting dalam keberlanjutan dari suatu perusahaan (Mustofa, 2018).

PDAM merupakan perusahaan sektor publik yang tepat untuk dijadikan sebagai objek penelitian agar dapat menyelidiki bagaimana karyawan belajar dan berkembang dalam upaya untuk menjadi manajer yang kompeten. de Houwer *et al.* (2013) mendefinisikan belajar sebagai perubahan fungsional yang dihasilkan dari pengalaman sehingga dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang lebih baik dari sebelumnya. Setiap individu memiliki cara yang berbeda untuk dapat belajar secara efektif dan nyaman, cara belajar inilah yang disebut sebagai gaya belajar (Düştögör *et al.*, 2018).

Seperti pernyataan yang dikemukakan oleh salah satu kepala bagian pada PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo yang menyatakan bahwa karyawan memiliki gaya dan cara belajar yang berbeda tiap individunya, cara belajar yang seringkali mereka lakukan yaitu cenderung *learning by doing*. Perbedaan gaya belajar tersebut menunjukkan bahwa cara setiap individu untuk menyerap sebuah informasi dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya berbeda-beda (Chang, Hung, & Lin, 2015).

Sebagian besar individu tidak menyadari gaya belajar seperti apa yang sesuai dengan dirinya dan mereka cenderung belajar dengan mengikuti kebiasaan orang lain. Padahal gaya belajar yang sesuai dengan kepribadian individu akan membuatnya lebih mencintai pekerjaan yang mereka lakukan sehingga dapat meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil kerja yang terbaik (Yamazaki, Toyama, & Putranto, 2018).

Bajpai & Singh (2019) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, perilaku, dan karakteristik lain yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efisien. Sedangkan Bharwani & Talib (2017) mengemukakan bahwa kompetensi mengacu pada perilaku yang individu bawa ke dalam posisi tertentu yang dapat digunakan

untuk melakukan pekerjaan secara kompeten. Kompetensi merupakan salah satu hal yang krusial dalam persaingan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Pekerja dituntut untuk memiliki keterampilan yang mumpuni, cerdas, dan kreatif. Tahun 2012, dalam Global Talent Index yang dirilis oleh EIU (*Economist Intelligence Unit*), sebanyak 52 persen pelaku industri di Asia Pasifik mengatakan bahwa kelemahan terbesar dari sumber daya manusia adalah *soft skill* dari sumber daya manusia itu sendiri (Prahadi, 2016).

Muhammad Hanif Dhakiri selaku Menteri Ketenagakerjaan mengatakan bahwa kompetensi tenaga kerja di Indonesia masih dianggap kurang, baik yang mengisi di pasar dalam maupun luar negeri. Data BPS menyebutkan angkatan kerja di Indonesia sebanyak 131,5 juta, di mana sebesar 60 persen diantaranya masih lulusan SD dan SMP. Hal tersebut salah satunya mengakibatkan susahna tenaga kerja untuk mendapatkan kenaikan pangkat dalam pekerjaannya. Maka penyiapan tenaga kerja yang kompeten harus dilakukan, dan *skill* menjadi salah satu instrumen pokok yang harus dikembangkan (Jawapos, 2018).

Melihat dari beberapa fakta yang ada tersebut, kompetensi dari sumber daya manusia di Indonesia dianggap kurang dan masih dibutuhkan banyak peningkatan. Sedangkan dalam dunia usaha, sumber daya manusia yang unggul merupakan faktor kunci dalam menghadapi perubahan yang kian lama kian pesat kemajuannya (Jawapos, 2018).

Kompetensi merupakan hal penting yang harus dimiliki karyawan, termasuk juga pada karyawan PDAM. Dengan kompetensi mumpuni dari karyawan akan dapat memaksimalkan kedua fungsi dari PDAM sebagai *social oriented*, di mana perusahaan harus memberikan pelayanan yang baik secara kualitas, kuantitas, dan kontinuitas dalam penyediaan air bersih pada masyarakat dan *profit oriented*, di mana perusahaan dituntut menghasilkan laba sebagai dana operasional perusahaan serta penyumbang Pendapatan Asli Daerah (Marleni, 2018).

Realita kompetensi karyawan perusahaan yang didapat dari hasil observasi awal menunjukkan masih ada karyawan yang kurang menguasai pekerjaannya atau dapat dikatakan bahwa

kemampuan atau kompetensi kerja karyawan masih kurang mumpuni seperti yang disampaikan oleh salah satu staf perusahaan bahwa menurut pandangannya, kompetensi karyawan tergantung dari tiap individunya. Jika dilihat dari perilaku karyawan, memang masih ada yang memerlukan bantuan karyawan lain dalam melakukan pekerjaannya. Namun apabila hal itu sering terjadi dapat dirasa menjadi beban bagi karyawan lain.

Kurangnya kompetensi karyawan dapat memengaruhi keefektifan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Maka dari itu, perlu adanya solusi misalnya seperti pengadaan pelatihan untuk karyawan sehingga mereka bisa meningkatkan kemampuan yang dimilikinya. Seperti yang dituturkan oleh Kepala Bagian Umum Perusahaan bahwa kompetensi karyawan cukup baik, hal tersebut dapat dikatakan cukup baik jika dilihat dari pencapaian perusahaan secara umum yang dinilai oleh BPPSPAM (Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum). Perusahaan masih dianggap sehat dan menghasilkan laba sehingga dapat dikatakan kompetensi dan kinerja karyawan cukup baik (Maulana, 2019).

Realita kompetensi dalam perusahaan diperkuat oleh pendapat Bapak Agoes Boedi Tjahjono selaku Ketua Dewan Pengawas (DEWAS) PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo bahwa menurutnya perbaikan dalam aspek administrasi di PDAM perlu dilakukan. PDAM harus meningkatkan kapasitas kompetensi Sumber Daya Manusia. Upaya peningkatan yang dapat dilakukan dengan melakukan pelatihan pengadaan barang dan jasa. Pelatihan itu perlu dilakukan karena kinerja PDAM yang melemah tahun lalu disebabkan pegawai kurang menguasai pengadaan barang dan jasa (Jawapos, 2018).

Peningkatan dan pengembangan kompetensi karyawan dalam perusahaan perlu dilakukan agar karyawan memiliki kompetensi yang mumpuni, salah satunya ketika diberikan kenaikan jabatan (Yamazaki & Umemura, 2017). Eilström & Kock (2008) berpendapat bahwa studi empiris mengenai pengembangan kompetensi dalam organisasi sangat kurang. Karena kurangnya studi, sulit untuk menyimpulkan kompetensi apa yang

dikembangkan oleh manajer (Yamazaki et al., 2018).

Dalam penelitian Yamazaki, Toyama, & Putranto (2018), Yamazaki (2014), Jiang & Alexakis (2017), Chong (2013), dan Wickramasinghe & de Zoyza (2009) menunjukkan ada perbedaan kompetensi, namun berbeda dengan penelitian dari Dankyau, Goni, & Ibbi (2017), dan Arditi et al. (2013) yang menunjukkan tidak ada perbedaan dalam kompetensi.

Disisi lain penelitian mengenai gaya belajar didukung oleh penelitian dari Yamazaki, Toyama, & Putranto (2018), Yamazaki & Umemura (2017), Yousef (2018) dan Corbin (2017). Namun bertolak belakang dengan penelitian dari Raju (2011) dan Mak et al. (2007) yang menyatakan tidak ada perbedaan dalam gaya belajar.

Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa ada perbedaan baik dari gaya belajar maupun dalam hal kompetensinya. Maka akan menjadi hal yang menarik untuk meneliti kembali perbedaan gaya belajar dan kompetensi manajer dan non-manajer. Adanya penelitian ini dapat menganalisis lebih dalam bagaimana gaya belajar karyawan serta pembaruan kompetensi apa yang perlu dikembangkan untuk karyawan, khususnya karyawan yang bekerja di PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Gaya Belajar

Gaya belajar didefinisikan sebagai sikap serta perilaku individu yang menentukan cara belajar yang mereka sukai (Yousef, 2018). Penelitian ini menggunakan dimensi gaya belajar dari Honey & Mumford (2000) dalam Yousef (2018) yang terdiridari 4 tipe gaya belajar, yaitu Aktivistis, Reflektif, Teoritis, dan Pragmatis. Tipe Aktivistis cenderung lebih menyukai belajar melalui proses coba-coba atau dengan melakukan *trial and error*, kemudian tipe reflektif cenderung lebih menyukai belajar melalui pengamatan yang dilakukannya sehingga mereka cenderung lebih teliti, lalu tipe teoritis lebih senang belajar dengan menganalisis, sedangkan tipe pragmatis tertarik untuk mencoba ide, teori, dan teknik atau

eksperimen untuk melihat apakah mereka berhasil dalam praktik. Sehingga mereka menganggap bahwa sesuatu akan bermanfaat jika dipraktikkan secara langsung.

### Kompetensi

Yamazaki, Toyama, & Putranto (2018) menggambarkan kompetensi sebagai karakteristik keterampilan individu yang mengacu pada kemampuan mengelola serta mengatur serangkaian perilaku guna tercapainya tujuan kinerja. Penelitian ini menggunakan dimensi kompetensi dari Archan & Tutschek (2002) dalam Pylat & Striano (2017) yang terdiri dari Kompetensi Pribadi (*Personal Competencies*), di mana kompetensi pribadi merupakan kemampuan dan kemauan seseorang untuk mau mengembangkan kemampuan dan keterampilannya sendiri, kemudian Kompetensi Sosial (*Social Competencies*), di mana kompetensi sosial merupakan kemampuan dan kemauan seseorang untuk bekerjasama dan berinteraksi dengan orang lain dan yang terakhir yaitu Kompetensi Kognitif (*Cognitive Competencies*) di mana kompetensi kognitif merupakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dapat digunakan oleh seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu.

Pembelajaran individu mengarahkan mereka untuk memperoleh pengetahuan serta keterampilan untuk menghadapi peran baru, terlebih bila peran baru tersebut menonjol dan berbeda dari peran sebelumnya (Yamazaki & Umemura, 2017). Setiap individu memiliki cara yang berbeda untuk dapat belajar secara efektif dan nyaman, cara belajar inilah yang disebut sebagai gaya belajar (Düştögör et al., 2018). Yamazaki, Toyama, & Putranto (2018), Yamazaki & Umemura (2017) menyatakan ada perbedaan gaya belajar manajer dan non-manajer.

H1: Ada perbedaan gaya belajar manajer dan non-manajer.

Kompetensi didefinisikan sebagai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, perilaku, dan karakteristik lain yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efisien (Bajpai & Singh, 2019). Eilström & Kock (2008) berpendapat bahwa studi empiris mengenai pengembangan kompetensi dalam organisasi

sangat kurang. Karena kurangnya studi, sulit untuk menyimpulkan kompetensi apa yang dikembangkan oleh seorang manajer (Yamazaki et al., 2018). Yamazaki, Toyama, & Putranto (2018), Yamazaki (2014) menyatakan ada perbedaan kompetensi manajer dan non-manajer. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dankyau, Goni, & Ibbi, (2017) yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan kompetensi manajer dan non-manajer.

H2: Ada perbedaan kompetensi manajer dan non-manajer.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif yang berdasar pada filsafat positivisme yang digunakan untuk meneliti suatu populasi atau sampel tertentu sehingga dapat menguji hipotesis yang ditetapkan Sugiyono (2017). Penelitian ini dilakukan di PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo, yang berlokasi di Jl. Pahlawan No. 1 Sidoarjo, Jawa Timur, Indonesia. Sebanyak 51 karyawan telah berpartisipasi dalam penelitian ini, termasuk 24 Manajer dan 27 Non-Manajer. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Purposive Sampling*. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala likert 1-5 dengan teknik analisis *Multivariate Analysis of Variance* (MANOVA).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebanyak 51 karyawan PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo menjadi responden dalam penelitian ini, termasuk 24 manajer dan 27 non-manajer. Responden dalam penelitian ini sebagian besar berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 33 orang (64,7%), dengan rata-rata usia diantara 21 – 30 tahun sebanyak 23 orang (45,1%) dan usia di atas 40 tahun juga sebanyak 23 orang (45,1%), kemudian sebagian besar responden merupakan lulusan sarjana sebanyak 27 orang (52,9%), serta masa kerja yang kurang dari 10 tahun sebanyak 24 orang (47,1%).

### Uji Validitas

Hasil uji validitas setiap item dalam penelitian ini memiliki nilai yang baik atau dapat disebut juga Valid. Hal ini dikarenakan setiap butir pernyataan memiliki  $r$  hitung lebih besar dari

tabel yaitu 0,276 sehingga semua pernyataan dalam kuesioner dikatakan telah Valid (Ghozali, 2016).

### Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha variabel gaya belajar yaitu 0,725 dan cronbach's alpha dari kompetensi yaitu 0,701 di mana hal ini telah memenuhi syarat, di mana gaya belajar dan kompetensi memiliki nilai cronbach's alpha di atas 0,70, sehingga seluruh variabel penelitian ini dapat dikatakan reliabel (Ghozali, 2016).

### Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji Shapiro-Wilk, di mana hasil uji Shapiro-Wilk ini menunjukkan bahwa setiap kelompok (manajer dan non-manajer) dalam masing-masing variabel memiliki nilai  $p$  value ( $Sig.$ )  $> 0,05$ . Karena kedua kelompok dari masing-masing variabel (gaya belajar dan kompetensi) tersebut memiliki nilai  $p$  value ( $Sig.$ )  $> 0,05$  maka keduanya berdistribusi normal (Arifin, 2017).

### Uji Homogenitas Matrik Varian/Kovarian

Hasil uji homogenitas matrik varian/kovarian ini menggunakan uji *box test* di mana hasil uji ini menunjukkan bahwa nilai *Box's M test* adalah 9,548 dan nilai  $F$  test sebesar 3,041 dengan tingkat signifikansi  $0,028 < 0,05$  sehingga matrik *variance/covariance* yang sama ditolak yang berarti matrik *variance/covariance* dari variabel dependen berbeda. Hasil ini menyalahi asumsi dari MANOVA, namun hasil nilai  $F$  test *robust* sehingga analisis masih bisa diteruskan (Ghozali, 2016).

### Uji Homogenitas Varian

Uji asumsi homogenitas varian ini menggunakan *levene's test* di mana hasil dari *Levene's test* menunjukkan bahwa variabel gaya belajar memiliki nilai signifikansi  $> 0,05$  yaitu 0,462, maka data dari variabel gaya belajar dapat dikatakan homogen. Sedangkan variabel kompetensi memiliki nilai signifikansi  $< 0,05$  yaitu 0,002, sehingga data dari variabel kompetensi dapat dikatakan tidak homogen. Walaupun asumsi *variance* sama dilanggar, di mana ada satu variabel yang tidak homogen, MANOVA masih tetap *robust* sehingga analisis masih dapat diteruskan (Ghozali, 2016).

**Multivariate Analysis of Varians (MANOVA)**  
Hasil Uji Multivariate pada SPSS memberikan empat macam test signifikansi multivariate yaitu *Pillai's Trace*, *Wilks' Lambda*, *Hotelling's Trace*, *Roy's Largest Root*. Namun penelitian ini berpedoman pada *Hotelling's Trace* karena signifikansi ini digunakan untuk dua kelompok variabel dependen. Nilai *F test* untuk *Hotelling's Trace* sebesar 63,173<sup>b</sup> dan signifikan pada 0,000. Artinya, terdapat hubungan antara jabatan (manajer dan non-manajer) dengan dua variabel dependen yaitu gaya belajar dan kompetensi.

**Tabel 1**  
**TEST OF BETWEEN SUBJECT EFFECT**

| Source  | Dependent Variable | F      | Sig.  |
|---------|--------------------|--------|-------|
| Jabatan | Gaya Belajar       | 73,342 | 0,000 |
|         | Kompetensi         | 78,311 | 0,000 |

Sumber: Output SPSS Versi 20.0

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai *F test* untuk hubungan antara jabatan dan gaya belajar sebesar 73,342 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05 yang berarti ada perbedaan gaya belajar antara manajer dan non-manajer (kategorik jabatan). Begitu juga dengan hubungan antara jabatan dengan kompetensi di mana *Testy* yaitu 78,311 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05 yang berarti ada perbedaan kompetensi antara manajer dan non-manajer dalam kategorik jabatan.

### Hasil Kecenderungan Gaya Belajar

Hasil kecenderungan gaya belajar menunjukkan bahwa dimensi aktivis nilai *F test* 11,522 dengan Signifikansi 0,001, dimensi reflektor nilai *F test* 33,327 dengan Signifikansi 0,000, dimensi teoritis nilai *F test* 21,380 dengan Signifikansi 0,000, dimensi pragmatis nilai *F test* 33,653 dengan Signifikansi 0,000. Seluruh dimensi dari gaya belajar yaitu aktivis, reflektor, teoritis, dan pragmatis memiliki nilai Signifikansi < 0,05 sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan gaya belajar manajer dan non-manajer pada setiap dimensinya.

Perbedaan gaya belajar dari manajer dan non-manajer dapat diidentifikasi melalui hasil angket yang telah didistribusikan. Kemudian hasil data angket tersebut dilakukan tabulasi

dan kemudian dianalisa hasilnya sehingga dapat terlihat lebih detail bagaimana hasil dari kecenderungan gaya belajar seperti apa yang dimiliki oleh manajer dan non-manajer pada perusahaan.

**Tabel 2**  
**HASIL KECENDERUNGAN GAYA BELAJAR SETIAP KARYAWAN**

| Dimensi Gaya Belajar | Jumlah Karyawan |             |
|----------------------|-----------------|-------------|
|                      | Manajer         | Non-Manajer |
| Aktivis              | 3               | 9           |
| Reflektor            | 16              | 8           |
| Teoritis             | 1               | 6           |
| Pragmatis            | 4               | 4           |
| <b>Total</b>         | <b>24</b>       | <b>27</b>   |

Sumber: Data diolah penulis (2019)

Tabel 2 menunjukkan bahwa manajer cenderung lebih banyak yang memiliki gaya belajar tipe reflektor dengan jumlah 16 orang, hal itu menunjukkan bahwa manajer cenderung merupakan orang yang lebih suka belajar melalui pengamatan dan memikirkan sesuatu yang terjadi, mereka juga mempertimbangkan baik buruknya sesuatu sebelum membuat suatu kesimpulan. Sedangkan non-manajer cenderung lebih banyak memiliki gaya belajar tipe aktivis yaitu sebanyak 9 orang, hal itu menunjukkan bahwa non-manajer cenderung merupakan orang yang lebih suka belajar melalui proses coba-coba (*trial and error*), serta merupakan orang yang sangat antusias dalam mencoba hal-hal yang baru.

### Hasil Kecenderungan Kompetensi

Hasil kecenderungan kompetensi karyawan perusahaan menunjukkan bahwa dimensi kompetensi pribadi memiliki nilai *F test* 4,209 dengan *Sig.* 0,046, kemudian untuk kompetensi sosial memiliki nilai *F test* 29,636 dengan nilai *Sig.* 0,000, dan kompetensi kognitif memiliki nilai *F test* 58,328 dengan nilai *Sig.* 0,000. Seluruh dimensi dari kompetensi yaitu kompetensi pribadi, kompetensi sosial dan kompetensi kognitif memiliki nilai *Sig.* < 0,05 berarti ada perbedaan kompetensi manajer dan non-manajer pada setiap dimensinya.

Perbedaan kompetensi dari manajer dan non-manajer dapat diidentifikasi melalui hasil angket yang telah didistribusikan oleh penulis yang kemudian dilakukan tabulasi data dan hasilnya dianalisa sehingga dari analisa tersebut

dapat terlihat lebih detail bagaimana hasil kecenderungan kompetensi yang dimiliki oleh manajer dan non-manajer.

**Tabel 3**  
**HASIL KECENDERUNGAN**  
**KOMPETENSI SETIAP KARYAWAN**

| Kompetensi                            | Jumlah Karyawan     |             |
|---------------------------------------|---------------------|-------------|
|                                       | Manajer             | Non-Manajer |
|                                       | Kompetensi Pribadi  |             |
| Efikasi diri                          | 4                   | 7           |
|                                       | Kompetensi Sosial   |             |
| Manajemen hubungan                    | 3                   | 5           |
| Komunikasi efektif                    | 8                   | 3           |
|                                       | Kompetensi Kognitif |             |
| Kontribusi strategis                  | 0                   | 1           |
| Pengetahuan bisnis                    | 5                   | 3           |
| Perencanaan dan analisis tenaga kerja | 2                   | 4           |
| Menguasai proses sdm                  | 0                   | 0           |
| Pembelajaran dan pengembangan         | 2                   | 4           |
| Total                                 | 24                  | 27          |

Sumber: Data diolah penulis (2019)

Hasil kecenderungan kompetensi dari setiap karyawan ditunjukkan pada tabel 3, di mana sebanyak 8 orang manajer memiliki total skor tertinggi pada *cluster* komunikasi efektif dalam kompetensi sosial. Maka dalam upayanya untuk menjadi manajer yang kompeten, manajer mengharapkan non-manajer untuk dapat lebih mengembangkan kompetensinya khususnya pada keterampilan komunikasi efektif. Komunikasi yang terjalin baik dengan seluruh karyawan dapat meminimalisir adanya kesalahan *misscommunication* ketika menjalankan pekerjaan mereka.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian yang telah dilakukan ini menunjukkan bahwa ada perbedaan gaya belajar dan kompetensi manajer dan non-manajer. Dari penelitian ini menunjukkan bahwa setiap individu memiliki gaya belajar dan kompetensi yang berbeda yang sesuai dengan dirinya masing-masing. Meski setiap karyawan memiliki gaya belajar dan kompetensi yang berbeda, mereka tetap memberikan hasil kerja yang baik bagi perusahaan. Meski kompetensi karyawan sudah cukup baik, perusahaan tetap perlu untuk

memperhatikan bagaimana kualitas pelayanan yang telah diberikan kepada pelanggannya sehingga dengan ditunjang oleh pelayanan yang baik maka perusahaan akan mendapatkan *value* yang lebih dari pelanggannya. Dengan meningkatnya kepercayaan pelanggan pada perusahaan, dapat berdampak pada peningkatan laba perusahaan.

Implikasi dari penelitian ini yaitu dengan adanya penelitian ini, maka akan memberikan kontribusi bagi organisasi terutama bagi divisi Sumber Daya Manusia (SDM) di mana dengan diketahuinya gaya belajar manajer dan non-manajer maka perusahaan dapat memberikan pelatihan yang cocok dan tepat bagi karyawannya. Misalnya untuk manajer yang cenderung memiliki gaya belajar reflektor, maka pelatihan atau pengembangan yang dapat dilakukan salah satunya dengan metode pelatihan studi kasus. Manajer dapat mengidentifikasi, menganalisis masalah, dan memilih solusi terbaik sehingga manajer dapat mengembangkan keahliannya dalam mengambil suatu keputusan. Untuk non-manajer yang cenderung memiliki gaya belajar aktivis, maka pelatihan yang dapat dilakukannya itu salah satunya yaitu *role playing*. Karyawan memainkan peran tertentu, mereka bisa merasakan dan mempelajari bagaimana jika mereka berada pada posisi tersebut dan dihadapkan pada situasi tertentu sesuai dengan posisi kerjanya.

Implikasi lain dalam penelitian ini yaitu untuk non-manajer dalam upayanya agar dapat menjadi seorang manajer yang kompeten, maka keterampilan komunikasi efektif dalam kompetensi sosial adalah kompetensi yang paling penting untuk dikembangkan.

Keterbatasan dalam penelitian ini yaitu pengambilan sampel hanya dilakukan pada tujuh divisi saja sehingga untuk peneliti selanjutnya akan lebih baik jika menggunakan keseluruhan divisi dalam satu perusahaan sehingga hasilnya dapat digeneralisasikan. Kemudian penelitian selanjutnya juga dapat melibatkan variabel kinerja sehingga dapat melihat pengaruhnya pada kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Archan, S., & Tutschek, E. (2002). *Schlüsselqualifikationen*. Vienna:

- Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft. <https://doi.org/10.1360/zd-2013-43-6-1064>
- Arditi, D., Gluch, P., & Holmdahl, M. (2013). Managerial competencies of female and male managers in the Swedish construction industry. *Construction Management and Economics*, 31(9), 979–990. <https://doi.org/10.1080/01446193.2013.828845>
- Arifin, J. (2017). *SPSS 24 untuk Penelitian dan Skripsi*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Bajpai, A., & Singh, G. (2019). A Factor Analysis Methodology for Analyzing the Competencies Affecting Entrepreneurs of SMEs. *SSRN Electronic Journal*, 1144–1156. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3320694>
- Bharwani, S., & Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: a conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 393–418. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Chang, R. I., Hung, Y. H., & Lin, C. F. (2015). Survey of learning experiences and influence of learning style preferences on user intentions regarding MOOCs. *British Journal of Educational Technology*, 46(3), 528–541. <https://doi.org/10.1111/bjet.12275>
- Chong, E. (2013). Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. *Journal of Business Research*, 66(3), 345–353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.015>
- Corbin, A. (2017). Assessing differences in learning styles: Age , gender and academic performance at the tertiary level in the Caribbean. *Educational Research Association*, 7, 67–91.
- Dankyau, M., Goni, M. Z., & Ibbi, I. E. (2017). A Comparison of Nursing and Non-nursing Supervisory Managers' Competence at an Urban Tertiary Hospital in North Central Nigeria. *Asian Journal of Medicine and Health*, 7(1), 1–7. <https://doi.org/10.9734/AJMAH/2017/36023>
- de Houwer, J., Barnes-Holmes, D., & Moors, A. (2013). What is learning? On the nature and merits of a functional definition of learning. *Psychonomic Bulletin and Review*, 20(4), 631–642. <https://doi.org/10.3758/s13423-013-0386-3>
- Düşteğör, D., Elhusein, M. A., Alghamdi, A., & Nagy, N. (2018). Learning behind glass walls: learning style and partition-room, is there a correlation? *International Journal of Innovation Science*, 10(4), 414–429. <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2017-0100>
- Eilström, P. E., & Kock, H. (2008). Competence development in the workplace: Concepts, strategies and effects. *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 5–20. <https://doi.org/10.1007/BF03025821>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 23. Edisi 8*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hidayat, R. (2018). Menaker: Kompetensi Tenaga Kerja Indonesia Masih Level Bawah. *04 Februari 2018*. Retrieved from <https://www.jawapos.com/jpg-today/04/02/2018/menaker->

- kompetensi-tenaga-kerja-indonesia-masih-level-bawah
- peran-manajer-tehadap-kepuasan-karyawan
- Honey, P., & Mumford, A. (2000). *The Learning Styles Helper's Guide*. Berks: Peter Honey Publications.
- Jawapos. (2018). PDAM Baru Mampu Setor Rp 7,5 M. *22 Januari 2018*. (<https://www.pressreader.com/indonesia/jawapos/20180122/282746292186170>, diakses tanggal 28 Desember 2018)
- Jiang, L., & Alexakis, G. (2017). Comparing students' and managers' perceptions of essential entry-level management competencies in the hospitality industry: An empirical study. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, *20*(August 2016), 32–46. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2017.01.001>
- Mak, W. M., Chang, J., Chan, J., & Yu, B. (2007). The Use of Learning Styles Questionnaire in Hong Kong. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, *34*, 138–143.
- Marleni, S. (2018). PDAM Antara Profit Dan Social Oriented. *23 Agustus 2018*. Retrieved from <http://beritapagi.co.id/2018/08/23/siska-marleni-pdam-antara-profit-dan-social-oriented.html>
- Maulana, R. (2019). Kinerja 30 PDAM Disehatkan Tahun Ini. *03 April 2019*. Retrieved from <https://ekonomi.bisnis.com/read/20190403/45/907534/kinerja-30-pdam-disehatkan-tahun-ini>
- Mustofa, A. (2018). Pentingnya Peran Manajer terhadap Nasib dan Kepuasan Karyawan. *02 April 2018*. Retrieved from <https://id.techinasia.com/pentingnya-peran-manajer-tehadap-kepuasan-karyawan>
- Prahadi, Y. Y. (2016). Swiss German University Selaraskan Kompetensi dan Soft Skills. *17 Juni 2016*. Retrieved from <https://swa.co.id/swa/business-strategy/swiss-german-university-selaraskan-kompetensi-dan-soft-skills>
- Pylat, N., & Striano, M. (2017). Competencies and Educational Objectives in HR Management Education: The Ukrainian Case Study. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 0–9.
- Raju, P. (2011). Determining the Learning Styles of Management Students in India Using Honey & Mumford Learning Style Questionnaire. *Center for Management and Human Resource Development, Pune*, *3*(1), 1–16.
- Sugiyono, P. D. (2017). *METODE PENELITIAN PENDIDIKAN (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Wickramasinghe, V., & de Zoyza, N. (2009). An assessment of managerial competency needs: Empirical evidence from a Sri Lankan telecommunication service provider. *International Journal of Human Resource Management*, *20*(12), 2547–2567. <https://doi.org/10.1080/09585190903363854>
- Yamazaki, Y. (2014). Using a competency approach to understand host-country national managers in Asia. *International Journal of Human Resource Management*, *25*(15), 2103–2128. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.872164>
- Yamazaki, Y., Toyama, M., & Putranto, A. J. (2018). Comparing managers' and

non-managers' learning and competencies. *Journal of Workplace Learning*, 30(4), 274–290. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2017-0074>

Yamazaki, Y., & Umemura, H. (2017). Learning Style Differences between Undergraduates, MBAs, Nonmanagement Workers, and Managers in Japan. *Journal of Business Administration Research*, 6(1). <https://doi.org/10.5430/jbar.v6n1p1>

Yousef, D. A. (2018). Learning style preferences of undergraduate students: The case of the American University of Ras Al Khaimah, the United Arab Emirates. *Education and Training*. <https://doi.org/10.1108/ET-08-2017-0126>