

# PENYUSUNAN INSTRUMEN PENILAIAN

## KOMPETENSI DIKLATPIM TINGKAT II

**Penanggung Jawab:** Kepala PKP2A I Lembaga Administrasi Negara

**Tim Penyusun:**

Krismiyati Tasrin  
Rahmat Suparman  
Euis Nurmalia  
Iman Arisudana  
Depdi Respatiawan  
Danik Wijayanti  
Nurhusna Frinovia  
Dewi Arian Hertina



**Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur**  
**Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I**  
**Lembaga Administrasi Negara**  
**2014**



## **PENYUSUNAN INSTRUMEN PENILAIAN KOMPETENSI DIKLATPIM TINGKAT II**

Penulis : Krismiyati Tasrin, *et.al.*  
Desain Sampul : Budi Permana

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
Cetakan I, 2014

**Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,  
Termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit**

Hak Penerbitan pada:  
Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I  
Lembaga Administrasi Negara  
Alamat : Jl. Kiara Payung km. 4,7 Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat  
Tel/Fax: (022) 7790044 – 7790055  
E-mail : [assessment.lan@gmail.com](mailto:assessment.lan@gmail.com)  
Web : <http://asesmen.bandung.lan.go.id>

### **Tim Penyusun :**

1. Krismiyati Tasrin
2. Rahmat Suparman
3. Euis Nurmalia
4. Iman Arisudana
5. Depdi Respatiawan
6. Nurhusna Frinovia
7. Dewi Ariani Hertina

## KATA PENGANTAR

---

Dengan menyebut Nama Tuhan yang Maha Pengasih dan Maha Panyayang, kami panjatkan puji syukur atas limpahan rahmat dan hidayahNya, sehingga Laporan Kegiatan yang berjudul **“Penyusunan Simulasi Untuk Diklat Kepemimpinan Tingkat II”** ini dapat diselesaikan dengan baik. Dalam proses penyusunan Laporan ini, kami telah mendapat bantuan dari berbagai pihak, oleh karenanya pada kesempatan ini ijin kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan sehingga Laporan ini dapat terselesaikan tepat pada waktunya.

Namun tidak lepas dari semua itu, kami menyadari sepenuhnya bahwa masih ada kekurangan pada Laporan ini. Oleh karena itu, kami terbuka terhadap segala saran masukan dan kritik dalam kerangka penyempurnaan konsep yang telah disajikan dalam Laporan ini. Akhirnya penyusun mengharapkan semoga Laporan ini dapat bermanfaat bagi pemerintah maupun akademisi terutama yang bergerak di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi.

Jatinangor, September 2014

Tim Penyusun

# DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	
iii	
DAFTAR ISI.....	
iv	
EXECUTIVE SUMMARY.....	x
BAGIAN I PENDAHULUAN.....	
1	
1.1 Latar Belakang.....	
1	
1.2 Tujuan dan Sasaran.....	
3	
1.3 Output atau Hasil Keluaran.....	
3	
1.4 Manfaat Output atau Hasil Keluaran.....	
3	
1.5 Sistematika Penulisan.....	
3	
BAGIAN II KONSEPSI ASSESSMENT CENTER.....	
6	
2.1 Definisi Assessment Center.....	
6	
2.2 Tujuan dan Manfaat <i>Assessment Center</i> .....	
7	
2.3 Siklus Assessment Center.....	
8	
BAGIAN III METODOLOGI.....	11
3.1 Studi Literatur.....	11
3.2 Diskusi.....	11
3.3 <i>Focus Group Discussion</i> .....	11
BAGIAN IV KONSEPSI INTEGRASI PENILAIAN KOMPETENSI DALAM DIKLATPIM	
POLA BARU.....	13
BAGIAN V PENYUSUNAN STANDAR KOMPETENSI DIKLAT KEPEMIMPINAN .....	16
5.1 Tinjauan Terhadap Kebijakan Penyusunan Standar Kompetensi.....	17

5.2	Tinjauan Akademis Tentang Model Kompetensi Kepemimpinan.....	21
5.3	Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan.....	32
<b>BAGIAN VI</b>	<b>PENYUSUNAN DESAIN SIMULASI PENILAIAN KOMPETENSI DIKLATPIM II..</b>	<b>35</b>
6.1	Tinjauan Teoritis tentang Penyusunan Simulasi.....	35
6.2	Tinjauan Regulasi Penyusunan Simulasi.....	39
6.3	Penyusunan Desain Simulasi Penilaian Kompetensi Diklatpim Tingkat II	40
6.4	Rancangan Simulasi Penilaian Kompetensi Kepemimpinan Diklatpim Tingkat II.....	41
<b>BAGIAN VII</b>	<b>DESAIN OPERASIONAL PENILAIAN KOMPETENSI DALAM DIKLATPIM TINGKAT II.....</b>	<b>45</b>
<b>BAGIAN VIII</b>	<b>PENUTUP.....</b>	<b>51</b>
	<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>52</b>
	<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbandingan Tingkat Validitas Teknik Pengukuran.....	2
Tabel 5.1 Jenis-jenis Kompetensi Berdasarkan Tingkatan Manajemen dari LAN.....	26
Tabel 5.2 Jenis-jenis Kompetensi Berdasarkan Tingkatan Manajemen dari BKN.....	27
Tabel 5.3 Jenis Kompetensi Manajerial untuk Jabatan Eselon IV.....	28
Tabel 5.4 Jenis Kompetensi Manajerial untuk Jabatan Eselon III.....	29
Tabel 5.5 Jenis Kompetensi Manajerial untuk Jabatan Eselon I dan II.....	30
Tabel 5.6 Matriks Kompetensi Yang Akan Diukur pada Setiap Jenjang Jabatan Kepemimpinan.....	31
Tabel 6.1 Jenis Simulasi Individual.....	34
Tabel 6.2 Jenis Simulasi Kelompok.....	35
Tabel 6.3 Pengelompokan Kompetensi dalam Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan	37
Tabel 6.4 Jenis Simulasi Sesuai Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan Tingkat II.....	38
Tabel 7.1 Desain Operasional Penilaian Kompetensi Peserta Diklatpim Tingkat II.....	43

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Siklus Assessment Center.....	7
Gambar 5.1 Alur Penyusunan Standar Kompetensi Diklat Pimpinan.....	16



## EXECUTIVE SUMMARY

### PENYUSUNAN INSTRUMEN PENILAIAN KOMPETENSI DIKLATPIM TINGKAT II

#### ◆ *Urgensi Integrasi Penilaian Kompetensi Dalam Sistem Diklat Kepemimpinan*

Dikeluarkannya Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) semakin menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia aparatur secara eksplisit telah mendudukkan kompetensi sebagai dasar utama untuk menentukan kebijakan pengembangan karir, terutama dalam hal promosi, rotasi, mutasi dan peningkatan kemampuan seorang aparatur. Dengan demikian, secara kebijakan, konsep kompetensi harus menjadi pilar utama dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Artinya, manajemen sumber daya manusia di instansi pemerintah harus mengacu dan didasarkan kepada standar kompetensi jabatan dan syarat jabatan yang ditetapkan. Pengelolaan SDM berbasis kompetensi ini tentunya harus diwujudkan dalam pelaksanaan seluruh fungsi manajemen sumber daya manusia aparatur mulai dari perencanaan, rekrutmen, penempatan, seleksi, pemberian tunjangan dan kompensasi, pengembangan, dan pemberhentian.

Berdasarkan Pasal 43 UU ASN, dijelaskan bahwa Lembaga Administrasi Negara (LAN) memiliki kedudukan yang cukup strategis sebagai pembina dan penyelenggara pendidikan dan pelatihan (Diklat) Pegawai ASN berbasis kompetensi, terutama adalah Diklat Kepemimpinan (manajerial) bagi para pejabat struktural. Ini berarti, LAN adalah salah satu instansi pemerintah yang memiliki *positioning* strategis melaksanakan salah satu fungsi pengelolaan SDM yaitu fungsi pengembangan (*develepment*) dengan menjembatani (*bridging*) kesenjangan kompetensi antara kompetensi eksisting dengan standar kompetensi yang disyaratkan.

Sebelum UU ASN diundangkan, LAN sebenarnya sudah sejak lama diamanahi memegang peranan sebagai pembina dan penyelenggara diklat kepemimpinan oleh Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 yang kemudian diturunkan kedalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. PP tersebut kemudian diturunkan kedalam beberapa peraturan operasional dan yang terbaru adalah Perka LAN No. 10, 11, 12, dan 13 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I, II, III dan IV. Melalui Perka tersebut, LAN mengubah kebijakan tentang Sistem Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan. Keluarnya kebijakan ini merupakan respon terhadap meningkatnya tuntutan kebutuhan pelayanan publik dan isu-isu strategis lainnya di tingkatan nasional, regional maupun global. Selain itu, hal ini merupakan bagian dari upaya LAN untuk mendukung agenda Reformasi Birokrasi yang mentargetkan Pemerintah Indonesia sebagai *The World-Class Government* pada Tahun 2025. Tidak dapat dipungkiri bahwa

agenda ini hanya bisa dicapai jika kualitas aparatur di Indonesia juga mencerminkan *The World-Class Civil Servant* yang berintegritas, profesional, kompeten, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas. Berdasar atas pemikiran itulah, LAN melakukan reformasi terhadap Sistem Diklat Kepemimpinan di Indonesia dengan target kompetensi (*targeting competency*) yang ingin dibangun adalah kompetensi “*Kepemimpinan Untuk Perubahan*”.

Sementara itu, pada tahun 2010, LAN telah membangun sebuah Unit Assessment Center dengan nomenklatur Bidang Penilaian Kompetensi dan Kapasitas Aparatur (Bidang PPKA) yang dikoordinasikan oleh Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) I LAN di Jatinangor, Sumedang. Adapun tugas dan fungsi utama Bidang PPKA ini adalah untuk “*menyelenggarakan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi penilaian kompetensi dan pengembangan instrumen penilaian kompetensi aparatur*”. Ini berarti, selain fungsi pengembangan (*development*) SDM Aparatur yang dilakukan melalui penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan, LAN juga menjalankan fungsi penilaian, seleksi dan pemetaan (*mapping*) SDM.

Dalam rangka untuk mengetahui apakah LAN sudah mampu menjalankan peran dan fungsinya sebagai instansi penyelenggara pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (manajerial) tersebut, maka diperlukan suatu alat untuk mengukur efektifitas penyelenggaraan diklatpim LAN. Di sini, LAN akan dikatakan berhasil apabila mampu menjembatani atau melakukan *bridging* kompetensi yang dibutuhkan oleh peserta Diklatpim. Sebaliknya, LAN akan dinyatakan gagal apabila tidak mampu melakukan proses *bridging* kompetensi tersebut.

Terkait dengan hal tersebut, sebenarnya terdapat beberapa metode atau alat untuk mengukur kompetensi. Diantara metode atau alat ukur tersebut, Metode *Assessment Center*, metode penilaian kompetensi yang juga diterapkan oleh Bidang PPKA, adalah salah satu metode yang dinilai memiliki tingkat validitas dan reliabilitas cukup tinggi untuk menilai dan mengukur kompetensi. Alvin Lum (2005:7) menyebutkan bahwa tingkat keakuratan metode *Assessment Center* dalam memprediksi perilaku seseorang mencapai 0.7 sementara metode atau *tools* lain seperti *ability test* dengan tingkat reliabilitas 0.54, dan *personality test* dengan tingkat reliabilitas 0.38. Ini berarti bahwa metode ini memiliki tingkat keakuratan yang lebih tinggi sehingga dapat digunakan sebagai metode yang tepat dalam mengukur dan menilai kompetensi seseorang. Melalui serangkaian proses penilaian dalam metode *assessment center* ini, secara umum akan diperoleh suatu gambaran profil kompetensi seseorang (biasa disebut *assessee*) yang menggambarkan kesesuaian kompetensi *assessee* dengan standar kompetensi yang disyaratkan.

Berdasarkan uraian tersebut, selanjutnya dipandang perlu untuk melakukan integrasi penilaian kompetensi kedalam Sistem Diklat Kepemimpinan Pola Baru ini. Hal ini dimaksudkan dalam rangka memperkuat kedudukan dan fungsi LAN sebagai pembina dan penyelenggara Diklatpim. Integrasi ini dipandang penting dalam rangka meningkatkan efektifitas penyelenggaraan Diklatpim di lingkungan Lembaga Administrasi Negara dilihat dari sudut pandang ketercapaian kompetensi yang ditargetkan untuk dikuasai oleh para peserta Diklatpim. Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana konsepsi integrasi tersebut akan dibangun? Terkait dengan hal tersebut, kajian ini akan mencoba melakukan penelaahan untuk mendesain konsepsi integrasi penilaian kompetensi kedalam Sistem Diklatpim. Lebih lanjut, selain menghasilkan rancangan konsepsi integrasi penilaian kompetensi dalam Diklat Kepemimpinan, output atau hasil keluaran yang akan dihasilkan dari kegiatan ini juga akan mencakup antara lain : 1) Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan; 2) Paket Simulasi Penilaian Kompetensi Peserta Diklatpim Tingkat II; dan 3) Desain Operasional Kegiatan Penilaian Kompetensi Peserta Diklatpim Tingkat II.

#### ◆ **Model Integrasi Penilaian Kompetensi dalam Diklatpim Pola Baru**

Secara umum, kegiatan penilaian kompetensi dimaksudkan untuk memperoleh gambaran tentang profil kompetensi dari seseorang (*assessee*). Profil kompetensi ini menggambarkan kesesuaian kompetensi *assessee* dengan standar kompetensi yang disyaratkan. Sementara, dalam konteks integrasi penilaian kompetensi dalam Sistem Diklatpim, tujuan

penilaian kompetensi tersebut dapat diperluas untuk memberikan informasi mengenai kebutuhan pengembangan kompetensi bagi peserta Diklatpim. Selanjutnya terdapat beberapa alternatif model integrasi yang dapat diadopsi, dimana masing-masing model memiliki implikasi berbeda.

**a. Model I: Model Integrasi Sederhana**

Pada model ini, kegiatan penilaian kompetensi hanya dilakukan sekali di bagian awal penyelenggaraan Diklatpim, yaitu sebelum Tahap I (Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi) dilakukan. Di sini, hasil penilaian kompetensi dapat dijadikan sebagai bahan masukan (*input*) bagi penyelenggara diklat, widyaiswara/*coach* untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi para peserta diklatpim. Model ini tidak berimplikasi pada kebutuhan perubahan kurikulum diklatpim, tetapi lebih ditekankan pada pengembangan strategi pembelajaran diklatpim yang disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi pesertanya. Artinya, setiap peserta diklatpim tetap menerima seluruh materi mata diklat hanya saja strategi pembelajarannya berbeda untuk setiap kelompok (*cluster*) peserta. *Clustering* peserta disusun berdasarkan kemiripan kebutuhan pengembangan kompetensi peserta. Pada prinsipnya, model ini sudah mampu memberikan informasi tentang kebutuhan pengembangan kompetensi peserta diklatpim. Selain itu, penggunaan anggaran pelaksanaan penilaian kompetensi lebih efisien dibandingkan dua alternatif model lainnya. Namun demikian, model ini belum dapat memberikan informasi mengenai efektifitas penyelenggaraan diklatpim.

**b. Model II: Model Semi Integrasi**

Pada model ini, kegiatan penilaian kompetensi dilakukan 2 (dua) kali, yang pertama yaitu di bagian awal penyelenggaraan Diklatpim, yaitu sebelum Tahap I (Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi) dan yang kedua di bagian akhir yaitu pada Tahap V (Evaluasi). Hampir sama dengan Model I, hasil penilaian kompetensi yang pertama pada Model II ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan (*input*) bagi penyelenggara diklat, widyaiswara/*coach* untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi para peserta diklatpim. Di sini juga tidak ada implikasi pada perubahan kurikulum diklatpim tetapi lebih fokus pada penyesuaian strategi pembelajaran diklatpim disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi peserta. Artinya, seluruh materi diklat tetap disampaikan kepada peserta diklatpim, hanya saja strategi pembelajarannya berbeda untuk setiap kelompok (*cluster*) peserta. *Clustering* peserta disusun berdasarkan kemiripan kebutuhan pengembangan kompetensi peserta. Namun, perbedaannya dengan Model I, pada bagian *akhir* penyelenggaraan diklat dilakukan *crosscheck* penilaian kompetensi lagi untuk melihat bagaimana peningkatan kompetensi dari para peserta pasca Diklatpim. Output dari model ini dapat memberikan informasi mengenai profil kompetensi para peserta diklatpim yang dapat digunakan untuk menyusun strategi pembelajaran diklatpim. Selain itu, juga dapat diketahui efektifitas penyelenggaraan diklatpim yang dilihat dari perbandingan kompetensi peserta sebelum dan sesudah mengikuti diklatpim. Namun demikian, operasionalisasi model ini memerlukan alokasi anggaran yang lebih besar dibandingkan dengan Model I.

**c. Model III: Model Integrasi Penuh**

Sama dengan Model II, pada model III ini, kegiatan penilaian kompetensi dilakukan 2 (dua) kali, yang pertama yaitu di bagian awal penyelenggaraan Diklatpim, yaitu sebelum Tahap I (Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi) dan yang kedua di bagian akhir yaitu pada Tahap V (Evaluasi). Perbedaannya terletak pada implikasinya terhadap penyelenggaraan Diklatpim. Hampir sama dengan Model II, hasil penilaian kompetensi yang pertama dapat dijadikan sebagai bahan masukan (*input*) bagi penyelenggara diklat, widyaiswara/*coach* untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi

namun bedanya terletak pada implikasinya terhadap kesesuaian kurikulum diklat yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta diklatpim. Oleh karena itu, dalam model ini, kurikulum diklat harus didesain *fleksibel* atau *adaptif* menyesuaikan kebutuhan pengembangan kompetensi peserta diklatpim. Artinya, tidak semua mata diklat akan diajarkan kepada peserta, peserta diklat hanya menerima pembelajaran mata diklat sesuai dengan yang dibutuhkan. Pada model ini juga dilakukan penilaian kompetensi pada bagian *akhir* penyelenggaraan diklat yaitu untuk melihat bagaimana peningkatan kompetensi dari para peserta pasca mengikuti Diklatpim. Output dari model ini dapat memberikan informasi mengenai profil kompetensi para peserta Diklatpim yang dapat digunakan BUKAN HANYA untuk menyusun strategi pembelajaran tetapi juga untuk merumuskan desain kurikulum diklatpim yang disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi. Selain itu, juga dapat diketahui efektifitas penyelenggaraan diklatpim yang dilihat dari perbandingan kompetensi peserta sebelum dan sesudah mengikuti Diklatpim. Namun demikian, operasionalisasi model ini memerlukan alokasi anggaran yang lebih besar dibandingkan dengan Model I dan II.

Dengan mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan masing-masing model, serta kondisi eksisting yang ada terkait dengan aspek ketersediaan sumber daya (*resources*) yang dimiliki, maka alternatif model integrasi yang direkomendasikan dibagi dalam 2 (dua) kerangka waktu:

**a. Rekomendasi Jangka Pendek**

Pada jangka pendek, model integrasi yang direkomendasikan adalah **Model II yaitu Model Semi Integrasi**. Hal ini didasarkan atas justifikasi bahwa Model II ini cukup mampu memberikan penguatan terhadap kedudukan atau *positioning* LAN selaku pembina dan penyelenggara Diklatpim, dimana di satu sisi hasil penilaian kompetensi dapat dimanfaatkan sebagai bahan masukan (*input*) bagi proses penyusunan strategi pembelajaran diklatpim dan di sisi lain juga dapat dijadikan sebagai bentuk evaluasi terhadap efektifitas penyelenggaraan diklatpim. Karena tidak memerlukan persiapan yang terlalu rumit, model ini dapat dioperasionalkan mulai tahun 2015.

**b. Rekomendasi Jangka Panjang**

Pada jangka panjang, model integrasi yang direkomendasikan adalah **Model III yaitu Model Integrasi Penuh**. Hal ini karena model ini dapat memberikan kemanfaatan yang lebih besar. Hanya saja, dikarenakan implikasi model ini lebih kompleks, maka pelaksanaannya memerlukan persiapan yang cukup panjang. Kesiapan dimaksud mencakup kesiapan sistem dan Sumber Daya Manusia yang memadai baik secara kuantitas dan kualitas. Operasionalisasi model ini nampaknya memerlukan persiapan sampai 3-5 tahun kedepan.

◆ **Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan**

Dalam kegiatan penyelenggaraan Diklatpim, Standar Kompetensi (SK) berperan sebagai acuan untuk menyusun kurikulum, model/metode dan strategi pembelajaran dalam rangka mencapai kompetensi-kompetensi yang ditargetkan untuk dapat dikuasai oleh para peserta Diklatpim. Sementara itu, bagi kegiatan penilaian kompetensi, SK merupakan pedoman untuk melakukan penilaian. Oleh karenanya, agar dapat dioperasionalkan sebagai pedoman penilaian kompetensi, SK harus mengatur secara rinci hal-hal terkait dengan *jenis, nama, definisi*, dan *level* kompetensi. Selain itu, dalam SKJ juga harus dijabarkan dalam *indikator perilaku* yang dapat diamati (*observable*). Selanjutnya, dalam konteks integrasi penilaian kompetensi dalam Sistem Diklat Kepemimpinan, SK yang akan dijadikan sebagai pedoman untuk melakukan penilaian harus juga merupakan SK yang dijadikan sebagai acuan dalam penyelenggaraan kegiatan pembelajaran dalam Diklatpim. Oleh karenanya, penting untuk disusun sebuah **Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan** yang berisi kompetensi-

kompetensi kunci (*key competencies*) yang harus dikuasai oleh para peserta Diklatpim setelah proses pembelajaran Diklatpim selesai dilaksanakan. Hal ini penting karena sebagaimana dijelaskan sebelumnya konsepsi integrasi penilaian kompetensi kedalam sistem diklatpim ini dimaksudkan untuk mengukur efektifitas penyelenggaraan Diklatpim. Pengukuran efektifitas itu sendiri dilakukan dengan membandingkan antara kompetensi sebelum dan pasca mengikuti Diklatpim, artinya efektifitas di sini dimaknai dari ketercapaian kompetensi-kompetensi yang distandarkan dalam Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan tersebut.

#### ◆ **Desain Simulasi Penilaian Kompetensi**

Setelah Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan disusun, tahap selanjutnya adalah menentukan jenis dan materi simulasi yang akan digunakan untuk menggali kompetensi yang telah dirumuskan dalam standar kompetensi tersebut. Sama halnya dengan penyusunan standar kompetensi, penyusunan desain simulasi ini juga harus mempertimbangkan baik tinjauan teoritis maupun kebijakan penyusunan simulasi, dengan disesuaikan dengan kebutuhan pelaksanaan penilaian kompetensi. Secara spesifik, desain simulasi yang akan dibuat adalah untuk jenjang jabatan Eselon II. Hal ini karena rencananya, kegiatan integrasi penilaian kompetensi kedalam sistem Diklatpim akan diawali dengan *pilot project* penilaian kompetensi peserta Diklat Kepemimpinan Eselon II yang akan dilakukan pada tahun 2015. Secara substantif, desain simulasi yang dibuat harus mengacu pada kompetensi-kompetensi yang akan dinilai. Selain itu, simulasi juga harus didesain dengan mempertimbangkan aktivitas yang dominan dilakukan oleh setiap jenjang jabatan. Sementara itu, dilihat dari sisi jumlah simulasi yang digunakan, Perka BKN No. 23 Tahun 2011 tentang Pedoman Penilaian Kompetensi PNS menjelaskan bahwa kegiatan penilaian kompetensi untuk jenjang Jabatan Eselon I dan II menggunakan Metode Assessment Center secara penuh (*full*), sementara untuk jenjang Jabatan Eselon III dan IV menggunakan metode *Quasi Assessment Center*. Secara lebih rinci dijelaskan bahwa untuk jenjang jabatan Eselon I dan II menggunakan lebih dari 3 alat ukur/simulasi, sementara untuk jenjang Eselon III sekurang-kurangnya menggunakan 3 alat ukur/simulasi, untuk jenjang Eselon IV sekurang-kurangnya menggunakan 2 alat ukur/simulasi, sementara untuk Jabatan fungsional tertentu menggunakan sekurang-kurangnya 3 alat ukur/simulasi.

#### ◆ **Desain Operasional Kegiatan Penilaian Kompetensi dalam Diklatpim Tk II**

Pada dasarnya, output pertama yang menjelaskan tentang konsepsi integrasi penilaian kompetensi kedalam sistem Diklatpim berlaku umum untuk setiap jenjang jabatan, baik Eselon I, II, III dan IV. Demikian juga dengan Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan yang disusun juga mencakup kompetensi-kompetensi yang akan diukur untuk seluruh jenjang jabatan. Sementara itu, 2 (dua) output lainnya, yaitu: desain simulasi penilaian kompetensi dan desain operasional kegiatan penilaian kompetensi, berlaku secara khusus untuk jenjang jabatan Eselon II yang rencananya akan diujicobakan tahun 2015. Pemilihan jabatan Eselon II sebagai *pilot project* didasarkan atas pertimbangan bahwa jenjang Eselon II merupakan jabatan strategis yang pengelolaannya perlu ditingkatkan atau diakselerasi dalam kerangka implementasi kebijakan reformasi birokrasi. Desain operasional ini dibuat dalam kerangka untuk persiapan implementasi *pilot project* penilaian kompetensi peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat II yang rencananya akan diselenggarakan pada tahun 2015. Agar bersifat operasional, desain ini haruslah mempertimbangkan beban kerja yang ada, yaitu dilihat dari jumlah peserta diklatpim Tingkat II, dibandingkan dengan sumber daya (*resources*) yang dimiliki oleh Bidang PKKA dan Bidang Diklat, yang mencakup fasilitas gedung, kapasitas ruangan, jumlah *assessor* dan *associate assessor*, dan kebutuhan anggaran, jumlah dan kemampuan para widyaiswara dan penyelenggara diklat.

#### ◆ **Prasyarat Implementasi**

Dalam rangka operasionalisasi model integrasi tersebut, diperlukan beberapa prasyarat yang meliputi: 1) *Prasyarat dari sisi lembaga*, yaitu berupa sarana dan prasarana serta Sumber Daya Manusia pengelola kediklatan. Selain itu diperlukan anggaran untuk kegiatan penilaian

kompetensi yang terintegrasi dalam anggaran kediklatan. 2) *Prasyarat dari sisi Widyaiswara*, yaitu perlunya komitmen dari para Widyaiswara selaku pengajar/*coach* untuk memanfaatkan hasil penilaian kompetensi tersebut untuk keperluan mendesign strategi, metode dan kurikulum pembelajaran, juga untuk kebutuhan evaluasi efektifitas penyelenggaraan diklat. Untuk itu, widyaiswara sebagai “*day to day teaching operation*” harus memiliki *mindset* dan orientasi keterbukaan dan *responsiveness* terhadap dinamisasi kebutuhan pengembangan kompetensi para peserta diklatpim.



## 1.1 Latar Belakang

Dikeluarkannya Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) semakin menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia aparatur secara eksplisit telah mendudukkan kompetensi sebagai dasar utama untuk menentukan kebijakan pengembangan karir, terutama dalam hal promosi, rotasi, mutasi dan peningkatan kemampuan seorang aparatur. Dengan demikian, secara kebijakan, konsep kompetensi harus menjadi pilar utama dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Artinya, manajemen sumber daya manusia di instansi pemerintah harus mengacu dan didasarkan kepada standar kompetensi jabatan dan syarat jabatan yang ditetapkan. Pengelolaan SDM berbasis kompetensi ini tentunya harus diwujudkan dalam pelaksanaan seluruh fungsi manajemen sumber daya manusia aparatur mulai dari perencanaan, rekrutmen, penempatan, seleksi, pemberian tunjangan dan kompensasi, pengembangan, dan pemberhentian.

Berdasarkan Pasal 43 UU ASN, dijelaskan bahwa Lembaga Administrasi Negara (LAN) memiliki kedudukan yang cukup strategis sebagai pembina dan penyelenggara pendidikan dan pelatihan (Diklat) Pegawai ASN berbasis kompetensi, terutama adalah Diklat Kepemimpinan (manajerial) bagi para pejabat struktural. Ini berarti, LAN adalah salah satu instansi pemerintah yang memiliki *positioning* strategis melaksanakan salah satu fungsi pengelolaan SDM yaitu fungsi pengembangan (*development*) dengan menjembatani (*bridging*) kesenjangan kompetensi antara kompetensi eksisting dengan standar kompetensi yang disyaratkan.

Sebelum UU ASN diundangkan, LAN sebenarnya sudah sejak lama diamanahi memegang peranan sebagai pembina dan penyelenggara diklat kepemimpinan oleh Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 yang kemudian diturunkan kedalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. PP tersebut kemudian diturunkan kedalam beberapa peraturan operasional dan yang terbaru adalah Perka LAN No. 10, 11, 12, dan 13 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Tingkat I, II, III dan IV. Melalui Perka tersebut, LAN mengubah kebijakan tentang Sistem Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan. Keluarnya kebijakan ini merupakan respon terhadap meningkatnya tuntutan kebutuhan pelayanan publik dan isu-isu strategis lainnya di tingkatan nasional, regional maupun global. Selain itu, hal ini merupakan bagian dari upaya LAN untuk mendukung agenda Reformasi Birokrasi yang menargetkan Pemerintah Indonesia sebagai *The World-Class Government* pada Tahun 2025. Tidak dapat dipungkiri bahwa agenda ini hanya bisa dicapai jika kualitas aparatur di Indonesia juga mencerminkan *The World-Class Civil Servant* yang berintegritas, profesional, kompeten, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas. Berdasar atas pemikiran itulah, LAN melakukan reformasi terhadap Sistem Diklat Kepemimpinan di Indonesia dengan target kompetensi (*targeting competency*) yang ingin dibangun adalah kompetensi "*Kepemimpinan Untuk Perubahan*".

Sementara itu, pada tahun 2010, LAN telah membangun sebuah Unit Assessment Center dengan nomenklatur Bidang Penilaian Kompetensi dan Kapasitas Aparatur (Bidang PPKA) yang dikoordinasikan oleh Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) I LAN di Jatinangor, Sumedang. Adapun tugas dan fungsi utama Bidang PPKA ini adalah untuk "*menyelenggarakan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi penilaian kompetensi dan pengembangan instrumen penilaian kompetensi aparatur*". Ini

berarti, selain fungsi pengembangan (*development*) SDM Aparatur yang dilakukan melalui penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan, LAN juga menjalankan fungsi penilaian, seleksi dan pemetaan (*mapping*) SDM.

Dalam rangka untuk mengetahui apakah LAN sudah mampu menjalankan peran dan fungsinya sebagai instansi penyelenggara pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (manajerial) tersebut, maka diperlukan suatu alat untuk mengukur efektifitas penyelenggaraan diklatpim LAN. Di sini, LAN akan dikatakan berhasil apabila mampu menjembatani atau melakukan *bridging* kompetensi yang dibutuhkan oleh peserta Diklatpim. Sebaliknya, LAN akan dinyatakan gagal apabila tidak mampu melakukan proses *bridging* kompetensi tersebut.

Terkait dengan hal tersebut, sebenarnya terdapat beberapa metode atau alat untuk mengukur kompetensi. Diantara metode atau alat ukur tersebut, *Metode Assessment Center*, metode penilaian kompetensi yang juga diterapkan oleh Bidang PKKA, adalah salah satu metode yang dinilai memiliki tingkat validitas dan reliabilitas cukup tinggi untuk menilai dan mengukur kompetensi. Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian, metode assessment center dianggap tepat karena memiliki hasil yang sangat mengesankan, yaitu mampu memprediksi kinerja dalam jabatan atau profesi di masa yang akan datang (Robbins, 2003: 493). Keandalan metode assessment center ini juga terbukti dari lebih 50 studi keandalan yang mengindikasikan bahwa assessment center dalam memprediksi kinerja (*performance*) dan kesuksesan yang akan datang, jauh lebih baik dibandingkan dengan alat atau metode lainnya. Validitas metode assessment center ini sudah teruji dari waktu ke waktu seperti yang diungkap oleh Smith, et al dalam Irwansyah (2013) sebagai berikut:

**Tabel 1. Perbandingan Tingkat Validitas Teknik Pengukuran**

<b>Teknik Pengukuran</b>	<b>Validitas (%)</b>
<i>Assessment Center</i>	0.63
<i>Work Sample Test</i>	0.55
<i>Ability Test</i>	0.53
<i>Personality Test (combined)</i>	0.41
<i>Researched Bio-Data</i>	0.38
<i>Structured Interviews</i>	0.31
<i>Typical Industry Interview</i>	0.15

Berdasarkan tabel tersebut di atas, terlihat bahwa metode assessment center memiliki tingkat validitas tertinggi dibandingkan dengan metode lainnya yaitu sebesar 63%. Ini berarti bahwa metode ini memiliki tingkat keakuratan yang lebih tinggi sehingga dapat digunakan sebagai metode yang tepat dalam mengukur dan menilai kompetensi seseorang. Sementara itu, Alvin Lum (2005:7) menyebutkan bahwa tingkat keakuratan metode assessment center dalam memprediksi perilaku seseorang mencapai 0.7 sementara metode atau *tools* lain seperti *ability test* memiliki tingkat reliabilitas 0.54, dan *personality test* dengan tingkat reliabilitas 0.38. Ini berarti bahwa metode ini memiliki tingkat keakuratan yang lebih tinggi sehingga dapat digunakan sebagai metode yang tepat dalam mengukur dan menilai kompetensi seseorang. Melalui serangkaian proses penilaian dalam metode assessment center ini, secara umum akan diperoleh suatu gambaran profil kompetensi seseorang peserta penilaian (disebut *assessee*) yang menggambarkan kesesuaian kompetensi *assessee* dengan standar kompetensi yang disyaratkan.

Berdasarkan uraian tersebut, selanjutnya dipandang perlu untuk melakukan integrasi penilaian kompetensi kedalam Sistem Diklat Kepemimpinan Pola Baru ini. Hal ini dimaksudkan dalam rangka memperkuat kedudukan dan fungsi LAN sebagai pembina dan penyelenggara Diklatpim. Integrasi ini dipandang penting dalam rangka meningkatkan



efektifitas penyelenggaraan Diklatpim di lingkungan Lembaga Administrasi Negara dilihat dari sudut pandang ketercapaian kompetensi yang ditargetkan untuk dikuasai oleh para peserta Diklatpim. Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana konsepsi integrasi tersebut akan dibangun? Terkait dengan hal tersebut, kajian ini akan mencoba melakukan penelaahan untuk mendesain konsepsi integrasi penilaian kompetensi ke dalam Sistem Diklatpim. Lebih lanjut, selain menghasilkan rancangan konsepsi integrasi penilaian kompetensi dalam Siklat Kepemimpinan, output atau hasil keluaran yang akan dihasilkan dari kegiatan ini juga akan mencakup: 1) Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan; 2) Paket Simulasi Penilaian Kompetensi Peserta Diklatpim Tingkat II; dan 3) Desain Operasional Kegiatan Penilaian Kompetensi Peserta Diklatpim Tingkat II.

## **1.2 Tujuan dan Sasaran**

Adapun tujuan dan sasaran dari kegiatan ini adalah:

1. Tersusunnya konsepsi integrasi penilaian kompetensi dalam Sistem Diklat Kepemimpinan;
2. Tersusunnya Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan yang dapat dijadikan sebagai acuan baik untuk penyelenggaraan pembelajaran Diklatpim maupun untuk melakukan penilaian kompetensi;
3. Tersusunnya paket simulasi/instrumen yang dapat digunakan dalam proses penilaian kompetensi Peserta Diklatpim Tingkat II.
4. Tersusunnya desain operasional kegiatan penilaian kompetensi peserta Diklat Kepemimpinan Eselon II.

## **1.3 Output atau Hasil Keluaran**

Adapun output atau hasil keluaran yang diharapkan dari kegiatan ini adalah sebagai berikut:

1. Konsepsi Integrasi Penilaian Kompetensi dalam Diklat Kepemimpinan;
2. Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan
3. Paket Simulasi Penilaian Kompetensi Peserta Diklatpim Tingkat II.
4. Desain Operasional Kegiatan Penilaian Kompetensi Peserta Diklatpim Tingkat II.

## **1.4 Manfaat Output atau Hasil Keluaran**

Selanjutnya manfaat dari kegiatan ini adalah sebagai berikut:

1. *Bagi Pihak Internal*, output kegiatan ini dapat bermanfaat sebagai masukan (*input*) dalam proses penyelenggaraan Diklatpim di lingkungan Lembaga Administrasi Negara, baik dalam hal penyusunan strategi pembelajaran Diklatpim berbasis kompetensi maupun dalam rangka evaluasi efektifitas penyelenggaraan Diklatpim;
2. *Bagi Pihak Eksternal*, output kegiatan ini bermanfaat dalam rangka memberikan gambaran tentang profil kompetensi dari peserta Diklatpim yang dapat dimanfaatkan oleh peserta Diklatpim yang bersangkutan beserta Instansi asalnya untuk melakukan pengembangan kompetensi secara mandiri.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Selanjutnya, laporan kegiatan ini akan disusun dengan format penulisan sebagai berikut:

- Bagian I : Pendahuluan**  
Bagian ini menjelaskan tentang hal-hal yang melatarbelakangi perlunya melakukan integrasi penilaian kompetensi kedalam Sistem Diklat Kepemimpinan Pola Baru. Bagian ini juga akan membahas mengenai tujuan dan sasaran kegiatan, output atau hasil keluaran, manfaat dan sistematika penulisan laporan.
- Bagian 2 : Konsep Assessment Center**  
Bagian ini akan dijelaskan tentang konsepsi assessment center baik dilihat dari tinjauan teoritis maupun kebijakan/regulasi. Pembahasan mengenai konsepsi assessment center ini akan mencakup definisi dan tujuan assessment center, konsepsi tentang kompetensi, dan siklus assessment center. Penjelasan ini dimaksudkan untuk memberikan pemahaman mengenai seluk beluk proses dan esensi kegiatan assessment center secara keseluruhan
- Bagian 3 : Metodologi**  
Bagian ini akan menjelaskan tentang metode yang digunakan dalam penyusunan konsepsi integrasi penilaian kompetensi dalam Diklat Kepemimpinan. Lebih rinci di dalam Bagian ini akan dijelaskan mengenai tahapan-tahapan yang dilakukan sampai dengan tersusunnya sub-sub keluaran/output dari kegiatan ini yang mencakup: a. Konsepsi Integrasi Penilaian Kompetensi dalam Diklat Kepemimpinan Pola Baru; b. Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan; c. Paket simulasi Penilaian Kompetensi Peserta Diklatpim Tingkat II; dan d. Desain Operasional Kegiatan Penilaian Kompetensi Peserta Diklatpim Tingkat II.
- Bagian 4 : Konsepsi Integrasi Penilaian Kompetensi Dalam Diklatpim Pola Baru**  
Bagian ini akan menjelaskan mengenai model integrasi penilaian kompetensi dalam Sistem Diklat Kepemimpinan Pola Baru berikut penjelasan mengenai kelebihan dan kelemahan dari masing-masing model tersebut. Selain itu juga akan disampaikan model yang direkomendasikan untuk diaplikasikan baik pada jangka pendek maupun untuk jangka panjang.
- Bagian 5 : Penyusunan Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan**  
Bagian ini menjelaskan tentang konsepsi penyusunan Standar Kompetensi baik dilihat dari tinjauan teoritis maupun kebijakan/regulasi. Dari sini selanjutnya akan disusun Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan yang berisi kompetensi-kompetensi kunci (*key competencies*) yang harus dikuasai oleh para peserta Diklatpim setelah proses pembelajaran Diklatpim selesai dilaksanakan. Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan ini akan memuat deskripsi tentang *jenis, nama, definisi, level* dan *indikator perilaku* dari kompetensi-kompetensi kunci tersebut.
- Bagian 6 : Penyusunan Simulasi Penilaian Kompetensi Diklatpim Tingkat II**  
Bagian ini menjelaskan tentang konsepsi penyusunan simulasi yang dibuat dengan maksud untuk memunculkan kompetensi-kompetensi yang akan dinilai. Proses penyusunan simulasi ini selain didasarkan pada tinjauan teoritis, juga tinjauan kebijakan yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara melalui Perka BKN No. 12 Tahun 2013. Selanjutnya, Bagian ini juga akan menyajikan tentang salah satu output kegiatan berupa Paket Simulasi/Instrumen penilaian kompetensi peserta Diklatpim Tingkat II.

**Bagian 7 : Desain Operasional Penilaian Kompetensi dalam Diklatpim Tingkat II**  
Bagian ini menjelaskan mengenai rencana operasional implementasi kegiatan penilaian kompetensi peserta Diklatpim Tingkat II.

**Bagian 8 : Prasyarat Implementasi**  
Bagian ini akan mengupas tentang hal-hal yang harus diperhatikan dan dilakukan kedepan demi suksesnya proses implementasi *pilot project* penilaian kompetensi di Tahun 2015.



Sebagaimana telah dijelaskan di atas, bahwa metode assessment center merupakan salah satu metode atau alat ukur (*tool*) penilaian kompetensi yang memiliki tingkat validitas dan reabilitas yang cukup tinggi dibandingkan dengan metode lainnya. Oleh karenanya, pada Bagian ini selanjutnya akan dijelaskan tentang konsepsi assessment center dilihat dari definisi, tujuan dan manfaat, konsepsi tentang kompetensi, dan siklus assessment center. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan pemahaman mengenai seluk beluk proses dan esensi metode assessment center secara keseluruhan.

### 2.1 Definisi Assessment Center

Menurut Alvin Lum (2005: 9), *an Assessment Center is a means for measuring human potential by predicting future behaviours through the use of behavioural simulations that measure an assessee's ability to handle future responsibility* (assessment Center adalah alat untuk mengukur potensi manusia dengan cara memprediksi perilakunya di masa depan melalui penggunaan simulasi perilaku yang mengukur kemampuan assessee dalam menangani tanggung jawab yang akan diberikan kepadanya). Dari definisi tersebut, assessment center dapat dipahami dalam 4 hal yaitu sebagai berikut:

- 1) **Assessment Center sebagai Alat (*means*).** Sebagai alat, Assessment Center dapat dipahami sebagai sebuah metode dan proses. Assessment Center memang sering kali dipahami sebagai sebuah lokasi/bangunan fisik, tempat untuk melakukan kegiatan penilaian (*assessment*) kompetensi, namun sesungguhnya terminologi Assessment Center sendiri berasosiasi dengan sebuah metodologi dan proses tertentu. Sebagai sebuah metode, Assessment Center dapat dilakukan dimanapun. Meskipun demikian, beberapa praktisi berpendapat bahwa pelaksanaan kegiatan penilaian kompetensi di gedung/lokasi yang dibangun khusus untuk melakukan kegiatan Assessment Center memiliki lebih banyak keuntungan (*benefits*).
- 2) **Assessment Center sebagai metode untuk mengukur potensi.** Assessment Center merupakan salah satu metode yang cukup baik<sup>1</sup> untuk menilai dan mengukur kompetensi assessee terkait dengan seberapa cocok bila mereka menempati jabatan (*future job*). Sering kali dalam pekerjaan, kesempatan untuk menunjukkan seluruh kekuatan dan kemampuan kita tidak selalu ada, oleh karenanya diperlukan *platform* lain untuk menunjukkan kompetensi kita yang sesungguhnya. Di sini, Assessment Center adalah salah satu *platform* dimaksud.
- 3) **Assessment Center Sebagai metode untuk memprediksi perilaku di masa depan (*future behaviours*).** Pada dasarnya, tujuan Assessment Center bukan untuk mengevaluasi kinerja saat ini (*current performance*) pada pekerjaan saat ini (*current job*). Pada konteks untuk mengevaluasi kinerja, hal ini dapat dengan mudah dilakukan

---

1

melalui *performance appraisal* atau review 360 derajat. Dalam hal ini, Assessment center lebih fokus pada perilaku di masa depan dan menggunakan metode-metode untuk menilai *assessee* guna memprediksi seberapa baik mereka akan berkinerja bila ditempatkan pada jabatan tertentu (*future job*).

- 4) **Assessment Center menggunakan behavioural simulations.** Yang menjadi fokus dalam assessment center adalah perilaku (*behaviours*). Hal ini termasuk tindakan dan tulisan yang dapat dilihat (*visible*) dan statement yang dapat didengar (*audible*). Simulasi adalah test dan latihan yang menggambarkan situasi dimana *assessee* dituntut untuk melakukan sesuatu – seperti bertemu dengan customer, berbicara dengan bawahan, menuliskan rencana strategik, merespon sejumlah surat dan memo, dll. Jadi simulasi adalah serangkaian test yang menggambarkan hal-hal yang dilakukan dalam sebuah jabatan. Tes dalam simulasi bukan untuk menguji pengetahuan, *aptitude* dan *personality*. Ia juga bukan suatu studi kasus atau skenario hipotesis yang memerlukan respon teoritis dari *assessee* mengenai apa yang akan mereka lakukan. Tetapi simulasi perilaku adalah situasi riil yang diciptakan untuk memunculkan respon dari *assessee* sehingga memungkinkan *assessor* untuk mengamati bagaimana *assessee* bereaksi terhadap situasi yang disajikan, bukan pada apa yang mereka pikirkan untuk mereka lakukan dalam situasi tersebut.

Pemanfaatan Metode Assessment Center memang telah banyak digunakan di berbagai negara seperti Amerika Serikat, Inggris, Jerman, Australia, dan sebagainya, terutama dalam proses uji kompetensi kepemimpinan. Meluasnya penggunaan metode assessment center ini tidak terlepas dari keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh metode ini. Keunggulan utama dari kegiatan penilaian kompetensi dengan menggunakan *metode assessment center* ini adalah karena metode ini menerapkan *multi simulasi/method*, *multi assessor/observer*, *multiple criteria*, dan *multiassessee/peserta*. *Multi simulasi* artinya kegiatan penilaian kompetensi dilakukan dengan menggunakan beberapa simulasi. Penggunaan beberapa simulasi sekaligus dimaksudkan untuk melihat konsistensi perilaku *assessee* dalam merespon simulasi-simulasi yang diberikan. *Multi assessor* artinya bahwa dengan menggunakan suatu kriteria tertentu, 1 (satu) orang *assessee* diamati atau diobservasi oleh lebih dari 1 orang assessor. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga objektivitas penilaian karena disini antara hasil pengamatan assessor yang satu akan di-*crosscheck* oleh assessor yang lain melalui proses pertemuan para assessor atau *assessor meeting*. *Multicriteria* artinya proses penilaian mengacu pada serangkaian indikator perilaku (*behavioural indicators*) yang telah dibuat. Sementara, *multiassessee* artinya bahwa dalam proses penilaian kompetensi menilai sejumlah peserta/*assessee* sekaligus. Biasanya peserta akan dikelompokkan dalam beberapa *batch* yang masing-masing *batch* terdiri dari 6 orang peserta/*assessee*.

## 2.2 Tujuan dan Manfaat Assessment Center

Selanjutnya, tujuan dari assessment center juga dijelaskan oleh Alvin Lum (2005; 19) sebagai: “*the main purpose of assessment center is to predict performance of assesseees in a target job by developing a profile of strenths and developmental needs*” (tujuan utama dari assessment center adalah untuk memprediksi kinerja dari assessee bila ia menduduki jabatan tertentu dengan cara menyusun profil tentang kekuatan dan kebutuhan pengembangan yang diperlukannya).

Adapun manfaat dari hasil penilaian kompetensi antara lain untuk:

- a. *Seleksi, Promosi dan Rotasi*; Hasil Assesmen Kompetensi dapat digunakan untuk mendapatkan calon pejabat sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan;
- b. *Pengembangan Pelatihan*, dimana hasil penilaian kompetensi dapat memberikan gambaran tentang kompetensi pegawai yang perlu dikembangkan disesuaikan dengan persyaratan jabatan.

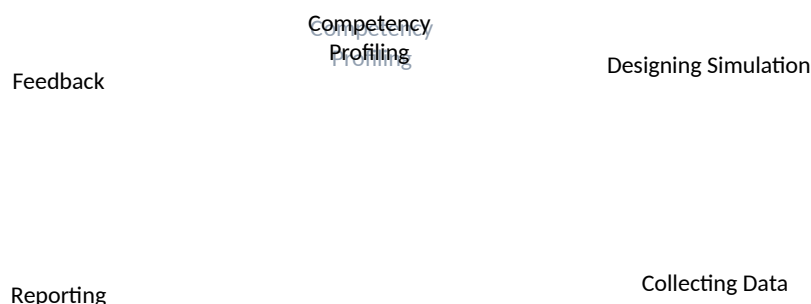
- c. *Kebutuhan Pelatihan*, dimana hasil penilaian kompetensi dapat memberikan gambaran tentang pelatihan yang diperlukan untuk pengembangan individu dan organisasi;
- d. *Identifikasi Kader Pimpinan*, dimana dari hasil penilaian kompetensi dapat diperoleh sekelompok orang yang mempunyai keahlian tertentu (*talent pool*).

Pada konteks integrasi penilaian kompetensi kedalam sistem diklat kepemimpinan, hasil penilaian kompetensi diharapkan dapat memberikan gambaran tentang kompetensi yang perlu dikembangkan disesuaikan dengan persyaratan jabatan atau pelatihan yang diperlukan untuk pengembangan pegawai.

### 2.3 Siklus Assessment Center

Secara umum, siklus assessment center dapat dijelaskan seperti pada **Gambar 1** berikut ini:

**Gambar 1: Siklus Assessment Center**



**Tahap Competency Profiling.** Kegiatan ini dilakukan untuk menggali informasi mengenai standar kompetensi yang *urgent* dibutuhkan guna pelaksanaan tugas dari sebuah jabatan. Metode yang digunakan dalam penyusunan standar kompetensi ini dapat dilakukan dengan cara: a) wawancara 360° dengan stakeholder yang terkait dengan *job targeted* yaitu atasan, rekan kerja dan bawahan; b) kuesioner terstruktur; dan c) analisis data sekunder berupa Peraturan tentang SOTK, ANJAB, SOP, ABK, dll. Adapun output yang dihasilkan dari tahapan ini berupa **Standar Kompetensi** yang menjelaskan tentang *nama, jenis, definisi* dan *level kompetensi*, beserta *indikator perilakunya*.

**Tahap Penyusunan Simulasi.** Tahap ini dimaksudkan untuk menentukan jenis dan materi simulasi yang akan digunakan untuk menggali kompetensi yang telah dirumuskan dalam standar kompetensi sebelumnya. Beberapa jenis simulasi yang biasanya digunakan dalam assessment center antara lain: *Problem Analysis (PA)*, *Leaderless Group Discussion (LGD)*, *In Tray/In basket*, *Role Play Simulation*, *Proposal Writing & Presentation*, dan Wawancara Berbasis Perilaku (*Behavioural Event Interview-BEI*). Jenis-jenis simulasi ini dapat dikembangkan lebih lanjut sejalan dengan kebutuhan pelaksanaan penilaian kompetensi.

**Tahap Pengumpulan Data.** Tahap ini merupakan tahap dimana proses pengambilan data dilakukan dengan cara melakukan pengamatan (*observasi*) dan pencatatan bukti

perilaku (*behavioural evidences*) dari *assessee* saat merespon simulasi-simulasi yang diberikan. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa metode Assessment Center sendiri adalah metode penilaian kompetensi yang bersifat *multi assessor* dan *multi simulasi*. *Multi assessor* artinya bahwa proses pengamatan terhadap 1 orang *assessee* dilakukan oleh lebih dari satu *assessor*. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga objektivitas proses assessment. Sementara *multi simulasi* maksudnya bahwa dalam proses penilaian kompetensi menggunakan beberapa simulasi sekaligus. Tujuannya adalah untuk melihat konsistensi perilaku dari *assessee* pada saat merespon masing-masing simulasi tersebut. Jadi output dari tahapan ini adalah berupa catatan dan rekaman mengenai bukti perilaku dari *assessee*. Adapun jangka waktu pelaksanaan pengambilan data tergantung pada jumlah dan kompleksitas kompetensi dari *targeted job* yang diassess.

**Tahap Assessor Meeting.** Tahapan ini merupakan tahapan untuk mendiskusikan hasil klasifikasi perilaku yang telah disusun oleh masing-masing assessor untuk kemudian diperoleh kesepakatan mengenai pencapaian level kompetensi dari setiap *assessee*. Pada tahap ini juga dirumuskan rekomendasi terhadap hasil penilaian kompetensi dari masing-masing *assessee*. Adapun jangka waktu yang diperlukan untuk tahap ini juga tergantung pada banyaknya *assessee* dan jumlah kompetensi yang dinilai.

**Tahap Penyusunan Laporan.** Setelah diperoleh kesepakatan mengenai level kompetensi dari setiap *assessee*, maka selanjutnya dibuat laporan. Adapun penyusunan laporan ini disesuaikan dengan format yang telah ditetapkan. Adapun jangka waktu penyusunan laporan ini tergantung pada: 1) jenis laporan yang dibuat (laporan *ad hoc*, *cluster*, dan *overall*), 2) jumlah *assessee* yang diassess, dan 3) kompleksitas kompetensinya. Biasanya, bentuk laporan penilaian kompetensi berupa: a) **Laporan Individu**, berisi deskripsi kesesuaian setiap kompetensi, kategori rekomendasi dan saran pengembangan untuk masing-masing *assessee*; b) **Laporan Overall (keseluruhan)**, mencakup *executive summary* dan laporan individu yang disusun dalam satu kesatuan berkas laporan; dan c) **Laporan Feedback Individu**, berisi *executive summary* dari kompetensi yang dinilai beserta saran pengembangan (tanpa informasi mengenai kategori rekomendasi). Kategori rekomendasi yang dimaksudkan disini adalah rekomendasi hasil penilaian kompetensi yang dibagi dalam 3 (tiga) kategori. Untuk kepentingan pemetaan/*talent pool*, rekomendasi penilaian kompetensi diberikan dengan kategori: a) *Sesuai*; b) *Sesuai dengan Pengembangan*; dan c) *Perlu Pengembangan Lebih Lanjut*. Sementara untuk kepentingan seleksi, rekomendasi penilaian kompetensi diberikan dalam kategori: a) *Siap*; b) *Siap dengan Pengembangan*; dan c) *Perlu Pengembangan Lebih Lanjut*. Di sini, indikator kesesuaian kompetensi untuk kategori (a) kesesuaian  $\geq 80\%$ ; (b) kesesuaian  $50 - 80\%$ ; dan (c) kesesuaian  $< 50\%$ .

Catatan: Laporan (a) dan (b) disampaikan kepada stakeholder/pengambil kebijakan, sementara laporan (c) disampaikan kepada masing-masing peserta/assessee.

**Tahap Finalisasi Laporan.** Setelah laporan selesai dibuat, selanjutnya dikoreksi oleh 2 assessor lain dalam 1 (satu) tim assessment untuk memperoleh “*Second Opinion (SO)* atau *Quality Control (QC)*”. Selain koreksi terhadap substansi laporan, SO/QC juga dilakukan terhadap struktur penulisan dan redaksional. Dalam setiap laporan hasil assessment didalamnya terdapat rekomendasi pengembangan yang dapat dilakukan baik oleh *assessee* secara individu maupun institusi.

**Tahap Pemberian Feedback.** Setelah laporan difinalisasi, kemudian disampaikan *feedback* kepada *assessee*. Tujuannya adalah untuk menjelaskan hasil assessment sekaligus untuk memberikan konseling kepada yang bersangkutan dalam kerangka untuk melakukan pengembangan kompetensi. Penyampaian *feedback* untuk para pejabat struktural biasanya dilakukan oleh para *assessor*, sementara untuk para pegawai non struktural, biasanya disampaikan oleh atasan dari yang bersangkutan setelah sebelumnya para atasan tersebut

diberikan *briefing* mengenai tata cara pemberian *feedback*. Tahap pemberian *feedback* ini memang penting dilakukan apabila kita ingin memperoleh manfaat optimal dari sebuah proses penyelenggaraan penilaian kompetensi. Di sini, pegawai yang dinilai (*assessee*) harus mendapatkan dan menindaklanjuti umpan balik hasil dari *assessment center*. Pemberian umpan balik yang efektif akan sangat berguna untuk memperoleh pemahaman antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kompetensi yang disyaratkan dalam jabatan tertentu. Pemberian umpan balik hasil *assessment center* dapat mendorong *assessee* untuk memperhitungkan taraf kemampuan mereka dan menumbuhkan komitmen para *assessee* untuk berupaya dalam pengembangan diri mereka.





Bagian ini akan menjelaskan tentang metode yang digunakan untuk memperoleh hasil keluaran atau output kegiatan, baik dalam hal penyusunan konsepsi integrasi penilaian kompetensi dalam sistem Diklat Kepemimpinan, Penyusunan Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan, Paket Simulasi Penilaian Kompetensi, dan Penyusunan Desain Operasional. Lebih rinci akan dijelaskan mengenai metodologi yang dilakukan dalam rangka menghasilkan keluaran atau output kegiatan sebagaimana tersebut diatas.

### **3.1 Studi Literatur**

Dalam rangka menghasilkan keluaran atau output kegiatan ini, studi literatur dilakukan baik dalam kerangka untuk menggali teori atau konsepsi tentang Assessment Center, manajemen dan kepemimpinan, model kompetensi, penyusunan Standar Kompetensi maupun penyusunan Simulasi/Instrumen Penilaian Kompetensi. Selain melihat tinjauan teoritis, dalam studi literatur ini juga dilakukan tinjauan terhadap kebijakan/regulasi baik terkait dengan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN), Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (Perka BKN) yang mengatur tentang Assessment Center, Standar Kompetensi dan Penyusunan Simulasi, maupun Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (Perka LAN) yang mengatur tentang penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan.

### **3.2 Diskusi**

Selain melakukan studi literatur, dalam rangka memperoleh hasil keluaran atau output, dalam kegiatan ini juga dilakukan diskusi yang melibatkan berbagai pihak, yaitu assesor yang berasal dari Bidang Penilaian Kompetensi dan Kapasitas Aparatur (PKKA), penyelenggara diklat, widyaiswara, para pejabat struktural dan pegawai di lingkungan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) I Lembaga Administrasi Negara. Pada prinsipnya, kegiatan diskusi dilakukan sebagai salah satu metode untuk menyatukan pemikiran dan menghasilkan suatu kesepakatan atas suatu hal yang menjadi topik pembahasan. Dalam hal ini, diskusi difokuskan dalam kerangka penajaman konsep integrasi penilaian kompetensi ke dalam Diklat Kepemimpinan. Diskusi dilaksanakan dengan mengundang pakar atau praktisi sebagai narasumber (sebagai pembicara). Dalam diskusi yang dilakukan dalam rangka menghasilkan keempat output kegiatan tersebut di atas, dibagi kedalam 2 (dua) jenis diskusi yaitu diskusi yang sifatnya umum dan khusus. Diskusi yang sifatnya umum yaitu diskusi yang pesertanya bukan hanya dari tim PKKA namun juga personil-personil di luar tim. Sementara, diskusi khusus hanya melibatkan anggota tim saja.

### **3.3 Focus Group Discussion (FGD)**

Pada dasarnya, Focus Group Discussion (FGD) merupakan suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok. Dengan demikian yang membedakan antara diskusi dengan FGD adalah terletak pada kedudukan dari peserta dan fokus bahasan. Dalam diskusi dimungkinkan adanya perbedaan antara narasumber dengan peserta diskusi, sedangkan dalam FGD semua peserta dianggap sama/setara kedudukan atau perannya, sehingga tidak ada asumsi yang membedakan posisi antara peserta yang satu dengan yang lain. Peserta dalam FGD adalah orang-orang yang dianggap memiliki pengetahuan dan kompetensi dalam

bidang bahasan yang dilakukan. Lebih lanjut dalam FGD, topik yang dijadikan inti bahasan sudah ditentukan secara lebih spesifik. Hal ini dimaksudkan agar dalam pembahasannya nanti akan lebih fokus sehingga keluaran yang dihasilkan, baik berupa konsep, kesimpulan, maupun rekomendasi yang ditargetkan dapat tercapai. Kegiatan FGD yang dilaksanakan dalam rangkaian upaya untuk menyusun a) Konsepsi integrasi penilaian kompetensi dalam diklat kepemimpinan, b) Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan, c) Paket Simulasi, dan d) Desain Operasional Penilaian Kompetensi adalah untuk memverifikasi *draft* dari masing-masing output atau keluaran hasil kegiatan yang telah disusun sebelumnya.



Integrasi penilaian kompetensi dalam Sistem Diklat Kepemimpinan Pola Baru merupakan agenda strategis yang harus ditindaklanjuti secara bertahap. Terkait dengan hal tersebut, pembahasan mengenai konsepsi integrasi ini akan menjelaskan tentang beberapa model alternatif integrasi yang dapat diterapkan. Secara umum, kegiatan penilaian kompetensi dimaksudkan untuk memperoleh gambaran tentang profil kompetensi dari seseorang (*assessee*). Profil kompetensi ini menggambarkan kesesuaian kompetensi *assessee* dengan standar kompetensi yang disyaratkan. Sementara, dalam konteks integrasi penilaian kompetensi dalam Sistem Diklat Kepemimpinan, tujuan penilaian kompetensi tersebut dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai kompetensi para peserta diklatpim yang perlu dikembangkan atau dengan kata lain, hasil penilaian kompetensi diharapkan mampu memberikan gambaran mengenai pelatihan yang diperlukan untuk pengembangan kompetensi para peserta diklatpim.

Hasil penilaian kompetensi tersaji dalam beberapa format laporan sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

- a) **Laporan Individu**, adalah laporan untuk masing-masing *assessee*, yang berisi deskripsi kesesuaian setiap kompetensi dirinci per jenis kompetensi. Laporan ini dilengkapi dengan rekomendasi yang memiliki 3 (tiga) kategori yaitu: 1) *Kategori Sesuai* (apabila memenuhi  $\geq 80\%$  kesesuaian terhadap standar kompetensi); 2) *Kategori Sesuai Dengan Pengembangan* (apabila memenuhi 50-80% kesesuaian terhadap standar kompetensi); dan 3) *Kategori Perlu Pengembangan Lebih Lanjut* (apabila memenuhi  $< 20\%$  kesesuaian terhadap standar kompetensi). Selain itu, laporan ini juga dilengkapi dengan beberapa saran pengembangan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi. Dalam hal ini, laporan dapat disampaikan kepada pihak penyelenggara diklat/ widyaiswara/*coach* yang selanjutnya dapat ditindaklanjuti sebagai bahan masukan (*input*) untuk mendesain metode atau strategi pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi peserta Diklatpim. Selain itu, laporan ini juga dapat disampaikan kepada *atasan Peserta Diklatpim dari instansi asal/pengirim*, untuk selanjutnya dapat ditindaklanjuti dengan melakukan upaya pengembangan kompetensi secara *organizational*.
- b) **Laporan Overall (keseluruhan)**, adalah kumpulan seluruh laporan individu dari masing-masing *assessee* yang dibundel dalam satu berkas laporan utuh/disatukan. Dibagian awal dibuat *executive summary* yang menjelaskan tentang gambaran umum keseluruhan kompetensi peserta/*assessee*. Sama halnya dengan laporan individu, laporan ini diserahkan kepada pihak penyelenggara diklat/widyaiswara/*coach* yang selanjutnya dapat ditindaklanjuti sebagai bahan masukan (*input*) untuk mendesain strategi pembelajaran Diklatpim yang disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi peserta Diklatpim.
- c) **Laporan Feedback Individu**, berisi informasi mengenai gambaran umum kesesuaian kompetensi peserta/*assessee* disertai dengan saran pengembangan (tanpa informasi mengenai kategori rekomendasi). Laporan ini diserahkan kepada masing-masing peserta Diklatpim dan dapat ditindaklanjuti sebagai bahan untuk melakukan *self-evaluation* maupun untuk pengembangan kompetensi secara mandiri. Pengembangan

kompetensi ini dapat dilakukan secara individu melalui *self improvement* berbasis pada *feedback* individual.

Selanjutnya terdapat beberapa alternatif model integrasi yang dapat diadopsi, dimana masing-masing model memiliki implikasi berbeda. Lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

**a. Model I: Model Integrasi Sederhana**

Pada model ini, kegiatan penilaian kompetensi hanya dilakukan sekali di bagian awal penyelenggaraan Diklatpim, yaitu sebelum Tahap I (Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi) dilakukan. Di sini, hasil penilaian kompetensi dapat dijadikan sebagai bahan masukan (*input*) bagi penyelenggara diklat, widyaiswara/*coach* untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi para peserta diklatpim. Model ini tidak berimplikasi pada kebutuhan perubahan kurikulum diklatpim, tetapi lebih ditekankan pada pengembangan strategi pembelajaran diklatpim yang disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi pesertanya. Artinya, setiap peserta diklatpim tetap menerima seluruh materi mata diklat hanya saja strategi pembelajarannya berbeda untuk setiap kelompok (*cluster*) peserta. *Clustering* peserta disusun berdasarkan kemiripan kebutuhan pengembangan kompetensi peserta. Pada prinsipnya, model ini sudah mampu memberikan informasi tentang kebutuhan pengembangan kompetensi peserta diklatpim. Selain itu, penggunaan anggaran pelaksanaan penilaian kompetensi lebih efisien dibandingkan dua alternatif model lainnya. Namun demikian, model ini belum dapat memberikan informasi mengenai efektifitas penyelenggaraan diklatpim.

**b. Model II: Model Semi Integrasi**

Pada model ini, kegiatan penilaian kompetensi dilakukan 2 (dua) kali, yang pertama yaitu di bagian awal penyelenggaraan Diklatpim, yaitu sebelum Tahap I (Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi) dan yang kedua di bagian akhir yaitu pada Tahap V (Evaluasi). Hampir sama dengan Model I, hasil penilaian kompetensi yang pertama pada Model II ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan (*input*) bagi penyelenggara diklat, widyaiswara/*coach* untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi para peserta diklatpim. Di sini juga tidak ada implikasi pada perubahan kurikulum diklatpim tetapi lebih fokus pada penyesuaian strategi pembelajaran diklatpim disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi peserta. Artinya, seluruh materi diklat tetap disampaikan kepada peserta diklatpim, hanya saja strategi pembelajarannya berbeda untuk setiap kelompok (*cluster*) peserta. *Clustering* peserta disusun berdasarkan kemiripan kebutuhan pengembangan kompetensi peserta. Namun, perbedaannya dengan Model I, pada bagian *akhir* penyelenggaraan diklat dilakukan *crosscheck* penilaian kompetensi lagi untuk melihat bagaimana peningkatan kompetensi dari para peserta pasca Diklatpim. Output dari model ini dapat memberikan informasi mengenai profil kompetensi para peserta diklatpim yang dapat digunakan untuk menyusun strategi pembelajaran diklatpim. Selain itu, juga dapat diketahui efektifitas penyelenggaraan diklatpim yang dilihat dari perbandingan kompetensi peserta sebelum dan sesudah mengikuti diklatpim. Namun demikian, operasionalisasi model ini memerlukan alokasi anggaran yang lebih besar dibandingkan dengan Model I.

**c. Model III: Model Integrasi Penuh**

Sama dengan Model II, pada model III ini, kegiatan penilaian kompetensi dilakukan 2 (dua) kali, yang pertama yaitu di bagian awal penyelenggaraan Diklatpim, yaitu sebelum Tahap I (Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi) dan yang kedua di bagian akhir yaitu pada Tahap V (Evaluasi). Perbedaannya terletak pada implikasinya terhadap penyelenggaraan Diklatpim. Hampir sama dengan Model II, hasil penilaian kompetensi yang pertama dapat dijadikan sebagai bahan masukan (*input*) bagi penyelenggara diklat, widyaiswara/*coach* untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi namun bedanya terletak pada implikasinya terhadap kesesuaian kurikulum diklat yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta diklatpim. Oleh karenanya, dalam model ini, kurikulum diklat harus didesain *fleksibel* atau *adaptable* menyesuaikan kebutuhan pengembangan kompetensi peserta diklatpim. Artinya, tidak semua mata diklat akan diajarkan kepada peserta, peserta diklat hanya menerima pembelajaran mata diklat sesuai dengan yang dibutuhkan. Pada model ini juga dilakukan penilaian kompetensi pada bagian *akhir* penyelenggaraan diklat yaitu untuk melihat bagaimana peningkatan kompetensi dari para peserta pasca mengikuti Diklatpim. Output dari model ini dapat memberikan informasi mengenai profil kompetensi para peserta diklatpim yang dapat digunakan BUKAN HANYA untuk menyusun strategi pembelajaran tetapi juga untuk merumuskan desain kurikulum diklatpim yang disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi. Selain itu, juga dapat diketahui efektifitas penyelenggaraan diklatpim yang dilihat dari perbandingan kompetensi peserta sebelum dan sesudah mengikuti diklatpim. Namun demikian, operasionalisasi model ini memerlukan alokasi anggaran yang lebih besar dibandingkan dengan Model I dan II.

Dengan mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan masing-masing model, serta kondisi eksisting yang ada terkait dengan aspek ketersediaan sumber daya (*resources*) yang dimiliki, maka alternatif model integrasi yang direkomendasikan dibagi dalam 2 (dua) kerangka waktu:

**a. Rekomendasi Jangka Pendek**

Pada jangka pendek, model integrasi yang direkomendasikan adalah **Model II yaitu Model Semi Integrasi**. Hal ini didasarkan atas justifikasi bahwa Model II ini cukup mampu memberikan penguatan terhadap kedudukan atau *positioning* LAN selaku pembina dan penyelenggara Diklatpim, dimana di satu sisi hasil penilaian kompetensi dapat dimanfaatkan sebagai bahan masukan (*input*) bagi proses penyusunan strategi pembelajaran diklatpim dan di sisi lain juga dapat dijadikan sebagai bentuk evaluasi terhadap efektifitas penyelenggaraan diklatpim. Karena tidak memerlukan persiapan yang terlalu rumit, model ini dapat dioperasionalkan mulai tahun 2015.

**b. Rekomendasi Jangka Panjang**

Pada jangka panjang, model integrasi yang direkomendasikan adalah **Model III yaitu Model Integrasi Penuh**. Hal ini karena model ini dapat memberikan kemanfaatan yang lebih besar. Hanya saja, dikarenakan implikasi model ini lebih kompleks, maka pelaksanaannya memerlukan persiapan yang cukup panjang. Kesiapan dimaksud mencakup kesiapan sistem dan Sumber Daya Manusia yang memadai baik secara kuantitas dan kualitas. Operasionalisasi model ini nampaknya memerlukan persiapan sampai 3-5 tahun kedepan.



Bagian ini menjelaskan tentang konsepsi penyusunan Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan baik dilihat dari tinjauan kebijakan/regulasi, akademis, dan operasional. Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan ini akan berisi tentang kompetensi-kompetensi kunci (*key competencies*) yang disyaratkan untuk dikuasai pada setiap jenjang jabatan. Secara lebih rinci, Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan ini akan memuat deskripsi tentang *jenis, nama, definisi, dan level* dari kompetensi-kompetensi kunci yang menjadi target pembelajaran dalam penyelenggaraan Diklatpim. Selanjutnya, dengan dilengkapi penjelasan mengenai indikator perilaku pada setiap kompetensi, Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan ini juga akan menjadi dasar atau acuan operasionalisasi untuk melakukan penilaian kompetensi para peserta Diklatpim.

Dalam kegiatan ini, penyusunan Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan tersebut akan mengacu pada kompetensi-kompetensi yang ditargetkan (*targeted competencies*) untuk dikuasai oleh para peserta dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan sebagaimana dijelaskan dalam Perka LAN No. 10, 11, 12, dan 13 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat I, II, III dan IV. Secara lebih rinci, alur penyusunan Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan tersebut akan mempertimbangkan tinjauan kebijakan/regulasi, akademis dan operasional sebagaimana dijelaskan secara rinci sebagai berikut.

Sejumlah kebijakan telah dikeluarkan oleh Pemerintah terkait dengan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Undang-undang No. 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas UU No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menyatakan bahwa dalam rangka mewujudkan tujuan nasional sebagaimana dimaksud dalam alinea keempat UUD 1945, diperlukan PNS yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggungjawab serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Pemahaman mengenai 'PNS yang berkemampuan' di sini diartikan sebagai PNS yang memiliki kompetensi untuk mengemban tugas dan perannya sebagai unsur aparatur negara. Dalam kerangka operasionalisasi, UU No. 43 Tahun 1999 ini kemudian diturunkan (*derived*) kedalam beberapa peraturan pelaksana, diantaranya adalah: PP No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural; dan PP No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS. Kedua PP ini kemudian diturunkan kedalam beberapa peraturan yang lebih operasional. PP No. 100 Tahun 2000, misalnya, diturunkan salah satunya kedalam kebijakan yang mengatur tentang Standar Kompetensi Jabatan, sementara PP No. 101 Tahun 2000 diturunkan salah satunya kedalam kebijakan yang mengatur tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan baik Tingkat I, II, III dan IV.

Berbagai peraturan pelaksana sebagaimana dijelaskan di atas telah beberapa kali mengalami perubahan. Sampai dengan saat ini, kebijakan operasional terbaru yang mengatur tentang penyusunan Standar Kompetensi Jabatan adalah Peraturan Kepala BKN No. 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial PNS dan Peraturan Kepala BKN No. 8 Tahun 2013 Tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis PNS. Oleh karenanya, dalam kaitannya dengan kegiatan penyusunan Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan ini masih akan mengacu pada Perka BKN No. 7 Tahun 2013. Hal ini didasarkan atas justifikasi bahwa meskipun kebijakan turunan dari Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang mengatur tentang Standar Kompetensi Jabatan sementara ini belum dibuat, namun sebenarnya bila kita melihat *content/isi*

substansi Perka BKN No. 7 Tahun 2013 sudah cukup sesuai (*inline*) dengan pasal-pasal yang ada di dalam UU ASN. Sementara itu, kebijakan operasional terbaru yang mengatur tentang penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan adalah Perka LAN No. 10, 11, 12, dan 13 Tahun 2013. Keempat Perka LAN yang mengatur tentang sistem penyelenggaraan Diklatpim pola baru tersebut selanjutnya akan dijadikan sebagai salah satu acuan dalam menyusun Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan. Namun demikian, kedepan Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan ini dapat disesuaikan dengan perkembangan atau dinamika yang terjadi.

## **5.1 Tinjauan Terhadap Kebijakan Penyusunan Standar Kompetensi**

Disyiahkannya UU ASN sesungguhnya memiliki implikasi terhadap kebutuhan peraturan pelaksana seperti Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden maupun kebijakan operasional lainnya. Saat ini sebanyak 19 Rancangan Peraturan Pemerintah dan 4 Rancangan Peraturan Presiden sedang dipersiapkan. Kesembilan-belas Rancangan Peraturan Pemerintah (RPP) tersebut adalah sebagai berikut:

1. RPP tentang Administrasi dan Kompetensi PNS
2. RPP tentang Jabatan fungsional PNS
3. RPP tentang Jabatan Pimpinan Tinggi PNS
4. RPP tentang Pengisian Jabatan ASN tertentu dan TNI dan Polri
5. RPP tentang Hak dan Kewajiban Pegawai ASN
6. RPP tentang Tata Cara Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan Jumlah dan Jenis Jabatan PNS
7. RPP tentang Pengadaan dan Tata Cara Sumpah/janji PNS
8. RPP tentang Pangkat dan Jabatan PNS
9. RPP tentang Pengembangan Karier, Pengembangan Kompetensi, Pola Karier, Promosi dan Mutasi PNS
10. RPP tentang Penilaian Kinerja PNS.
11. RPP tentang Gaji, Tunjangan Kinerja, Tunjangan Kemahalan dan Fasilitas lain PNS
12. RPP tentang Disiplin PNS
13. RPP tentang Pemberhentian, Pemberhentian Sementara dan Pengaktifan Kembali PNS
14. RPP tentang Pengelolaan Program Jaminan Pensiun PNS
15. RPP tentang Jaminan Kesehatan, Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Kematian dan Bantuan Hukum Pegawai PNS
16. RPP tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja
17. RPP tentang PNS yang Diangkat Sebagai Pejabat Negara
18. RPP tentang Korps Pegawai PNS
19. RPP tentang Upaya Administrasi dan Badan Pertimbangan Pegawai ASN

Sementara itu, keempat Rancangan Peraturan Presiden (RPerpres) meliputi:

1. RPerpres tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab Komisi Aparatur Sipil Negara
2. RPerpres tentang Tugas, Fungsi, dan Kewenangan Lembaga Administrasi Negara
3. RPerpres tentang Tugas, Fungsi dan Kewenangan Badan Kepegawaian Negara
4. RPerpres tentang Jenis Jabatan yang dapat diisi oleh Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.

Kaitannya dengan kebutuhan penyusunan Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan, peraturan pelaksana yang diperlukan segera sebagai bahan penyusunan adalah RPP tentang Administrasi dan Kompetensi PNS. Namun demikian, hingga laporan ini selesai dibuat, RPP tersebut belum selesai disusun. Demikian pula halnya dengan RPP dan Rperpres lainnya. Oleh karenanya, dalam kegiatan ini, proses penyusunan Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan masih mengacu pada peraturan atau kebijakan yang lama, baik kebijakan mengenai

penyusunan standar kompetensi maupun kebijakan mengenai penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan.

Sebagaimana telah dijelaskan pada Bagian sebelumnya, dalam konteks integrasi penilaian kompetensi dalam Diklat Kepemimpinan, Standar Kompetensi yang akan dijadikan sebagai pedoman untuk melakukan penilaian **HARUS SAMA** dengan Standar Kompetensi yang dijadikan sebagai acuan dalam penyelenggaraan kegiatan Diklat Kepemimpinan. Artinya, kompetensi-kompetensi yang menjadi target (*targeted competencies*) dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan harus menjadi unsur-unsur utama dalam Standar Kompetensi dimaksud. Hal ini didasarkan atas justifikasi bahwa kompetensi-kompetensi yang diukur dari para peserta Diklat Kepemimpinan haruslah merupakan kompetensi-kompetensi yang menjadi target perancangan pembelajaran dalam Diklat Kepemimpinan tersebut. Pada situasi dimana kebijakan operasional tentang pedoman penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan dibawah UU ASN belum tersedia, maka dalam kegiatan penyusunan Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan ini masih akan mengacu pada peraturan terbaru yang tersedia yaitu Perka LAN No. 10, 11, 12, dan 13 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat I, II, III dan IV.

Sebenarnya di dalam ketentuan peraturan tentang Penyelenggaraan Diklatpim pola baru tidak ditemukan definisi mengenai kompetensi, namun lebih ditekankan pada kompetensi kepemimpinan yang ditargetkan (*targeted competency*) untuk dikuasai oleh para pemangku jabatan Eselon I, II, III, dan IV. Secara umum, target kompetensi yang ingin dibangun dalam penyelenggaraan Diklatpim adalah untuk membentuk **Kepemimpinan untuk Perubahan**. Namun demikian, secara lebih rinci target kompetensi yang harus dikuasai pada masing-masing jenjang jabatan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. PerkaLAN No. 10 Tahun 2013 menjelaskan bahwa kompetensi yang ingin dibangun pada Diklatpim Tingkat I adalah *kompetensi kepemimpinan visioner* yaitu kemampuan berkolaborasi dengan stakeholder strategis untuk menangani isu nasional strategis dan memimpin peningkatan kinerja instansinya melalui penetapan visi atau arah kebijakan yang tepat, yang diindikasikan dengan kemampuan:
  1. Menjadi tauladan bagi bawahan dan stakeholder dalam integritas, nasionalisme, standar etika publik, nilai-nilai, norma, moralitas dan tanggungjawab sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
  2. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi kearah pencapaian tujuan pembangunan nasional dan visi instansinya;
  3. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna penetapan arah kebijakan yang lebih efektif dan efisien;
  4. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya manusia organisasinya dalam pencapaian arah kebijakan.
- b. PerkaLAN No. 11 Tahun 2013 menjelaskan bahwa kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat II adalah *kompetensi kepemimpinan strategis* yaitu kemampuan menetapkan strategi kebijakan instansinya dan memimpin keberhasilan implementasi strategi kebijakan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan:
  1. Mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas, berwawasan kebangsaan, menjunjung tinggi standar etika publik sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan, kemampuan untuk taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya;
  2. Merumuskan strategi kebijakan yang efektif untuk mewujudkan visi organisasinya;



3. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi kearah efektifitas dan efisiensi penerapan strategi kebijakan unit instansinya;
  4. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan strategi kebijakan yang lebih efektif dan efisien;
  5. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi strategi kebijakan unit instansinya.
- c. PerkaLAN No. 12 Tahun 2013 menjelaskan bahwa kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat II adalah *kompetensi kepemimpinan taktikal* yaitu kemampuan menjabarkan visi dan misi instansi kedalam program instansi dan memimpin keberhasilan pelaksanaan program tersebut yang diindikasikan dengan kemampuan:
1. Mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya;
  2. Menjabarkan visi dan misi instansinya ke dalam program-program instansi;
  3. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola program-program instansi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program;
  4. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan program-program instansi yang lebih efektif dan efisien;
  5. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi program unit instansinya.
- d. PerkaLAN No. 13 Tahun 2013 menjelaskan bahwa kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat II adalah *kompetensi kepemimpinan operasional* yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan:
1. Membangun karakter dan sikap perilaku sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas, dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya;
  2. Membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi;
  3. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien;
  4. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan unit instansinya.

Kompetensi-kompetensi yang menjadi target pembelajaran diklat kepemimpinan sebagaimana dijelaskan tersebut selanjutnya dapat dimasukkan kedalam Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan terutama kaitannya dengan Kompetensi “Kepemimpinan Untuk Perubahan” atau *Leadership for Change*.

Selain itu, penyusunan Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan juga harus mengacu pada kebijakan penyusunan Standar Kompetensi yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Dikarenakan telaahan ini akan lebih difokuskan pada kompetensi kepemimpinan manajerial maka kebijakan yang akan diacu adalah Perka BKN No. 7 Tahun 2013 tentang Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial PNS. Sesuai dengan arahan dari Perka BKN tersebut, maka kompetensi menjadi persyaratan utama bagi pelaksanaan tugas dan fungsi jabatan pegawai negeri sipil. Perka ini juga sekaligus memperjelas bahwa penyusunan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) menjadi suatu kewajiban

bagi setiap instansi pemerintah untuk merumuskan dan menyusunnya secara legal formal. Adapun mengenai nama-nama kompetensi yang termaktub dalam Perka BKN tersebut merupakan kompetensi-kompetensi manajerial yang secara umum diperlukan untuk semua jabatan (struktural) manajerial di lingkungan pemerintah, sehingga dalam mekanisme penyusunannya adalah wajib bagi setiap instansi untuk merujuk pada pedoman penyusunan dalam Perka tersebut. Dalam Perka BKN No. 7 Tahun 2013 tersebut dijelaskan bahwa kompetensi manajerial adalah *soft competency* yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan atau fungsi jabatan.

Kebijakan Perka BKN No. 7 Tahun 2013 pada dasarnya mengatur tentang penyusunan standar kompetensi di suatu instansi. Pada konteks ini, LAN sudah memiliki draft Standar Kompetensi yang sudah dioperasionisasikan sebagai pedoman atau acuan dalam kegiatan penilaian kompetensi pegawai struktural dan non struktural di lingkungan Lembaga Administrasi Negara. Namun demikian, standar kompetensi yang akan disusun di sini bukanlah Standar Kompetensi Kepemimpinan untuk instansi LAN tapi adalah Standar Kompetensi untuk Diklat Kepemimpinan yang akan berlaku secara nasional dalam proses penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan dan sekaligus untuk kegiatan penilaian kompetensi peserta Diklatpim.

Secara substansial maka standar kompetensi manajerial yang disusun juga akan mengacu pada pedoman yang berlaku, yakni mencakup nama-nama kompetensi dan format operasional standar kompetensi. Perka BKN No. 7 Tahun 2013 telah menjabarkan beberapa nama kompetensi manajerial yang selanjutnya diharapkan dapat dijadikan acuan bagi setiap instansi pemerintah untuk menyusun standar kompetensi jabatan. Adapun nama-nama kompetensi manajerial yang terangkum dalam lampiran Perka BKN No. 7 Tahun 2013 adalah sebagai berikut:

- |                                 |                                      |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Fleksibilitas Berpikir       | Berorientasi Pada Pelayanan          |
| 2. Inovasi                      | 17. Kesadaran Akan Keselamatan Kerja |
| 3. Berpikir Analitis            | 18. Membangun Hubungan Kerja         |
| 4. Berpikir Konseptual          | 19. Negosiasi                        |
| 5. Adaptasi Terhadap Perubahan  | 20. Kewirausahaan                    |
| 6. Integritas                   | 21. Pencarian Informasi              |
| 7. Keuletan                     | 22. Perhatian Terhadap Keteraturan   |
| 8. Pengendalian Diri            | 23. Komunikasi Lisan                 |
| 9. Komitmen terhadap Organisasi | 24. Komunikasi Tertulis              |
| 10. Inisiatif                   | 25. Pengambilan Keputusan            |
| 11. Semangat Berprestasi        | 26. Pengorganisasian                 |
| 12. Kerja Sama                  | 27. Perencanaan                      |
| 13. Mengembangkan Orang Lain    | 28. Manajemen Perubahan              |
| 14. Kepemimpinan                | 29. Berorientasi pada Kualitas       |
| 15. Membimbing                  | 30. Manajemen Konflik                |

Kompetensi-kompetensi yang terlampir dalam Perka BKN No. 7 Tahun 2013 tersebut dapat dipilih disesuaikan dengan kebutuhan penyusunan Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan. Format sebagaimana diatur dalam Perka BKN adalah setiap kompetensi dibagi ke dalam 7 level, yakni dari level 0 sampai dengan level 6. Adapun penentuan level untuk masing-masing kompetensi akan disesuaikan dengan karakteristik tugas dan beban kerja setiap jabatan yang ada.

## 5.2 Tinjauan Akademis Tentang Model Kompetensi Kepemimpinan

Penyusunan Standar Kompetensi Diklatpim ini selain harus mempertimbangkan aspek regulatif yang berlaku, juga mengacu pada hasil *tinjauan akademis* dan *operasional*. Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, telaahan ini mencoba untuk mengidentifikasi jenis-jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap peserta Diklatpim pada setiap jenjang jabatan mulai dari jabatan Eselon IV sampai dengan jabatan Eselon I. Pemilihan jenis-jenis kompetensi ini mutlak dilakukan karena tuntutan tugas jabatan pada setiap jenjang jabatan sangat berbeda baik lingkup maupun kedalamannya. Untuk itu, telaahan ini akan menggunakan beberapa teori yang dijadikan sebagai rujukan pemilihan jenis kompetensi.

Teori klasik yang membahas tentang tingkatan manajemen atau kepemimpinan dan kemampuan yang harus dimiliki oleh manajer pada tingkatan jabatan dikemukakan oleh Robert L. Katz yang diterbitkan tahun 1974 dalam artikel, “*Skills of An Effective Administrator*” oleh *Harvard Business Review* (Yukl, 2008). Menurut Katz, seorang pemimpin yang efektif harus memiliki tiga keterampilan utama yaitu:

1. *Kompetensi teknis* yang meliputi:

- Pengetahuan dan kemampuan dalam bidang khusus tertentu, seperti teknik, komputer, akuntansi keuangan, atau manufaktur.
- Kemampuan ini lebih penting di tingkat bawah manajemen karena manajer pada tingkatan ini berhadapan langsung dengan pegawai dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.

2. *Kompetensi hubungan dengan manusia* yang meliputi:

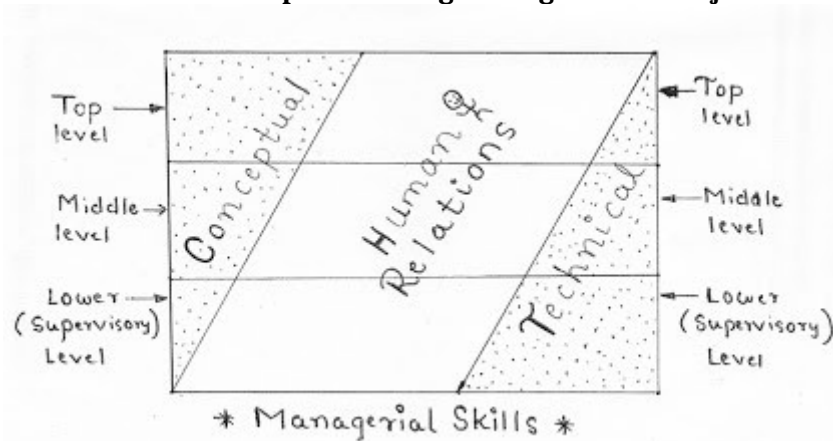
- Kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan orang lain, baik secara individu maupun dalam kelompok.
- Kemampuan untuk berkomunikasi, memotivasi, memimpin, dan mengilhami mereka untuk tetap semangat, antusias, dan komitmen.

3. *Kompetensi konseptual atau berpikir* yang meliputi:

- Kemampuan untuk berpikir secara konseptual tentang situasi abstrak dan kompleks.
- Kemampuan ini mengharuskan manajer untuk mampu melihat organisasi secara keseluruhan, memahami hubungan antara berbagai unit kerja, dan menyelaraskan arah organisasi ke depan yang cocok dengan tuntutan lingkungan strategik yang lebih luas.

Ketiga kompetensi ini sebetulnya diperlukan secara bersamaan bagi seorang pemimpin organisasi, namun kedalaman dan kegunaan kompetensi itu dalam pekerjaannya sebagai pemimpin sangat ditentukan oleh tingkatan hirarki organisasi. Katz (1974) menggambarkan keterkaitan antara tingkatan manajemen dengan kompetensi manajerial adalah sebagai berikut:

**Gambar 2**  
**Keterkaitan Kompetensi dengan Tingkatan Manajemen**



Menurut Yukl (2008), peran dan tugas pemimpin pada setiap tingkatan manajemen sangatlah berbeda yang berimplikasi pada kemampuan yang harus dimiliki. Dengan menggunakan tiga tingkatan manajemen tersebut, maka peran utama pemimpin puncak (*top management*/Eselon I dan II) adalah:

- Manajemen puncak menentukan tujuan, arah, kebijakan dan rencana organisasi untuk jangka panjang.
- Mereka menyusun visi organisasi dan memobilisasi anggota organisasi untuk bergerak ke arah visi tersebut.
- Manajemen puncak memerlukan keterampilan berpikir yang kompleks, visioner, dan menyeluruh yang menghasilkan pemikiran, perencanaan dan arah organisasi, sehingga mereka juga disebut sebagai administrator atau otak organisasi.
- Mereka menghabiskan lebih banyak waktu dalam perencanaan jangka panjang, pengorganisasian yang menyeluruh, dan mengambil keputusan strategis.
- Mereka menyusun rencana jangka panjang dari organisasi yang umumnya dibuat untuk 5 sampai 20 tahun.

Di bawah manajemen puncak, terdapat tingkatan manajemen menengah (*middle management*/Eselon III) yang lebih menekankan pada tugas-tugas sebagai berikut:

- Manajemen menengah memberikan rekomendasi (saran) kepada manajemen tingkat atas tentang keputusan strategik yang harus diambil.
- Mengeksekusi (mengimplementasikan) kebijakan dan rencana strategik yang dibuat oleh manajemen puncak.
- Mengkoordinasikan program dan kegiatan di bagian atau divisinya.
- Mereka harus mampu berkomunikasi secara efektif baik dengan manajemen puncak, maupun dengan manajemen bawah.
- Mereka menghabiskan lebih banyak waktu untuk koordinasi dan berkomunikasi.
- Mereka menyiapkan rencana jangka menengah pada bagian mereka yang umumnya dibuat untuk 1 sampai 5 tahun.
- Manajemen menengah memiliki keterbatasan wewenang dan tanggung jawab, karena mereka adalah perantara antara manajemen puncak dan manajemen bawah.
- Mereka memerlukan keterampilan yang cukup merata antara kompetensi teknis, hubungan antar manusia, dan konseptual berpikir.

Di bawah manajemen menengah adalah manajemen tingkat bawah (*lower management/* Eselon IV) yang terdiri dari para koordinator, penyelia atau pengawas/supervisor. Mereka dipilih oleh manajemen tingkat menengah untuk mengawasi pelaksanaan kegiatan-kegiatan operasional organisasi. Peran dan tugas manajemen bawah adalah sebagai berikut:

- Manajemen tingkat rendah lebih banyak mengarahkan para pegawai untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif.
- Mereka harus mampu memberikan motivasi dan semangat pada para pegawai.
- Mereka harus memelihara hubungan antar pegawai.
- Manajemen tingkat bawah harus menginformasikan kepada para pegawai tentang keputusan yang diambil oleh manajemen menengah dan atas. Mereka juga harus menginformasikan kepada manajemen menengah tentang kinerja, kesulitan, perasaan, dan tuntutan para pegawai.
- Mereka menghabiskan lebih banyak waktu dalam mengawasi dan mengendalikan pekerjaan para pegawai.
- Pemimpin tingkat bawah menyusun rencana teknis pekerjaan baik itu rencana harian, mingguan dan bulanan.
- Mereka memiliki kewenangan terbatas, dan secara teratur harus melaporkan dan bertanggung jawab langsung kepada manajemen tingkat menengah.
- Kemampuan utama yang harus dimiliki adalah kompetensi teknis, dan hubungan antar manusia melalui komunikasi yang efektif.

Saat ini, kajian tentang model kompetensi kepemimpinan di sektor publik di Indonesia memang masih sangat terbatas. Salah satu hasil kajian yang pernah dilakukan terkait dengan substansi ini dilakukan oleh Pusat Kajian Manajemen Kebijakan LAN pada tahun 2013. Dengan keterbatasan kajian atau penelitian terkait dengan kompetensi kepemimpinan di lingkungan birokrasi, hasil kajian LAN ini dapat dijadikan sebagai salah satu rujukan dalam menyusun Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan, meskipun kajian tersebut lebih terfokus pada *senior executive position* (Eselon I dan II). Kajian ini berhasil mengidentifikasi model kompetensi kepemimpinan Eselon I dan Eselon II sebanyak 28 unsur kompetensi kepemimpinan yang dapat mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya serta dalam menjalankan proses perubahan dan reformasi birokrasi dan administrasi. Adapun ke-28 unsur kompetensi tersebut dengan definisinya masing-masing adalah sebagai berikut:

#### **1. Pengembangan Kemampuan Anak Buah**

Pengembangan kemampuan anak buah didefinisikan sebagai kompetensi yang dibutuhkan untuk mengembangkan kemampuan anak buah untuk tampil dan berkontribusi kepada organisasi dengan memberikan dorongan kepada staf/bawahannya untuk juga menjadi agen perubahan (*agent of change*). Hal ini juga dilakukan dengan memberikan umpan balik dan memberikan berbagai kesempatan untuk belajar melalui metode untuk pengembangan anak buah ini melalui kegiatan formal dan informal.

#### **1. Kepekaan terhadap Eksternal**

Kepekaan terhadap eksternal didefinisikan sebagai kompetensi untuk memahami dan mengikuti dinamika perkembangan dan kebijakan lokal, nasional dan internasional yang dapat mempengaruhi organisasi dan cara pandang pemangku kepentingan; sadar akan atas dampak kebijakan organisasi terhadap lingkungan eksternal (termasuk tantangan global).

**2. Tangguh**

Tangguh didefinisikan sebagai kompetensi untuk mengefektifkan kondisi dalam menghadapi tekanan kerja dan target; tetap optimis dan gigih, bahkan dalam kondisi yang kurang baik dalam proses melakukan perubahan; serta cepat bangkit dari kegagalan.

**3. Kreatif dan Inovatif**

Mengembangkan dan menerapkan wawasan dan pengetahuan terkini kedalam organisasi; kritis terhadap pendekatan-pendekatan konvensional; mengupayakan ide-ide baru dan inovasi merancang dan menerapkan program/proses pembaharuan.

**4. Pembelajaran Berkelanjutan**

Pembelajaran berkelanjutan didefinisikan sebagai kompetensi untuk introspeksi serta mengenal kelebihan dan kekurangan diri; melakukan pengembangan diri; mengaplikasikan hasil belajar untuk meningkatkan kinerja.

**5. Komunikasi Lisan**

Komunikasi lisan dapat didefinisikan sebagai kompetensi untuk membawakan presentasi lisan dengan jelas dan meyakinkan; mendengarkan dengan efektif; mengklarifikasikan informasi sesuai dengan kebutuhan dan tujuan.

**6. Pengelolaan Sumber Daya Manusia**

Pengelolaan sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai kompetensi untuk merencanakan dan mengatur personil organisasi berdasarkan target reformasi organisasi, pertimbangan anggaran, dan kebutuhan staf, memastikan pekerja direkrut, dipilih, dinilai, dan diberi penghargaan dengan benar; serta mengambil tindakan terhadap masalah kinerja.

**7. Kredibilitas Teknikal**

Kredibilitas teknikal didefinisikan sebagai kompetensi untuk memahami dan mampu menerapkan prinsip-prinsip, prosedur-prosedur, persyaratan-persyaratan, peraturan-peraturan, dan kebijakan yang tepat terkait ruang lingkup kerja dan fungsi organisasi.

**8. Pembangunan Tim**

Pembangunan tim dapat didefinisikan sebagai kompetensi untuk memberikan inspirasi dan membina komitmen, semangat, rasa kebanggaan, dan sikap saling percaya dalam tim. Memfasilitasi kerja sama dan memotivasi anak-anak buah untuk mencapai tujuan kelompok (unit/organisasi).

**9. Integritas/Kejujuran.**

Integritas/kejujuran dapat didefinisikan sebagai kompetensi untuk berperilaku jujur, dan adil, serta bertindak secara etis; menunjukkan secara selaras ucapan dan tindakan; serta menunjukkan standar etika yang tinggi.

**10. Fleksibilitas**

Fleksibilitas dalam kajian ini didefinisikan sebagai kompetensi untuk bersikap terbuka terhadap perubahan dan informasi baru; serta beradaptasi secara cepat terhadap informasi baru, perubahan kondisi, atau rintangan yang tidak terduga.

**11. Kewirausahaan**

Kewirausahaan didefinisikan sebagai kompetensi untuk mengarahkan organisasi menuju kesuksesan di masa depan dengan mengidentifikasi peluang-peluang baru; membangun organisasi dengan mengembangkan atau meningkatkan produk atau layanan; serta mengambil resiko yang terukur untuk mencapai tujuan organisasi.

**12. Berorientasi Stratejik**

Berorientasi stratejik didefinisikan sebagai kompetensi dalam merumuskan tujuan dan prioritas, serta menetapkan rencana yang konsisten dengan kepentingan jangka panjang organisasi dalam lingkungan regional, nasional dan global; serta memanfaatkan berbagai kesempatan, dan mengelola resiko.

**13. Pemanfaatan dan Pengelolaan teknologi Informasi**

Pemanfaatan dan pengelolaan teknologi informasi dapat didefinisikan sebagai kompetensi untuk memutakhirkan pengetahuan tentang perkembangan dan manfaat teknologi informasi; memanfaatkan teknologi informasi; meningkatkan kualitas layanan dan kinerja organisasi; serta memastikan akses dan keamanan sistem teknologi yang digunakan.

**14. Cerdas Politis**

Cerdas politis adalah kompetensi untuk mengidentifikasi dinamika politik internal dan eksternal organisasi yang mempengaruhi kerja dan kinerja organisasi; menyikapi secara tepat perkembangan realitas organisasi dan politik dalam menjaga visi dan tujuan organisasi dan negara.

**15. Penyelesaian Masalah**

Penyelesaian masalah dalam kajian ini didefinisikan sebagai kompetensi untuk mengidentifikasi dan menganalisis masalah, menimbang relevansi dan ketepatan informasi; menghasilkan dan mengevaluasi solusi alternatif; serta membuat rekomendasi solusi.

**16. Memanfaatkan Keragaman**

Memanfaatkan keberagaman adalah unsur kompetensi dalam membina lingkungan kerja yang inklusif, dimana keberagaman dan perbedaan individual dihargai dan dimanfaatkan untuk mencapai visi dan misi organisasi dan negara.

**17. Pengelolaan Keuangan/Anggaran**

Pengelolaan keuangan/anggaran adalah unsur kompetensi untuk memahami proses keuangan organisasi; menyiapkan dan mengelola anggaran dan kelayakannya; serta mengawasi pengadaan barang/jasa dan kontrak, agar mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu, unsur kompetensi ini juga meliputi kemampuan mengawasi pengeluaran dan mampu berfikir berdasarkan asas “biaya dan manfaat” (*cost-benefit*) dalam menentukan prioritas penggunaan anggaran yang berbasis kinerja dan menunjang proses perubahan.

**18. Akuntabel**

Akuntabilitas adalah unsur kompetensi dalam membuat diri sendiri dan mendorong orang lain untuk bertanggungjawab dengan hasil-hasil yang terukur secara kualitas, tepat waktu, dan hemat biaya; serta menentukan tujuan, mengatur prioritas, dan mendelegasikan pekerjaan. Selain itu, unsur kompetensi ini juga meliputi tanggung-jawab terhadap kesalahan; mematuhi sistem kontrol dan peraturan-peraturan yang berlaku yang pro pada kebutuhan/keinginan publik.

**19. Pengembangan Jejaring Kerja**

Pengembangan jejaring kerja dapat didefinisikan sebagai kemampuan dalam mengembangkan jejaring kerja dan membangun aliansi; berkolaborasi lintas batas untuk membangun kemitraan strategis dalam rangka mendukung perubahan serta kelancaran dan peningkatan pelayanan serta kinerja organisasi.

**20. Bervisi**

Bervisi adalah unsur kompetensi dimana pimpinan memiliki pandangan jangka panjang dan membangun visi bersama dengan orang-orang lain – baik internal maupun eksternal; bertindak sebagai katalisator terhadap perubahan dalam organisasi; serta mampu mempengaruhi orang lain untuk menerapkan visi kedalam tindakan-tindakan.

**21. Berorientasi pada Kualitas Layanan**

Berorientasi pada kualitas layanan adalah unsur kompetensi dalam mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan konsumen internal maupun eksternal dan publik; serta memberikan produk dan layanan yang berkualitas tinggi; berkomitmen terhadap perbaikan/peningkatan berkesinambungan.

**22. Pengelolaan Konflik**

Pengelolaan konflik dapat didefinisikan sebagai unsur kompetensi dalam mentolerir perbedaan pemikiran dan perdebatan; mengelola dan menyelesaikan berbagai konflik; serta pertentangan dengan perilaku yang membangun. Selain itu, juga kompetensi dalam mengantisipasi dan mengambil langkah untuk mencegah konfrontasi yang tidak produktif.

**23. Tegas**

Tegas didefinisikan sebagai unsur kompetensi untuk berani mengambil keputusan yang tepat, efektif, dan tepat waktu, bahkan pada saat data dan informasi sangat terbatas atau solusi yang dipilih memberikan konsekuensi yang tidak menyenangkan; mampu melihat dampak dan implikasi dari keputusan.

**24. Kesadaran Budaya**

Menghormati dan merespon secara tepat keberagaman nilai dan budaya yang ada dalam organisasi, dan masyarakat dimana organisasi ada dan menjalankan misinya.

**25. Mempengaruhi/Bernegosiasi**

Mempengaruhi/bernegosiasi dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain; mencapai mufakat melalui musyawarah; serta bekerja sama dengan orang lain untuk memperoleh informasi dan mencapai tujuan.

**26. Motivasi dalam Melayani Publik**

Motivasi dalam melayani publik adalah unsur kompetensi dalam membangun secara berkelanjutan budaya organisasi yang berkualitas tinggi, serta menunjukkan komitmen dalam melayani publik, juga menyelaraskan tujuan dan praktik-praktik organisasi terhadap kepentingan publik.

**27. Komunikasi Tertulis**

Komunikasi tertulis adalah unsur kompetensi dalam menuangkan hasil pemikiran dan analisis ke dalam bentuk tulisan dengan jelas, ringkas, sistematis dan meyakinkan kepada pembaca yang dituju.



Selanjutnya, untuk kepentingan penyusunan Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan ini, selanjutnya ke-28 unsur kompetensi tersebut akan diseleksi dan dilebur/digabung kedalam beberapa kompetensi-kompetensi kunci (*key competencies*). Proses pemilihan atau seleksi kompetensi ini harus disesuaikan dengan kompetensi yang ditargetkan (*targeted competencies*) dari penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan sebagaimana telah dijelaskan pada subbagian sebelumnya.

Dengan menggunakan kerangka tiga tingkatan manajemen dari Katz, telaahan ini menggunakan dua alat analisis untuk menentukan jenis-jenis kompetensi yang dibutuhkan pada setiap tingkatan manajemen yaitu:

1. *Tuntutan kepentingan/urgensi* kompetensi tersebut terhadap pelaksanaan tugas-tugas pada tingkatan manajemen yaitu analisis untuk menentukan seberapa penting/*urgensi* kompetensi itu diperlukan untuk tingkatan manajemen tersebut.
2. *Tuntutan frekuensi* yaitu seberapa sering kompetensi itu digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dalam jabatan tersebut.

Dengan menggunakan dua ukuran analisis tersebut di atas, telaahan ini bertujuan untuk menentukan jenis-jenis kompetensi manajerial/kepemimpinan untuk setiap tingkatan manajemen. Jenis-jenis kompetensi kepemimpinan/manajerial, sebagaimana telah dijabarkan sebelumnya, bervariasi dan sangat beragam.

Selain mengacu pada *aspek regulatif* dan *aspek akademis*, penyusunan Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan ini juga akan mengacu pada *aspek operasional*. Aspek operasional dimaksud adalah mengacu pada dua katalog kompetensi kepemimpinan yaitu draft katalog kompetensi manajerial Lembaga Administrasi Negara (LAN), dan katalog kompetensi manajerial dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang tertuang di dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 7 tahun 2013 yang telah dioperasionalkan dalam beberapa tahun terakhir dalam kegiatan penilaian kompetensi. Jenis-jenis kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap tingkatan manajemen adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.1.**  
**Jenis-Jenis Kompetensi Berdasarkan Tingkatan Manajemen dari LAN**

Kompetensi	Urgensi Kompetensi thd Pelaksanaan Tugas Jabatan			Frekuensi Penggunaan Kompetensi dalam Tugas		
	ES-IV	ES-III	ES-II & I	ES-IV	ES-III	ES-II & I
<b>KOMPETENSI INTI</b>						
Integritas	√	√	√	√	√	√
Pembelajaran berkelanjutan	√	√	√	√	√	√
Fokus pelayanan	√	√	√	√	√	√
Berorientasi kualitas	√	√	√	√	√	√
<b>EFEKTIFITAS PRIBADI</b>						
Pengelolaan Diri	√	-	-	√	-	-
Fleksibilitas	√	√	-	√	√	-
Berpikir Kreatif / Inovatif	-	√	√	-	√	√
Berpikir Analitis	√	√	√	√	√	√
<b>HUBUNGAN INTERPERSONAL</b>						
Pemberian Pengaruh	√	√	-	√	√	-
Bekerjasama dalam Tim	√	-	-	√	-	-

Kompetensi	Urgensi Kompetensi thd Pelaksan Tugas Jabatan			Frekuensi Penggunaan Kompetensi dalam Tugas		
	ES-IV	ES-III	ES-II & I	ES-IV	ES-III	ES-II & I
Kesadaran Berorganisasi	√	-	-	√	-	-
Komunikasi Organisasi	√	√	√	√	√	√
Negosiasi	-	-	√	-	-	√
Pengelolaan Konflik	-	-	√	-	-	√
<b>MANAJEMEN ORGANISASI</b>						
Pengambilan Keputusan	-	√	√	-	-	√
Perencanaan dan Pengelolaan	√	√	√	√	√	√
Pengembangan bawahan	-	√	√	-	√	√
Pembangunan jejaring kerja	-	√	√	-	√	√
Berorientasi Strategis	-	√	√	-	-	√
Kepemimpinan untuk Perubahan	-	-	√	-	-	√
<b>JUMLAH KOMPETENSI</b>	12	14	15	12	13	15

Sedangkan analisis kebutuhan kompetensi berdasarkan katalog kompetensi manajerial dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) dapat digambarkan dalam Tabel berikut:

**Tabel 5.2**  
**Jenis-Jenis Kompetensi Berdasarkan Tingkatan Manajemen dari BKN**

Kompetensi	Urgensi Kompetensi thd Pelaksan Tugas Jabatan			Frekuensi Penggunaan Kompetensi dalam Tugas		
	ES-IV	ES-III	ES-II & I	ES-IV	ES-III	ES-II & I
<b>KOMPETENSI BERPIKIR</b>						
Fleksibilitas berpikir	-	√	√	-	√	√
Inovasi	-	√	√	-	√	√
Berpikir analitis	√	√	-	√	√	-
Berpikir konseptual	-	√	√	-	-	√
<b>PENGLOLAAN DIRI</b>						
Adaptasi thd perubahan	√	√	√	√	√	√
Integritas	√	√	√	√	√	√
Keuletan	√	-	-	√	-	-
Pengendalian diri	√	√	-	-	-	-
Komitmen thd organisasi	√	√	√	√	√	√
Inisiatif	√	√	-	√	√	-
Semangat berprestasi	√	√		√	√	-
<b>MENGLOLA ORANG LAIN</b>						
Kerjasama	√	√	-	√	√	-
Mengembangkan orang lain	-	√	√	-	√	√
Kepemimpinan	√	√	√	√	√	√
Membimbing	-	√	√	-	√	√
<b>PENGLOLAAN TUGAS DAN ORGANISASI</b>						

Kompetensi	Urgensi Kompetensi thd Pelaksanaan Tugas Jabatan			Frekuensi Penggunaan Kompetensi dalam Tugas		
	ES-IV	ES-III	ES-II & I	ES-IV	ES-III	ES-II & I
Berorientasi pelayanan	√	√	-	√	√	-
Kesadaran K3	√	√	-	√	√	-
Membangun hubungan kerja	-	-	√	-	-	√
Negosiasi	-	-	√	-	-	√
Kewirausahaan	-	-	√	-	-	√
Pencarian informasi	√	-	-	√	-	-
Perhatian terhadap keteraturan	√	-	-	√	-	-
Komunikasi lisan	√	√	-	√	√	-
Komunikasi tertulis	-	√	√	-	√	√
Pengambilan keputusan		√	√		√	√
Pengorganisasian	√	√	-	√	√	-
Perencanaan	-	-	√	-	-	√
Manajemen perubahan	-	-	√	-	-	√
Berorientasi pada kualitas	√	√	√	√	√	√
Manajemen Konflik	-	-	√	-	-	√
JUMLAH KOMPETENSI	17	21	18	17	19	18

Secara umum, dasar-dasar pemikiran dalam menentukan jenis-jenis kompetensi yang dapat dimasukkan kedalam Standar Kompetensi untuk setiap jenjang jabatan dapat dijelaskan sebagai berikut:

**a. Kompetensi Manajerial untuk Jabatan Eselon IV (Pengawas, Penyelia atau Supervisor)**

Dengan jenjang jabatan yang paling bawah dalam suatu organisasi, maka urgensi kompetensi ini berhubungan dengan pelaksanaan tugas-tugas operasional secara langsung, berhubungan dengan bawahan secara langsung untuk mengawasi, memberi motivasi, berbicara, dan melaporkan pelaksanaan tugas kepada atasannya. Dengan demikian, jenis-jenis kompetensi yang harus dimiliki dalam jabatan manajemen tingkat bawah ini lebih banyak pada pengelolaan diri (*self-management*), dan hubungan antar manusia/keterampilan interpersonal, serta sebagian pengelolaan tugas. Tabel berikut menjelaskan jenis-jenis kompetensi yang dibutuhkan dalam tingkat jabatan ini:

**Tabel 5.3**  
**Jenis Kompetensi Manajerial untuk Jabatan Eselon IV**

KLASTER KOMPETENSI	JENIS KOMPETENSI	JUMLAH
Pengelolaan Diri	Integritas, pembelajaran berkelanjutan, Fleksibilitas, pengelolaan diri (keuletan, semangat, komitmen, dan inisiatif)	4 jenis kompetensi
Hubungan antar manusia	Kerjasama tim, pemberian pengaruh (kepemimpinan), komunikasi organisasi (lisan), fokus pada pelayanan	4 jenis kompetensi
Pengelolaan kegiatan	Perencanaan dan pengelolaan (pencarian informasi, perhatian terhadap keteraturan), kesadaran berorganisasi, berorientasi kualitas	3 jenis kompetensi

Tabel di atas menjelaskan bahwa kompetensi manajerial yang paling esensial untuk dimiliki oleh para pejabat eselon IV terdiri dari 3 (tiga) klaster kompetensi manajerial adalah jenis-jenis kompetensi yang berhubungan dengan **pengelolaan diri yang efektif, membangun hubungan interpersonal dengan tim kerja secara efektif, dan pengelolaan tugas-tugas kegiatan secara efektif pula.**

**b. Kompetensi Manajerial untuk Jabatan Eselon III (Manager)**

Jenjang jabatan menengah (manajer) memiliki tuntutan yang berbeda dengan tingkat manajemen yang paling bawah. Manajemen pada tingkat menengah ini memiliki tantangan tersendiri karena mereka harus mampu berkoordinasi dan berkomunikasi, serta kerjasama dengan atasan, sekaligus bawahannya. Dengan atasan, mereka harus mampu menerjemahkan visi organisasi sekaligus memberikan masukan untuk pengambilan keputusan, sedangkan kepada bawahan, mereka dituntut untuk mampu mengarahkan, membimbing sekaligus merencanakan program-program yang akan dilakukan untuk mencapai visi organisasi. Dengan demikian, mereka memerlukan kompetensi pengelolaan diri yang lebih banyak berpikir (*thinking skills*), dan sekaligus mesti memiliki kompetensi hubungan antar manusia/interpersonal, serta sudah tentu banyak terlibat dalam manajemen organisasi dan pengambilan keputusan. Tabel berikut menjelaskan jenis-jenis kompetensi yang dibutuhkan dalam tingkat jabatan ini:

**Tabel 5.4**  
**Jenis Kompetensi Manajerial untuk Jabatan Eselon III**

KLASTER KOMPETENSI	JENIS KOMPETENSI	JUMLAH
Pengelolaan Diri & <i>thinking skills</i>	Integritas, pembelajaran berkelanjutan, Fleksibilitas, Berpikir Analitis, Berpikir Kreatif (berpikir konseptual)	5 jenis kompetensi
Hubungan antar manusia	Pemberian pengaruh (kepemimpinan), komunikasi organisasi (lisan dan tulisan), fokus pada pelayanan, pengembangan bawahan	4 jenis kompetensi
Pengelolaan program organisasi	Perencanaan dan pengelolaan (pencarian informasi, perhatian terhadap keteraturan), berorientasi strategik, berorientasi kualitas, pengambilan keputusan, jejaring kerja	5 jenis kompetensi

Tabel di atas menjelaskan bahwa kompetensi manajerial yang paling esensial untuk dimiliki oleh para pejabat eselon III adalah jenis-jenis kompetensi yang berhubungan dengan **pengelolaan diri dengan kemampuan berpikir yang efektif, membangun hubungan interpersonal dalam unit kerja secara efektif, dan pengelolaan program-program secara efektif pula.**

**c. Kompetensi Manajerial untuk Jabatan Eselon I dan II (*Top Management*)**

Jenjang jabatan manajemen puncak (*top management*) tentunya memiliki tuntutan yang berbeda dengan tingkat manajemen menengah dan manajemen bawah. Manajemen puncak memiliki tugas yang sangat penting yaitu menyusun arah dan tujuan jangka panjang organisasi sesuai dengan amanat kebijakan atau filosofi berdirinya suatu organisasi. Dalam konteks organisasi publik, pejabat Eselon I di Pemerintah Pusat, dan pejabat Eselon II di pemerintah daerah memiliki tugas utama untuk menerjemahkan amanat Undang-Undang atau Peraturan Daerah tentang berdirinya instansi tersebut sebagai perwujudan tugas pemerintahan untuk melayani rakyat. Selain itu, jabatan puncak ini juga mesti memiliki kemampuan untuk menyusun kebijakan strategis untuk mewujudkan visi presiden terpilih melalui menteri untuk Pemerintah Pusat, dan visi kepala daerah terpilih (bupati/walikota) pada pemerintah daerah.

Dengan demikian, mereka memerlukan kompetensi yang lebih banyak bersifat kompetensi berpikir (*thinking skills*), negosiasi dengan menteri, gubernur, atau bupati walikota, pengambilan keputusan dan jejaring kerja dengan instansi lain baik itu dalam satu kementerian, pemerintah daerah, nasional maupun internasional. Dalam konteks inilah, kemampuan pimpinan puncak akan sangat mempengaruhi keberhasilan pelayanan publik dan kemajuan pembangunan baik dalam skala sektoral, regional maupun nasional.

Tabel berikut menjelaskan jenis-jenis kompetensi yang dibutuhkan dalam tingkat jabatan ini:

**Tabel 5.5**  
**Jenis Kompetensi Manajerial untuk Jabatan Eselon I dan II**

<b>KLASTER KOMPETENSI</b>	<b>JENIS KOMPETENSI</b>	<b>JUMLAH</b>
Pengelolaan diri & <i>Strategic thinking skills</i>	Integritas, pembelajaran berkelanjutan, Berpikir Analitis, Berpikir Kreatif (berpikir konseptual)	4 jenis kompetensi
Hubungan antar manusia ( <i>conflict resolutions &amp; negotiations</i> )	Komunikasi organisasi (lisan dan tulisan), fokus pada pelayanan, pengembangan bawahan, negosiasi, manajemen konflik	5 jenis kompetensi
Pengelolaan Organisasi ( <i>organizational visions and directions</i> )	Pengambilan keputusan, Perencanaan dan pengelolaan, berorientasi strategik, berorientasi kualitas, pengembangan jejaring kerja, kepemimpinan untuk perubahan	6 jenis kompetensi

Tabel di atas menjelaskan bahwa kompetensi manajerial yang paling esensial untuk dimiliki oleh para *top management* atau untuk pejabat Eselon I dan II adalah jenis-jenis kompetensi yang berhubungan dengan **pengelolaan diri dengan kemampuan berpikir strategik, membangun hubungan interpersonal dalam organisasi yang menekankan**

**kemampuan untuk menyelesaikan konflik dan negosiasi, dan penyusunan visi dan arah organisasi dalam bentuk kebijakan stratejik.**

Bila merujuk pada hasil kajian PKMK LAN (2013) tentang Profil Kepemimpinan Eselon I dan II sebagaimana telah dijelaskan tersebut di atas, telaahan ini terlihat sinkron atau sejalan dengan ke-28 unsur kompetensi yang dirumuskan. Namun demikian, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan sebagai prasyarat dalam menentukan kerangka Standar Kompetensi Jabatan ini, diantaranya:

1. Kompetensi yang dimasukkan sebagai prasyarat menduduki jabatan tertentu harus didasarkan pada definisi kompetensi sebagai karakteristik dan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan atau fungsi jabatan.
2. Perlu diperjelas karakter kompetensi yang dijadikan prasyarat dalam jabatan, misalnya apakah merupakan kompetensi manajerial, kompetensi teknis atau kompetensi sosio-kultural.
3. Kompetensi yang menjadi prasyarat menduduki jabatan harus dapat diukur secara aktual melalui perilaku atau performansi kerja, yang artinya bukan bersifat normatif atau berwujud nilai-nilai moral yang tidak dapat dipetakan atau diukur secara objektif.
4. Sebagai dasar penilaian, maka kompetensi harus dirumuskan secara seksama disesuaikan dengan level atau tingkat dari jabatan yang ada, yakni dengan mempertimbangkan karakter lingkungan kerja, beban tugas dan aspek strategis jabatan yang ada.

### **5.3 Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan**

Dengan mengacu pada hasil tinjauan *kebijakan, akademis dan operasional* sebagaimana telah diuraikan tersebut di atas, selanjutnya akan disusun Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan yang akan dijadikan sebagai dasar atau acuan dalam kegiatan penilaian kompetensi peserta Diklatpim. Harapan kedepan, selain digunakan sebagai acuan untuk melakukan kegiatan penilaian kompetensi peserta Diklatpim, Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan ini juga digunakan sebagai pedoman untuk menyusun strategi dan kurikulum penyelenggaraan Diklatpim baik tingkat I, II, III dan IV. Terkait dengan hal ini masih menjadi catatan yang harus ditindaklanjuti oleh pihak pembina dan penyelenggara diklat kepemimpinan. Selain itu, sebagaimana telah disampaikan sebelumnya bahwa sejalan dengan dinamisasi atau perkembangan yang terjadi pada lingkungan strategis termasuk didalamnya apabila Rancangan Peraturan Pemerintah tentang Administrasi dan Kompetensi ASN sudah disyahkan maka pada Standar Kompetensi ini dapat dilakukan penyesuaian-penyesuaian.

Perlu diingat bahwa Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan ini disusun untuk kepentingan penilaian kompetensi para peserta Diklatpim. Karenanya tidak semua jenis kompetensi yang telah ditelaah di atas dapat dimasukkan kedalam Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan ini. Hanya kompetensi-kompetensi yang menjadi kompetensi yang ditargetkan (*targeted competencies*) dari penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan saja yang akan dimasukkan kedalamnya. Kompetensi-kompetensi dimaksud adalah yang merupakan bagian dari kompetensi kunci yang harus dimiliki oleh masing-masing jenjang jabatan, salah satunya adalah kompetensi terkait dengan **Kepemimpinan Untuk Perubahan**.

Selanjutnya agar bersifat operasional bagi kegiatan penilaian kompetensi, maka kompetensi-kompetensi tersebut akan dirinci kedalam *nama, jenis, definisi, dan level* kompetensi. Selain itu, kompetensi-kompetensi tersebut juga akan dijabarkan kedalam

indikator perilaku. Hal ini penting mengingat pada konteks penyelenggaraan penilaian kompetensi dengan metode assessment center, kompetensi yang dinilai harus dalam bentuk perilaku (*behaviour*) yang dapat diamati (*observable*). Artinya, kompetensi yang menjadi prasyarat untuk menduduki jabatan harus dapat diukur secara aktual melalui perilaku atau performansi kerja, yang artinya bukan bersifat normatif atau berwujud nilai-nilai moral yang tidak dapat dipetakan atau diukur secara objektif.

Mengacu pada batasan-batasan operasional kerangka penilaian kompetensi berbasis perilaku tersebut di atas, maka selanjutnya dapat dirumuskan kompetensi-kompetensi yang akan dimasukkan kedalam Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan, sebagaimana dapat dilihat pada matriks berikut:

**Tabel 5.6**  
**Matriks Kompetensi Yang Akan Diukur Pada Setiap Jenjang Jabatan Kepemimpinan**

N o	Kompetensi	DiklatPIM I	DiklatPIM II	DIKLATPIM III	DIKLATPIM IV
1	Integritas	V	V	V	V
2	Berfikir Strategis ( <i>Strategic Thinking</i> )	V	V		
3	Berfikir Kreatif dan Inovatif ( <i>Creative and Inovative Thinking</i> )	V	V	V	V
4	Pembangunan Jejaring Kerja ( <i>Networking</i> )	V	V		
5	Kepemimpinan Untuk Perubahan ( <i>Leadership for Change</i> )	V	V	V	V
6	Pengelolaan Konflik ( <i>Conflict Management</i> )	V	V	V	V
7	Perencanaan dan Pengelolaan	V	V	V	V
8	Pengembangan Anak Buah	V	V	V	V
9	Kerjasama Tim ( <i>Team Building</i> )	V	V	V	V

Sumber: PKKA, 2014

Dari tabel tersebut diatas terlihat bahwa kompetensi yang akan diukur dalam Diklatpim untuk setiap jenjang jabatan pada dasarnya sama yaitu mencakup 9 (sembilan) kompetensi: *Integritas, Berfikir Strategis, Berfikir Kreatif dan Inovatif, Jejaring Kerja, Kepemimpinan Untuk Perubahan, Pengelolaan Konflik, Perencanaan dan Pengelolaan, Pengembangan Anak Buah, dan Kerjasama Tim*, hanya saja level kompetensinya berbeda. Artinya, standar yang disyaratkan untuk Diklatpim Tingkat I lebih tinggi daripada Diklatpim Tingkat II. Demikian pula standar kompetensi yang disyaratkan untuk peserta Diklatpim Tingkat III lebih tinggi daripada untuk peserta Diklatpim Tingkat IV.

Setelah teridentifikasi jenis kompetensi yang dibutuhkan, kemudian ditentukan level (tingkat) kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap jenis kompetensi. Level kompetensi adalah tingkat penerapan kompetensi sesuai dengan tuntutan jabatannya. Level kompetensi dimaksudkan sebagai variabel pembeda pada setiap jenjang jabatan. Misalnya, kompetensi integritas yang dimiliki oleh seorang pejabat Eselon IV tentunya harus berbeda dengan kompetensi integritas yang harus dimiliki oleh seorang pejabat Eselon II. Asumsi leveling kompetensi adalah bahwa pegawai dengan level kompetensi yang tinggi diasumsikan telah menguasai kompetensi yang dibawahnya/lebih rendah. Artinya, kompetensi integritas seorang pejabat Eselon II diasumsikan telah menunjukkan perilaku integritas sesuai indikator pada jenjang jabatan dibawahnya.

Unsur pembeda yang digunakan untuk melakukan leveling ini menggunakan dua pendekatan yaitu:

- Pendekatan kedalaman kompetensi (*shallow to deep approach*), yaitu pendekatan yang mengedepankan kedalaman pemahaman individu terhadap kompetensi tersebut. Dengan pendekatan ini, suatu kompetensi akan dirinci dari pemahaman yang dangkal dan penerapan yang bersifat repetitif, menuju pemahaman yang mendalam dan penerapan yang bersifat inovatif.
- Pendekatan ruang lingkup aplikasi (*personal to organisational application approach*), yaitu pendekatan yang mengedepankan cakupan penerapan kompetensi tersebut di tempat kerja. Dengan pendekatan ini level terbawah adalah level kompetensi yang bersifat penerapan bagi diri sendiri, sedangkan level tertinggi adalah penerapan untuk seluruh organisasi.

Dalam telaahan ini, penyusunan leveling kompetensi mengacu pada kebijakan Perka BKN No. 8 Tahun 2013 yang menggunakan 7 (tujuh) tingkatan/level, mulai dari 0 sampai dengan 6. Lebih rinci tentang Katalog Kompetensi Diklat Kepemimpinan dapat dilihat pada **Lampiran 1**.





Setelah Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan dibuat, selanjutnya bagian ini akan menjelaskan tentang konsepsi penyusunan simulasi yang dibuat dengan maksud untuk memunculkan kompetensi-kompetensi yang akan dinilai sebagaimana telah dibahas dalam Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan. Proses penyusunan simulasi ini selain didasarkan pada tinjauan teoritis, juga didasarkan atas tinjauan kebijakan yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara melalui Perka BKN No. 12 Tahun 2013. Berbeda dengan Bagian sebelumnya yang menghasilkan output berupa Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan yang berlaku untuk semua jenjang jabatan, baik Jabatan Eselon I, II, III maupun IV, Bagian ini akan menghasilkan output berupa Desain simulasi penilaian kompetensi, hanya untuk jenjang Diklatpim Tingkat II saja. Hal ini karena jenjang Diklatpim Tingkat II dipandang memiliki *positioning* strategis dalam suatu organisasi. Namun demikian, harapan kedepan seluruh paket simulasi penilaian kompetensi untuk peserta Diklatpim Tingkat I, III dan IV juga dapat segera dirumuskan.

### **6.1 Tinjauan Teoritis tentang Penyusunan Simulasi**

Menurut *Tina Lewis Rowe (2006)*, simulasi dalam asesmen kompetensi dimaknai sebagai *“a fictional situation in which the candidate is expected to respond from the perspective of someone in the level being sought”* (Simulasi adalah suatu kondisi rekanaan/ yang sengaja dirancang dimana assessi diharapkan untuk merespon dari sudut pandang seseorang pada level yang ingin dilihat/dinilai). Sedangkan *Alvin Lum (2005)* mendefinisikan simulasi sebagai, *“exercises or techniques designed to elicit behaviours related to competencies of performance on the job requiring participants to respond behaviourally to situasional stimuli* (serangkaian latihan atau teknik yang dirancang untuk memperoleh perilaku yang terkait dengan kinerja yang terdapat dalam kompetensi pada jabatan yang diinginkan, dimana peserta diminta untuk merespon situasi yang mampu merangsang munculnya kompetensi-kompetensi tersebut).

Kedua ahli di atas menyatakan secara jelas bahwa simulasi dalam *assessment center* merupakan alat/instrumen dan teknik yang dipakai untuk menciptakan suatu situasi yang akan memancing dan mestimulus peserta/assessi supaya menunjukkan perilaku (*skill, knowledge & attitude*) yang dianggap kompeten sesuai dengan tuntutan jabatan yang diinginkan. Seperti makna katanya, simulasi adalah suatu situasi rekaan yang dirancang semirip mungkin dengan kondisi sebenarnya, yang memungkinkan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang mirip dengan kondisi dalam pekerjaan sebenarnya. Dengan demikian, simulasi dalam *assessment center* adalah situasi yang dicoba diciptakan untuk memberikan kondisi yang mirip dengan tugas-tugas yang harus diselesaikan dalam suatu jabatan, sehingga peserta dapat mendemonstrasikan perilaku-perilaku ideal yang harus dilakukan.

Penekanan makna bahwa simulasi harus didesain serelevan mungkin dengan tuntutan tugas jabatan juga dinyatakan oleh *Pulakos, Elaine D (2005)*, yang menegaskan bahwa simulasi-simulasi dalam *assessment center* harus menggunakan contoh-contoh dalam pekerjaan yang secara khusus memiliki fokus untuk menilai kompetensi pada tingkatan kepemimpinan tertentu, seperti manajer tinggi, menengah atau bawah. Hal ini akan menjawab pertanyaan mengapa metode *Assessment Center* sesuai jika dipakai untuk menilai kompetensi pada lingkup birokrasi pemerintah pada level Pimpinan Eselon Tingkat II yang menurut *Pulakos* termasuk dalam tingkat manajer tinggi.

*Taylor (2007)* menegaskan bahwa pemilihan jenis-jenis simulasi dalam *assessment center* harus didasarkan kepada dua faktor utama yaitu: 1) relevansi simulasi yang diberikan

dengan kondisi pekerjaan atau tuntutan/masalah-masalah yang sering muncul dalam pekerjaan nyata di organisasi, dan 2) tingkat kesulitan atau tantangan yang dihadapi dalam simulasi itu mensyaratkan munculnya kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dalam pekerjaan-pekerjaan tersebut. Masih menurut Taylor (2007), instrumen atau simulasi yang paling banyak digunakan dalam penerapan metode assessment center bisa dibagi menjadi dua jenis yaitu, 1) simulasi yang bersifat individual, dan 2) simulasi yang bersifat group/kelompok. Simulasi yang bersifat individual adalah berbagai instrumen yang digunakan untuk menggali kemampuan kompetensi peserta yang bersifat individual (*personal competencies*), yang dibutuhkan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas dalam pekerjaannya. Sedangkan simulasi yang bersifat kelompok/group, adalah simulasi yang menggali kompetensi peserta dalam hal interaksinya dengan orang lain (*interpersonal competencies*), baik itu bawahan, atasan maupun rekan kerjanya.

Sedangkan Alvin Lump (2005) membagi jenis simulasi berdasarkan pelaksanaan dan cara pengerjaan simulasi, yang terbagi menjadi 2 kategori, yaitu 1) simulasi yang terkait pengambilan keputusan secara taktis (*Tactical Decision Simulations*), dan 2) simulasi terkait proses interaksi sosial atau yang dikenal sebagai simulasi interaksi. Pada simulasi dengan kategori pengambilan keputusan, pengerjaannya berbentuk *paper and pencil test* dimana dalam test ini tidak membutuhkan jawaban yang sepenuhnya benar. Karena pada beberapa simulasi umumnya menuntut assessi untuk lebih menganalisa data, melakukan investigasi sebab-akibat dari permasalahan dan mengembangkan solusi pemecahan masalah. Sedangkan pada simulasi interaksi, assessi akan diminta untuk berinteraksi dengan individu lainnya. Teori kategori dari *Alvin Lump* diatas memang lebih menitik-beratkan pada sisi kecakapan manajerial seorang assessi, sedangkan karakteristik aparatur yang memiliki penekanan kuat pada unsur kepemimpinan masih perlu dilengkapi dengan simulasi dan teknik yang lebih tepat.

Berdasarkan kepada klasifikasi dari Taylor (2007), telaahan ini membagi jenis simulasi menjadi simulasi yang bersifat individual dan simulasi untuk kelompok. Simulasi yang bersifat individual adalah simulasi yang harus dikerjakan oleh peserta secara individual, dan untuk menggali kompetensi yang lebih banyak bersifat individual. Tabel berikut ini menjelaskan tentang jenis simulasi individual, tugas peserta dan kompetensi yang bisa digali dari simulasi tersebut:

**Tabel 6.1.**  
**Jenis Simulasi Individual**

No.	Jenis Simulasi	Tugas Peserta	Kompetensi Yang Dapat Digali
1	<i>Problem/ Cases Analysis</i> (Analisis kasus/masalah)	Peserta harus melakukan analisis terhadap kasus yang diberikan, sesuai dengan data-data yang diberikan, untuk mengidentifikasi masalah utama dalam kasus tersebut, dan menentukan strategi untuk mengatasi masalah itu	Berpikir analisis, berpikir kreatif dan inovatif, pengambilan keputusan, fleksibilitas berpikir
2	<i>Schedulling/In-tray exercises</i>	Peserta dihadapkan pada setumpuk agenda dalam bentuk surat-surat dari internal maupun eksternal, dimana mereka harus menentukan tindak lanjut dari surat-surat tersebut, dengan prioritas agenda yang harus ditangani, dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi	Perencanaan, pengelolaan, komunikasi tertulis, pengembangan bawahan, kepemimpinan, fokus pada pelayanan
3	<i>Proposal writing</i>	Peserta diminta untuk menyusun secara tertulis suatu proposal untuk melakukan perbaikan di organisasinya saat ini, baik dalam bentuk perencanaan strategik ke depan, maupun perbaikan dalam berbagai	Perencanaan strategik, berpikir analitis, berpikir kreatif, pengambilan keputusan, kepemimpinan, komunikasi tertulis.

No.	Jenis Simulasi	Tugas Peserta	Kompetensi Yang Dapat Digali
4	<i>Oral presentation</i> (presentasi lisan)	aspek organisasi Peserta diminta untuk mempresentasikan suatu proposal atau gagasan perbaikan organisasi, dan diberikan pertanyaan yang berkaitan dengan gagasan mereka.	Komunikasi lisan, pemberian pengaruh, perencanaan strategik, jejaring kerja,

Sedangkan simulasi kelompok adalah jenis simulasi yang harus dikerjakan oleh para peserta dalam kelompok kecil (berjumlah maksimal 6 orang). Simulasi kelompok ini dapat menggali jenis-jenis kompetensi yang bersifat inter-personal/interaksi dengan tim kerja, rekan kerja dalam organisasi. Tabel berikut menjelaskan jenis simulasi yang bersifat kelompok, tugas peserta, dan kompetensi yang bisa digali dari simulasi ini:

**Tabel 6.2**  
**Jenis Simulasi Kelompok**

No.	Jenis Simulasi	Tugas Peserta	Kompetensi Yang Dapat Digali
1	<i>Leaderless Group Discussion (LGD) non-assigned</i> (Diskusi kelompok tanpa peran)	Peserta diminta untuk berdiskusi dalam kelompok untuk menganalisis suatu masalah bersama-sama, kemudian menyepakati strategi untuk mengatasi masalah tersebut. Peserta tidak memerankan peran apa pun.	Kerjasama tim, komunikasi lisan, kepemimpinan, pemberian pengaruh, pengambilan keputusan, fleksibilitas berpikir, negosiasi.
2	<i>Role-assigned Leaderless Group Discussion</i> (Diskusi kelompok dengan peran tertentu)	Sama seperti LGD, pada simulasi ini peserta berdiskusi dengan peran tertentu yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam diskusi tersebut peserta harus menyampaikan ide dan gagasan sesuai dengan peran yang dimainkannya.	Kerjasama tim, komunikasi lisan, kepemimpinan, pemberian pengaruh, pengambilan keputusan, fleksibilitas berpikir, negosiasi.
3	<i>Role play</i> (bermain peran)	Peserta diberikan suatu peran yang harus dimainkan dan kemudian melakoni peran itu untuk menghadapi klien tertentu yang mengeluh ttg pelayanan, anak buah yang tidak puas, atau atasan yang memberi tugas.	Kerjasama tim, komunikasi lisan, pemberian pengaruh, negosiasi, jejaring kerja,

Penjelasan lebih lanjut tentang jenis-jenis simulasi adalah sebagai berikut:

a. *Simulasi Problem Analysis*

Simulasi Problem Analisis adalah salah satu bentuk simulasi yang dimaksudkan untuk menggali kompetensi yang sifatnya intrapersonal. Di dalam simulasi ini, peserta atau *assessee* diminta menyelesaikan suatu kasus tertentu dan menyampaikannya dalam bentuk tertulis. Simulasi ini biasanya dilengkapi dengan wawancara yang dimaksudkan sebagai bagian dari proses klarifikasi atas apa yang telah dirumuskan oleh peserta atau *assessee* secara tertulis saat melakukan persiapan mandiri. Dalam simulasi ini, peserta atau *assessee* diminta untuk menyusun rencana strategis terkait dengan penyelesaian persoalan yang ada di dalam kasus simulasi. Wawancara akan ditambahkan pada simulasi ini, tujuannya adalah untuk melakukan konfirmasi dan menggali hal-hal yang dirasa belum jelas dalam uraian jawaban yang diberikan oleh Assesi. Kompetensi yang bisa digali pada simulasi ini adalah *Berfikir Analisis, Berfikir Kreatif, Berorientasi pada Kualitas, Pengelolaan Diri dan Integritas*.

b. *Simulasi Leaderless Group Discussion ( LGD ) Assigned*

Simulasi *Leaderless Group Discussion* (LGD) merupakan simulasi yang mampu memancing beberapa kompetensi baik yang sifatnya intrapersonal maupun

interpersonal, bahkan dalam beberapa situasi kadang simulasi ini bisa menstimulasi asesi untuk menampilkan kompetensi dalam mengelola organisasi. Simulasi ini terdiri atas *dua bagian penting* atau bisa disebut sebagai tahapan, yakni *persiapan individu dan interaksi kelompok*. Pada LGD yang sifatnya assigned, maka setiap asesi mendapatkan peran atau tuntutan tugas pada ranah yang spesifik dan berbeda-beda. Peran masing-masing yang berbeda tersebut tetap harus berimbang sehingga tidak menimbulkan perbedaan level atau jabatan secara hierarkhi. Tujuan dari pemberian peran spesifik tersebut adalah untuk menstimulasi kemampuan menyatukan visi dan misi diantara masing-masing peran yang ada. Kompetensi yang bisa digali pada simulasi ini adalah kompetensi yang lebih bersifat interpersonal, yaitu *Pemberian Pengaruh, Kerjasama Tim, Kesadaran Berorganisasi, Komunikasi Organisasi, Negoisasi dan Pengelolaan Konflik*.

c. *Simulasi In-Tray / In-Basket*

Simulasi *In-tray* atau *in-basket* merupakan tes situasional yang mensimulasikan aspek-aspek administrasi sebuah jabatan. Bentuk dari simulasi ini berupa serangkaian memo, surat-surat, laporan, e-mail, brosur, dan panggilan telepon, dan lain sebagainya sebagaimana yang mungkin dialami oleh seseorang yang memiliki jabatan tertentu. Di sini, para peserta atau asesi diminta untuk mengidentifikasi tentang derajat relevansi, kepentingan, dan prioritas untuk setiap item *in-tray*. Dalam jangka waktu yang telah ditentukan, peserta atau asesi harus mengidentifikasi bagaimana mereka bereaksi terhadap setiap masalah yang terdapat dalam setiap *in-tray* sekaligus menjelaskan alasan atau *reasoning*-nya. Walaupun simulasi *in-tray* ini dapat dipandang sebagai suatu bentuk simulasi menulis, biasanya simulasi ini diikuti dengan sebuah wawancara ekstensif. Dalam wawancara ini, asessor atau penilai mencoba menggali alasan peserta atau asesi tentang persepsi mereka tentang berbagai masalah yang disajikan dalam simulasi. Selain itu juga dicari tahu mengenai proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh peserta ataupun keraguannya dalam mengambil keputusan. Wawancara dan penilaian kembali bahan tertulis tersebut merupakan dasar atau basis untuk mengevaluasi dimensi kompetensi seperti kompetensi perencanaan dan pengorganisasian, kemampuan mengambil keputusan, orientasi kepada pemangku kepentingan, penilaian, ketelitian atas rincian masalah, dan persepsi. *Schedulling dan In-Tray* sebenarnya adalah jenis simulasi yang sama. Dalam *scheduling* juga diberikan serangkaian memo atau pun surat-surat untuk ditanggapi oleh peserta atau asesi. Perbedaan diantara keduanya lebih terletak pada tujuan; simulasi *in-tray* bertujuan untuk melihat bagaimana peserta atau asesi merespon surat-surat/memo yang ada dan mengidentifikasi prioritasnya, sedangkan *scheduling* lebih ditekankan pada bagaimana peserta atau asesi dapat menyusun *schedule*/jadwal yang ada dalam surat-surat tersebut secara cermat berdasarkan kepentingan dari masing-masing surat. Berikut kompetensi yang dapat digali dari simulasi *in tray/in-basket*: *Kompetensi Perencanaan dan Pengelolaan, Pengelolaan Diri, Pembinaan Anak Buah, Berfikir Analisis, Perhatian kepada Pemangku Kepentingan dan Orientasi pada Kualitas*.

## 6.2 Tinjauan Regulasi Penyusunan Simulasi

Secara kebijakan, kegiatan penilaian kompetensi kepemimpinan PNS diatur oleh Peraturan Kepala BKN No. 23 Tahun 2011 tentang pedoman penilaian kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Dalam peraturan ini, simulasi didefinisikan sebagai alat ukur kompetensi dengan menggunakan persoalan kompleks yang menggambarkan situasi dan kondisi yang secara

nyata mungkin muncul dalam tugas/pekerjaan sehari-hari. Dalam kebijakan ini, metode penilaian kompetensi manajerial/kepemimpinan dilakukan melalui dua jenis metode yaitu, 1) *metode assessment center*, dimana dalam pelaksanaan metode ini, peserta atau *assessee* dimasukkan dalam kelompok (*batch*) dan setiap *batch* terdiri dari 6 (enam) orang *assessee*. Setiap *assessee* dinilai paling kurang oleh 2 (dua) orang *assessor* dan waktu pelaksanaan kegiatan paling kurang 2 (dua) hari, dan 2) metode *Quasi Assessment Center*, dimana dalam metode ini alat ukur penilaian kompetensi dan waktu penyelenggaraan ditentukan sesuai kebutuhan.

Dalam peraturan ini, alat ukur kompetensi manajerial yang dapat digunakan antara lain:

1. *Psikotes/psikometri*
2. *Wawancara kompetensi* yaitu penilaian dengan menggunakan panduan wawancara terstruktur yang disusun berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan yang akan diduduki
3. *Kuesioner kompetensi*, yaitu penilaian dengan menggunakan daftar pertanyaan disusun berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan yang akan diduduki; dan
4. *Simulasi penilaian kompetensi*, antara lain:
  - a. *In-Tray*, simulasi dari situasi nyata yang dihadapi pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari, dimana *assessee* diberikan tugas untuk merespon masalah-masalah yang ada pada berkas-berkas yang diberikan.
  - b. *Proposal Writing*, simulasi ini merupakan simulasi yang menugaskan *assessee* untuk membuat proposal tertulis.
  - c. *Presentasi*, simulasi ini merupakan simulasi yang menugaskan *assessee* untuk menyampaikan suatu informasi atau permasalahan dan penyelesaian permasalahan dihadapan orang lain secara sistematis.
  - d. *Analisis Kasus*, simulasi ini merupakan simulasi yang menugaskan *assessee* untuk menyelesaikan kasus yang diberikan.
  - e. *Leaderless Group Discussion (LGD)*, simulasi ini merupakan simulasi yang dilakukan dengan menggunakan satu atau beberapa persoalan yang harus diselesaikan secara bersama oleh para *assessee*.
  - f. *Role Play*, simulasi ini merupakan simulasi yang menugaskan *assessee* untuk berperan sesuai dengan perintah

Lebih lanjut, dalam pelaksanaan penyusunan dan penggunaan simulasi dalam kegiatan penilaian kompetensi PNS, diatur lebih jelas dalam Perka BKN No. 23 Tahun 2011 tentang Pedoman Penilaian Kompetensi PNS, dimana kegiatan penilaian kompetensi untuk jenjang Jabatan Eselon I dan II menggunakan metode *assessment center* secara penuh (*full assessment center*), sementara untuk jenjang Jabatan Eselon III dan IV menggunakan metode *quasi assessment center*, dimana untuk Jenjang Eselon III sekurang-kurangnya menggunakan 3 alat ukur/simulasi, dan jenjang Eselon IV sekurang-kurangnya menggunakan 2 alat ukur/simulasi, sementara untuk Jabatan fungsional tertentu menggunakan sekurang-kurangnya 3 alat ukur/simulasi.

### **6.3 Penyusunan Desain Simulasi Penilaian Kompetensi Diklatpim Tingkat II**

Penyusunan jenis-jenis simulasi yang akan digunakan untuk mengukur kompetensi kepemimpinan peserta Diklatpim Tingkat II ditentukan oleh kompetensi-kompetensi yang akan diukur dan klaster/kelompok kompetensinya apakah merupakan kompetensi personal,

interpersonal atau pengelolaan organisasi (*managing organization*). Seperti telah dijelaskan sebelumnya, kompetensi yang dirumuskan dalam Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan berjumlah 9 (sembilan) jenis kompetensi kepemimpinan, yang dapat dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 6.3**  
**Pengelompokan Kompetensi Dalam Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan**

NAMA-NAMA KOMPETENSI		
<i>PERSONAL COMPETENCIES</i>	<i>INTERPERSONAL COMPETENCIES</i>	<i>MANAGING ORGANIZATIONS</i>
1. Integritas 2. Berpikir kreatif dan inovatif	3. Kerjasama Tim 4. Pengembangan Anak Buah 5. Pengembangan Jejaring Kerja 6. Pengelolaan Konflik	7. Perencanaan dan Pengelolaan 8. Berpikir Strategik 9. Kepemimpinan untuk Perubahan

Untuk menentukan jenis simulasi yang akan digunakan, maka tim melakukan analisis terhadap kesesuaian antara jenis simulasi dengan jenis-jenis kompetensi yang akan digali. Penentuan jenis simulasi ini didasarkan kepada prinsip dalam metode *assessment center* dimana simulasi ini harus sesuai dan relevan dengan masalah-masalah yang dihadapi peserta ketika melaksanakan tugas-tugas dan pekerjaannya. Untuk itu, jenis-jenis simulasi yang akan digunakan untuk menggali jenis-jenis kompetensi Diklat Kepemimpinan digambarkan dalam Tabel sebagai berikut:

**Tabel 6.4**  
**Jenis Simulasi sesuai Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan Tingkat II**

NO	JENIS KOMPETENSI	JENIS SIMULASI
1	<b>Kompetensi personal:</b> Integritas, Berpikir kreatif dan inovatif	<i>Problem analysis</i>
2	<b>Kompetensi Interpersonal</b> Kerjasama Tim, pengembangan bawahan, jejaring kerja, dan pengelolaan konflik.	<i>Leaderless Group Discussion (role-assigned)</i>
3	<b>Kompetensi pengelolaan organisasi</b> Perencanaan dan pengelolaan, berpikir strategik, kepemimpinan untuk perubahan	<i>In-tray exercise</i>

Berdasarkan hasil analisis kesesuaian antara jenis kompetensi dan jenis simulasi di atas, maka kajian ini menyimpulkan bahwa jenis-jenis simulasi yang akan digunakan untuk menggali 9 jenis kompetensi kepemimpinan untuk peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat II tersebut adalah sebanyak 3 (tiga) simulasi yaitu:

- a. *Problem/Case Analysis*
- b. *Leaderless Group discussion (role-assigned)*
- c. *In-tray exercises*

Penjelasan tentang alasan pemilihan setiap jenis simulasi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. ***Problem / Case Analysis.***

Dalam simulasi ini, peserta akan dinilai dengan melihat kemampuan mereka dalam menganalisis suatu kasus yang biasa terjadi dalam pekerjaan seorang pejabat Eselon

II. Peserta harus menyusun hasil analisis mereka dengan mengidentifikasi masalah utama yang terjadi dalam kasus tersebut, serta merumuskan strategi yang perlu diambil untuk mengatasi masalah-masalah tersebut. Karena diperuntukan bagi jabatan eselon II, maka masalah yang dianalisis adalah masalah strategik yang mungkin terjadi di suatu organisasi. Dengan kasus seperti ini, peserta diharapkan akan mendemonstrasikan kemampuan analisisnya untuk memecahkan kasus ini, terutama kompetensinya untuk **berpikir analisis, berpikir kreatif dan inovatif** dalam menyelesaikan masalah, serta **berpikir strategik** ketika merumuskan strategi untuk mengatasi kasus tersebut.

**b. Leaderless Group Discussion (Role-Assigned)**

Dalam simulasi ini, peserta harus berdiskusi dalam sebuah kelompok berjumlah 6 orang, dengan memerankan suatu peran tertentu. Tugas dalam diskusi ini adalah agar mereka menyepakati suatu solusi tertentu yang dianggap terbaik oleh seluruh anggota kelompok. Namun, karena mereka memiliki peran jabatan tertentu mereka harus mampu mempengaruhi anggota lainnya agar setuju dengan pendapat masing-masing. Dalam proses inilah akan terlihat kompetensi peserta untuk bekerjasama, mengelola konflik perbedaan pendapat, dan integritas masing-masing ketika mempertahankan pendapat. Dengan demikian, simulasi ini akan menampilkan kompetensi peserta mengenai **integritas, kerjasama tim, pengelolaan konflik**, atau juga **berpikir kreatif dan inovatif** untuk memunculkan solusi tertentu dalam kelompok.

**c. In Tray Exercises**

Dalam simulasi ini, peserta berperan sebagai pejabat Eselon II dan dihadapkan kepada tugas rutin organisasi untuk melakukan pengelolaan internal dan hubungan eksternal. Peserta akan mendapatkan beberapa surat, e-mail, telaahan staf, atau keluhan baik dari beberapa pihak/stakeholders baik internal dan eksternal, dan tugas peserta adalah mencoba untuk memecahkan permasalahan dan tantangan tersebut dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki, baik bawahan, kewenangan, atau sumber daya lainnya. Dengan simulasi ini, peserta diharapkan dapat menampilkan kompetensinya dalam hal **perencanaan dan pengelolaan, pengembangan anak buah/bawahan, pengembangan jejaring kerja, dan kepemimpinan untuk perubahan**, ketika mereka menyusun disposisi tentang apa yang harus dilakukan untuk mengatasi masalah-masalah yang muncul dalam dokumen surat atau email.

#### 6.4. Rancangan Simulasi Penilaian Kompetensi Kepemimpinan Diklatpim Tk. II

Setelah penentuan jenis-jenis simulasi untuk mengukur jenis-jenis kompetensi kepemimpinan jabatan eselon II, selanjutnya akan disusun draft rancangan simulasi penilaian kompetensi berdasarkan jenis-jenis simulasi yang telah ditentukan tersebut. Penjelasan tentang rancangan simulasi ini akan dilakukan untuk melihat jenis-jenis kompetensi yang diukur, tugas yang mesti dilakukan peserta, output yang diharapkan, waktu, serta skenario kasus/masalah/topik diskusi yang akan dibuat. Penentuan rancangan simulasi tersebut adalah sebagai berikut:

**a. Rancangan Problem Analysis**

Rancangan simulasi *problem/case analysis* untuk mengukur kompetensi kepemimpinan peserta Diklatpim Tingkat II adalah sebagai berikut:

ASPEK	DESKRIPSI
Kompetensi yang diukur	1. Integritas



ASPEK	DESKRIPSI
	2. Berpikir kreatif dan inovatif 3. Perencanaan dan pengelolaan 4. Berpikir strategik
<b>Tugas Peserta</b>	Peserta berperan sebagai pejabat eselon II yang diberikan tugas oleh atasannya (pejabat eselon I) untuk melakukan analisis terhadap masalah yang berkenaan dengan pengembangan pegawai melalui diklat. Peserta harus menganalisis apa permasalahan utama dalam kasus itu dan memberikan masukan tentang strategi dan kebijakan yang harus diambil berkenaan dengan inovasi sistem dan manajemen diklat aparatur di kementerian atau provinsi.
<b>Output yang diharapkan</b>	Hasil analisis peserta yang berisi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikasi masalah utama tentang sistem diklat aparatur di kementerian atau provinsi.</li> <li>• Strategi yang harus diambil oleh pejabat eselon I atau gubernur untuk memperbaiki sistem dan manajemen diklat aparatur tersebut.</li> </ul>
<b>Waktu</b>	120 menit
<b>Skenario kasus/masalah</b>	Kasus yang diberikan adalah rendahnya efektifitas penyelenggaraan diklat aparatur di Pusdiklat atau Badan Diklat Provinsi. Sebagai pejabat eselon II, peserta diminta oleh atasannya untuk memberikan masukan tentang bagaimana strategi untuk meningkatkan kinerja pelaksanaan diklat tersebut. Masalah yang dihadapi adalah bahwa Pusdiklat atau Badan Diklat tersebut memiliki sejumlah masalah baik internal maupun eksternal. Secara internal, masalah yang dihadapi berkenaan dengan jumlah SDM, sarana dan infrastruktur, kepemimpinan, dan standar operasi. Sedangkan secara eksternal, instansi ini dihadapkan kepada koordinasi yang kurang efektif dengan sesama instansi, dan kerjasama yang kurang intensif dengan lembaga sejenis di Provinsi atau kementerian. Peserta diminta untuk mengidentifikasi akar masalah di instansinya, dan merumuskan strategi peningkatan kinerja instansi tersebut.

#### b. Rancangan *Leaderless Group Discussion*

Rancangan simulasi *Leaderless Group Discussion (non-assigned)* untuk menggali kompetensi pejabat Eselon II adalah sebagai berikut:

ASPEK	DESKRIPSI
<b>Kompetensi yang diukur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integritas</li> <li>• Kerjasama tim</li> <li>• Pengembangan Jejaring kerja</li> <li>• Pengelolaan konflik</li> </ul>
<b>Tugas Peserta</b>	Peserta sebagai anggota tim adhoc berjumlah 6 orang yang dibentuk pejabat Eselon I (Sekjen atau Sekda Provinsi), dan mereka harus berdiskusi, memutuskan dan menyepakati strategi kebijakan yang harus diambil apakah akan memberi izin untuk pertambangan atau membiarkannya menjadi lahan konservasi.
<b>Output yang diharapkan</b>	Kesepakatan tim adhoc tentang masukan dan usulan kepada Gubernur tentang strategi yang harus diambil agar kebijakan pembangunan itu berjalan efektif.
<b>Waktu</b>	90 menit
<b>Skenario diskusi</b>	Peserta berperan sebagai anggota tim adhoc yang dibentuk Gubernur, yang harus mendiskusikan masalah yang dihadapi Provinsi Celebes saat ini tentang pembangunan harus menggunakan lahan hutan yang menjadi daerah konservasi.



Untuk itu timbul pro dan kontra, apakah menggunakan lahan itu untuk pertambangan atau tetap membiarkan lahan itu untuk konservasi tanah dan air. Untuk mencari solusi, Gubernur memutuskan membentuk tim adhoc untuk memberikan masukan apakah akan mengambil kebijakan untuk memberikan ijin pertambangan atau tetap mempertahankan hutan itu sebagai konservasi. Masukan yang diberikan berisi tentang analisis penyeBagian program pembangunan ybidang pertambangan harus menggunakan lahan tersebut atau tetap mempertahankan sebagai lahan konservasi, serta rumusan program dan kebijakan pembangunan yang yang harus diambil Gubernur Provinsi Celebes agar polemik ini tidak berlarut-larut dan menghasilkan hal positif bagi Provinsi Celebes.

### c. Rancangan *In-Tray Exercises*

Rancangan simulasi *In-Tray Exercises* yang disusun untuk menggali standar kompetensi pejabat Eselon II adalah sebagai berikut:

ASPEK	DESKRIPSI
<b>Kompetensi yang diukur</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integritas,</li> <li>2. Pembelajaran berkelanjutan,</li> <li>3. Perencanaan dan pengelolaan,</li> <li>4. Berpikir analitis</li> <li>5. Fokus kepada pelayanan</li> <li>6. Pengembangan bawahan</li> <li>7. Komunikasi organisasi (tertulis)</li> <li>8. Jejaring kerja</li> </ol>
<b>Tugas Peserta</b>	Peserta berperan sebagai Plt. Kepala Bappeda yang harus membuat disposisi untuk menangani masalah-masalah yang muncul dalam surat, dan telaahan staf yang diterimanya. Dia harus menggunakan informasi terkini dari pejabat sebelumnya dan deksripsi ttg Provinsi Celebes.
<b>Output yang diharapkan</b>	Disposisi pimpinan untuk menyelesaikan masalah sesuai dengan jumlah surat atau email yang masuk (10 surat)
<b>Waktu</b>	120 menit
<b>Skenario surat-surat</b>	Surat-surat yang harus ditangani peserta adalah: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Surat dari pegawai</li> <li>2. Surat dari dinas pariwisata</li> <li>3. Surat dari Bupati Pangkajene</li> <li>4. Surat dari Bupati Gowa</li> <li>5. Surat dari Bupati Tana Toraja</li> <li>6. Surat dari investor</li> <li>7. Surat dari Bupati Janeponto</li> <li>8. Surat dari Kabid ekonomi</li> <li>9. Surat dari Bapeda Kota Palopo</li> <li>10. Surat dari Bappenas</li> </ol>

### d. Rancangan *Proposal Writing*

Rancangan simulasi *Proposal Writing* untuk menggali kompetensi pejabat eselon II adalah sebagai berikut:

ASPEK	DESKRIPSI
-------	-----------

<b>Kompetensi yang diukur</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berpikir kreatif dan inovatif</li> <li>2. Perencanaan dan pengelolaan</li> <li>3. Berpikir strategik</li> <li>4. Berpikir analisis</li> <li>5. Pengambilan keputusan</li> <li>6. Fokus pada pelayanan</li> </ol>
<b>Tugas Peserta</b>	Peserta diberi tugas untuk menyusun proposal yang berisi tentang rencana strategik SKPD dimana sekarang peserta bekerja. Data-data yang digunakan adalah data ril tentang organisasi dimana dia bekerja saat ini.
<b>Output yang diharapkan</b>	Dokumen proposal yang berisi tentang rencana strategik SKPD yang telah disusun oleh peserta
<b>Waktu</b>	120 menit
<b>Skenario proposal</b>	Peserta berperan sebagai pejabat Eselon II atau Kepala SKPD dimana dia bekerja sekarang. Sebagai pejabat eselon II, peserta harus menyusun rencana strategik organisasi yang berisi tentang visi, misi, kebijakan dan program strategis, serta strategi untuk mewujudkan visi misi tersebut, sehingga SKPD yang dia susun mampu melaksanakan tugas dan fungsi utama dalam hal pelayanan dan program pembangunan.

*Catatan:* Lebih rinci mengenai paket simulasi yang digunakan dalam kegiatan penilaian kompetensi Peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat II akan disiapkan dalam dokumen terpisah dari laporan ini.



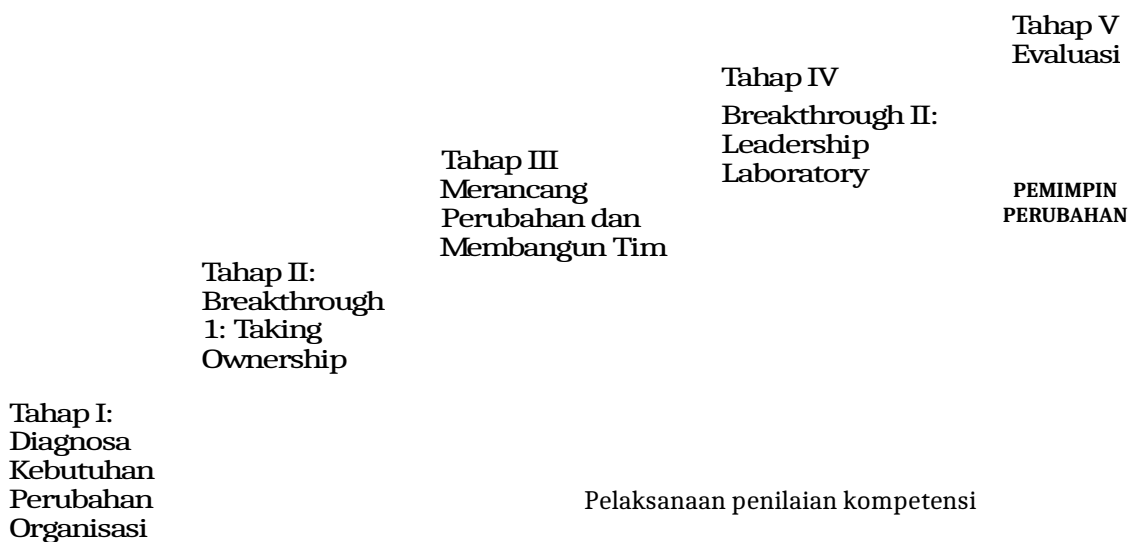
## DESAIN OPERASIONAL PENILAIAN KOMPETENSI DALAM DIKLATPIM TINGKAT II

7

Dengan mengacu pada konsepsi integrasi penilaian kompetensi kedalam sistem Diklat Kepemimpinan yang telah dirumuskan sebagaimana dijelaskan pada Bagian 4, maka selanjutnya secara spesifik, Bagian ini akan menjelaskan tentang rumusan desain operasional integrasi penilaian kompetensi khusus untuk peserta Diklatpim Tingkat II yang ditetapkan sebagai *pilot project* untuk 2015 mendatang. Agar implementatif, desain operasional ini disusun dengan mempertimbangkan sumber daya (*resources*) yang dimiliki baik oleh Bidang Penilaian Kompetensi dan Kapasitas Aparatur (PKKA) yang meliputi fasilitas gedung, kapasitas ruangan, jumlah assessor dan *associate assessor*, dan kebutuhan anggaran dan juga sumber daya (*resources*) yang dimiliki oleh Bidang Diklat baik terkait dengan sarana prasarana, jumlah SDM bidang teknis/administratif, maupun SDM Widyaiswara.

Sebagaimana telah dijelaskan pada Bagian 4, bahwa terdapat 3 (tiga) alternatif model integrasi penilaian kompetensi dalam sistem diklat kepemimpinan, yaitu: **Model Integrasi Sederhana**, **Model Semi Integrasi** dan **Model Integrasi Penuh**. Pada prinsipnya, penyusunan ketiga model tersebut mengacu pada siklus atau tahapan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Pola Baru yang terdiri dari 5 (lima) tahapan sebagaimana dijelaskan sebagai berikut: a) Tahap I: *Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi*; b) Tahap II: *Breakthrough I, Taking Ownership*; c) Tahap III: *Merancang Perubahan dan Membangun Tim*; d) Tahap IV: *Breakthrough II – Leadership Laboratory*; e) Tahap V: *Evaluasi*. Lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

### a. Model I: Model Integrasi Sederhana



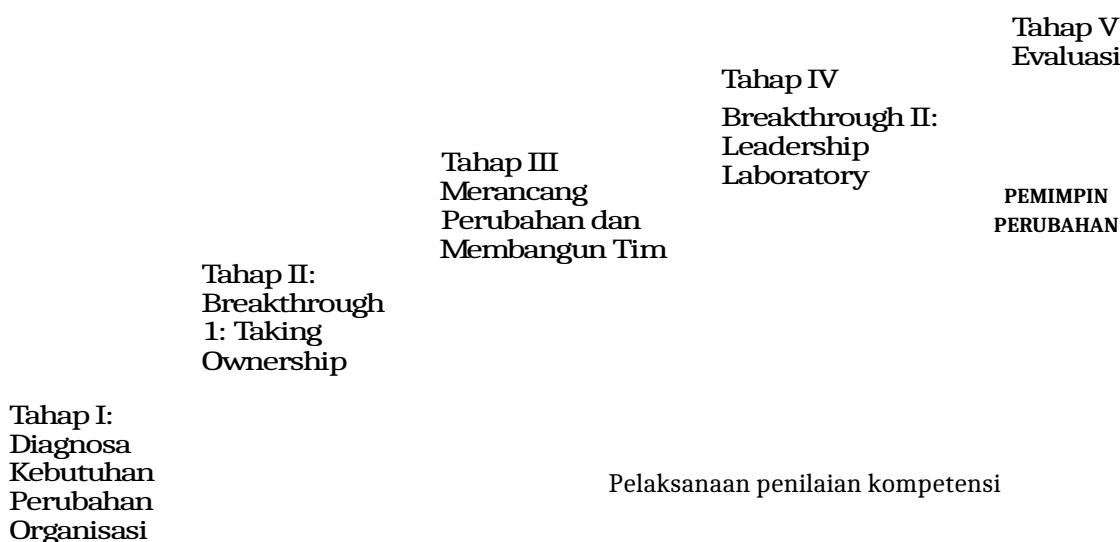
**Gambar 3. Model Integrasi Sederhana**

Deskripsi	:	Pada model ini, kegiatan penilaian kompetensi hanya dilakukan sekali di bagian awal penyelenggaraan Diklatpim, yaitu sebelum Tahap I ( <i>Diagnosa Kebutuhan</i>
-----------	---	--



		kelompok ( <i>cluster</i> ) peserta. <i>Clustering</i> peserta disusun berdasarkan kemiripan kebutuhan pengembangan kompetensi peserta. Namun, perbedaannya dengan Model I, pada bagian <i>akhir</i> penyelenggaraan diklat dilakukan <i>crosscheck</i> penilaian kompetensi lagi untuk melihat bagaimana peningkatan kompetensi dari para peserta pasca Diklatpim.
<i>Kelebihan</i>	:	Output dari model ini dapat memberikan informasi mengenai profil kompetensi para peserta diklatpim yang dapat digunakan untuk menyusun strategi pembelajaran diklatpim. Selain itu, juga dapat diketahui efektifitas penyelenggaraan diklatpim yang dilihat dari perbandingan kompetensi peserta sebelum dan sesudah mengikuti diklatpim.
<i>Kekurangan</i>	:	Operasionalisasi model ini memerlukan alokasi anggaran yang lebih besar dibandingkan dengan Model I.

**c. Model III: Model Integrasi Penuh**



**Gambar 5. Model Integrasi Penuh**

<i>Pelaksanaan</i>	:	Sama dengan Model II, pada model III ini, kegiatan penilaian kompetensi dilakukan 2 (dua) kali, yang pertama yaitu di bagian awal penyelenggaraan Diklatpim, yaitu sebelum Tahap I (Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi) dan yang kedua di bagian akhir yaitu pada Tahap V (Evaluasi). Perbedaannya terletak pada implikasinya terhadap penyelenggaraan Diklatpim.
<i>Manfaat</i>	:	Hampir sama dengan Model II, hasil penilaian kompetensi yang pertama dapat dijadikan sebagai bahan masukan ( <i>input</i> ) bagi penyelenggara diklat, widyaiswara/ <i>coach</i> untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi namun bedanya terletak pada implikasinya terhadap kesesuaian kurikulum diklat yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta diklatpim. Oleh karenanya, dalam model ini, kurikulum diklat harus didesain <i>fleksibel</i> atau <i>adaptable</i> menyesuaikan kebutuhan pengembangan kompetensi peserta diklatpim. Artinya, tidak semua mata diklat akan diajarkan kepada peserta, peserta diklat hanya menerima pembelajaran mata diklat sesuai dengan yang dibutuhkan. Pada model ini juga dilakukan penilaian kompetensi pada bagian <i>akhir</i> penyelenggaraan diklat yaitu untuk melihat bagaimana peningkatan kompetensi dari para peserta pasca mengikuti Diklatpim.

<i>Kelebihan</i>	:	Output dari model ini dapat memberikan informasi mengenai profil kompetensi para peserta diklatpim yang dapat digunakan BUKAN HANYA untuk menyusun strategi pembelajaran tetapi juga untuk merumuskan desain kurikulum diklatpim yang disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi. Selain itu, juga dapat diketahui efektifitas penyelenggaraan diklatpim yang dilihat dari perbandingan kompetensi peserta sebelum dan sesudah mengikuti diklatpim.
<i>Kekurangan</i>	:	Operasionalisasi model ini memerlukan alokasi anggaran yang lebih besar dibandingkan dengan Model I dan II.

Pada prinsipnya, ketiga model tersebut di atas berlaku umum untuk setiap jenjang jabatan kepemimpinan (*level eselonisasi*). Artinya, apapun level jabatannya, apakah Eselon I, II, III atau IV, ketiga alternatif model integrasi penilaian kompetensi dalam Diklat Kepemimpinan dapat diterapkan. Selanjutnya, pada Bagian ini, pembahasan akan terfokus pada penyusunan desain operasional kegiatan penilaian kompetensi dalam sistem Diklat Kepemimpinan khususnya Diklatpim Tingkat II. Prioritasi pada jenjang Diklatpim Tingkat II ini dikarenakan jenjang jabatan ini dinilai cukup strategis dalam suatu organisasi, sehingga dapat dijadikan sebagai *Pilot Project* pada tahun 2015.

Dalam hal ini, untuk masing-masing alternatif model penilaian kompetensi dalam Diklat Kepemimpinan sebagaimana dijelaskan tersebut di atas, akan dibuat desain operasionalnya. Adapun desain operasional ini akan mencakup aspek-aspek seperti: 1) Waktu pengambilan data; 2) Jangka waktu pengambilan data; 3) Jenis simulasi yang digunakan untuk melakukan penilaian kompetensi; 4) Jumlah assessor yang diperlukan; 5) Jumlah assessee; 6) Jangka waktu penyelesaian laporan; 7) Bentuk/format/isi (*content*) laporan; 8) Users penerima laporan hasil assessment kompetensi; 9) Implikasi dari penerapan setiap alternatif model tujuan penilaian kompetensi; dan 10) kebutuhan anggaran. Secara rinci, desain operasional dari masing-masing alternatif model dapat dijelaskan pada matrix sebagai berikut:

**Tabel 7.1**  
Desain Operasional Penilaian Kompetensi Peserta Diklatpim Tingkat II

Alternative	Desain Operasional	
<b>Alternatif Model I: Model Integrasi Sederhana</b>	Waktu Pengambilan Data	Dilaksanakan pada Tahap I
	Jangka waktu Pengambilan Data	1 hari
	Simulasi Yang Digunakan	Problem Analysis; 60 menit Wawancara PA; 30 menit LGD Assigned; 60-75 menit Kuesioner kompetensi
	Jumlah Assessor Yang Diperlukan	10-15 orang (2-3 assessor per kelompok)
	Jumlah Assessee	60 orang (10 kelompok)
	Jangka Waktu Penyelesaian Laporan	± 7 hari
	Bentuk/Format/Isi Laporan	Kompetensigram dan Deskripsi Kelebihan dan Kekurangan Assessee
	Users Penerima Laporan	Penyelenggara, Widyaiswara, Mentor dan Peserta Diklatpim
	Mekanisme Pemberian Feedback	Montor
	Implikasi	Penyelenggara, Widyaiswara, dan Mentor harus memiliki kemampuan untuk membaca

Alternative	Desain Operasional	
		dan memanfaatkan hasil penilaian kompetensi
	<b>Kebutuhan Anggaran</b>	<b>Rp. 124.500.00,-<sup>9)</sup></b>
<b>Alternatif Model II: Model Semi Integrasi &amp; Model III: Model Integrasi Penuh</b>	Waktu Pengambilan Data	Dilaksanakan sebelum Tahap I atau H-1 pembukaan Diklatpim (Pradiklat) dan pada Tahap V (Pascadiklat)
	<b>ASSESSMENT PRADIKLAT</b>	
	Jangka Waktu Pengambilan Data	1 hari
	Simulasi Yang Digunakan	Problem Analysis; 60 menit Wawancara PA; 30 menit LGD Assigned; 60-75 menit Kuesioner kompetensi;
	Jumlah Assessor Yang Diperlukan	10-15 orang (2-3 assessor per kelompok)
	Jumlah Assessee	60 orang (10 kelompok)
	Jangka Waktu Penyelesaian Laporan	± 7 hari
	Bentuk/Format/Isi Laporan	Kompetensigram dan Deskripsi Kelebihan dan Kekurangan Assessee
	Users Penerima Laporan	Penyelenggara, Widyaiswara, Mentor dan Peserta Diklatpim
	Mekanisme Pemberian Feedback	Mentor
	Implikasi	Penyelenggara, Widyaiswara, dan Mentor harus memiliki kemampuan untuk membaca dan memanfaatkan hasil penilaian kompetensi
	<b>ASSESSMENT PASCA DIKLAT</b>	
	Jangka waktu Pengambilan Data	1-2 hari
	Simulasi Yang Digunakan	Problem Analysis; 60 menit Wawancara PA; 20 menit LGD Assigned; 75 menit In Tray: 90 menit Wawancara In Tray: 60 menit
	Jumlah Assessor Yang Diperlukan	30 assessor untuk 1 hari penyelenggaraan; 15 assessor untuk 2 hari penyelenggaraan
	Jumlah Assessee	60 orang (10 kelompok)
	Jangka Waktu Penyelesaian Laporan	1 - 1,5 bulan
	Bentuk/Format/Isi Laporan	Perbandingan Kompetensigram, Deskripsi Kompetensi dan Rekomendasi
	Users Penerima Laporan	Penyelenggara Diklat Peserta Diklatpim II Instansi Pengirim
	Mekanisme Pemberian Feedback	Tidak ada
	Implikasi	Sulit memastikan tindak lanjut pemanfaatan hasil assessment oleh Instansi Pengirim
	<b>Kebutuhan Anggaran</b>	<b>Rp. 281.100.000,-<sup>9)</sup></b>

Sumber: PKKA, 2014

<sup>9)</sup> Catatan: Lebih rinci mengenai Rancangan Anggaran Belanja (RAB) untuk setiap alternatif model tersebut dapat dilihat di **Lampiran 2**. Rencananya, untuk **Pilot Project 2015**, pembiayaan akan dibebankan kepada Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) yang dialokasikan di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN, namun untuk implementasi kedepan, pembiayaan dapat dibebankan kepada instansi pengirim peserta Diklatpim.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, kegiatan ini memberikan rekomendasi *jangka pendek* dan *jangka panjang* yang dapat ditindaklanjuti. Pada *jangka pendek*, model integrasi yang direkomendasikan adalah **Model II yaitu Model Semi Integrasi**. Hal ini didasarkan atas justifikasi bahwa Model II ini cukup mampu memberikan penguatan terhadap kedudukan atau *positioning* LAN selaku pembina dan penyelenggara Diklatpim, dimana di satu sisi hasil penilaian kompetensi dapat dimanfaatkan sebagai bahan masukan (*input*) bagi proses penyusunan strategi pembelajaran diklatpim dan di sisi lain juga dapat dijadikan sebagai bentuk evaluasi terhadap efektifitas penyelenggaraan diklatpim. Karena tidak memerlukan persiapan yang terlalu rumit, model ini dapat dioperasionalkan mulai tahun 2015.



Berdasarkan uraian dan analisis sebagaimana telah dijelaskan pada bagian-bagian sebelumnya, maka selanjutnya disampaikan bahwa proses integrasi kegiatan penilaian kompetensi dalam diklat kepemimpinan ini akan berhasil diimplementasikan dengan baik dan mendatangkan kemanfaatan optimal apabila memperhatikan hal-hal sebagai berikut.

- Penyusunan Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan ini masih mengacu pada dasar kebijakan yang berlaku saat ini, yaitu Perka LAN No. 10, 11, 12, dan 13 Tahun 2013 yang merupakan peraturan pelaksana penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan dan Perka BKN No. 7 Tahun 2013 yang mengatur tentang penyusunan Standar Kompetensi. Kedua peraturan pelaksana ini yang merupakan kebijakan operasional di bawah Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Sementara Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) sudah disahkan, maka peraturan pelaksanaannya pun akan mengalami perubahan. Saat ini sebanyak 19 Peraturan Pemerintah dan 4 Keputusan Presiden sedang dalam proses penyusunan sehingga masih belum dapat dijadikan sebagai dasar atau pijakan. Kedepannya, Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan ini dapat disesuaikan dengan dinamika atau perkembangan yang terjadi.
- Standar Kompetensi Diklat Kepemimpinan yang telah dirumuskan dalam telaahan ini akan berperan sebagai pedoman bagi pelaksanaan kegiatan penilaian kompetensi para peserta Diklat Kepemimpinan. Selain itu, Standar Kompetensi ini juga semestinya menjadi acuan bagi penyelenggara diklat untuk mendesain strategi pembelajaran diklat untuk mencapai kompetensi-kompetensi yang ditargetkan untuk dikuasai oleh para peserta diklatpim. Ini berarti, suksesnya implementasi menuntut komitmen dari pihak penyelenggara diklat, termasuk di dalamnya widyaiswara.
- Keluaran atau output yang dihasilkan dari kegiatan penilaian kompetensi para peserta diklatpim ini adalah berupa gambaran tentang profil kompetensi. Adapun output tersebut dapat dimanfaatkan oleh 3 (tiga) pihak yaitu: 1) *Peserta Diklatpim*, dengan mengetahui gambaran tentang kompetensi kepemimpinan dari peserta diklatpim, maka yang bersangkutan dapat melakukan upaya pengembangan kompetensi secara mandiri; 2) *Penyelenggara Diklat*, termasuk *widyaiswara*, *mentor* dan *coach*, dimana hasil penilaian kompetensi dapat digunakan untuk mengetahui kebutuhan pengembangan kompetensi para peserta diklat. Dari sini, pihak diklat kemudian dapat mendesain strategi pembelajaran diklat yang disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi pesertanya. Lebih jauh, apabila kegiatan penilaian kompetensi dilakukan di bagian awal dan akhir diklat maka dari sini selanjutnya dapat dinilai tentang efektifitas penyelenggaraan diklatpim; 3) *Instansi pengirim*, gambaran tentang profil kompetensi peserta diklat dapat memberikan informasi mengenai kebutuhan pengembangan kompetensi yang dapat dirancang oleh instansi pengirim untuk peserta yang bersangkutan. Ini berarti bahwa akan mendatangkan manfaat optimal dari proses integrasi penilaian kompetensi dalam Diklat kepemimpinan ini menuntut komitmen dari banyak pihak, baik penyelenggara diklat, widyaiswara, mentor, coach, peserta diklat dan instansi pengirim.
- Mengingat kegiatan penilaian kompetensi dengan menggunakan metode *assessment center* BUKAN proses yang murah dan singkat, maka kesuksesan implementasi kegiatan penilaian kompetensi dalam Diklat Kepemimpinan ini sangat tergantung dari dukungan anggaran dan komitmen dari para *stakeholder* terkait.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alvin Lum (2005). *“Assessment Center: Simulator For Organization Talents”*. Pasific Centery Consulting Pte. Ltd
- Katz, L. Robert. (1974). *Skills of an effective administrator*. Boston: Harvard Business Press.
- PKMK LAN (2013). *Profil Kepemimpinan Eselon I dan II*. Lembaga Administrasi Negara
- Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang *Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural*
- Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang *Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 23 Tahun 2011 tentang *Pedoman Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil*
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 8 Tahun 2013 tentang *Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Diklat Teknis PNS*
- Peraturan Kepala Lembaga Aadministrasi Negara No. 10 Tahun 2013 tentang *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I*
- Peraturan Kepala Lembaga Aadministrasi Negara No. 11 Tahun 2013 tentang *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II*
- Peraturan Kepala Lembaga Aadministrasi Negara No. 12 Tahun 2013 tentang *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III*
- Peraturan Kepala Lembaga Aadministrasi Negara No. 13 Tahun 2013 tentang *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV*
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 7 Tahun 2013 tentang *Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial PNS*
- Pulakos, Elaine D. (2005). *Selection Assessment Methods: a guide to formal assessment to build high quality workfoce*. Alexandria: SHRM Foundation
- Rowe, Tina Lewis. (2006) *A Preparation Guide for the Assessment Center Method*. Springfield: Charles Thomas Publisher.
- Taylor, Ian. (2007). *A Practical Guide to Assessment Centers and Selection Methods*. London: Kogan-Page
- Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas UU No. 8 Tahun 1974 tentang *Pokok-Pokok Kepegawaian*
- Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara (ASN)*
- Yukl, Gary. (2005). *Leadership in Organization (7th edition)*. New York: Prentice-Hall

Lampiran

1

# STANDAR KOMPETENSI DIKLAT KEPEMIMPINAN

## INTEGRITAS

Kemampuan bertindak secara konsisten dan transparan dalam segala situasi dan kondisi sesuai dengan nilai-nilai, norma atau etika yang berlaku di lingkungan kerja.

1. Menyadari keberadaan norma dan etika yang berlaku dalam organisasi
  - menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai arahan pimpinan
  - membutuhkan penjelasan lebih aplikatif dalam mendalami aturan yang berlaku
2. Menjalankan norma dan etika sesuai dengan kewajiban dasar yang dituntut
  - menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawabnya secara individu
  - bertindak dengan meminimalisir kesalahan terhadap aturan yang ada
3. Berdedikasi dan konsisten dalam melaksanakan tugas organisasi
  - berani mengakui kesalahan yang dilakukan
  - bertanggungjawab atas keputusan dan tindakan yang dilakukan
  - menghargai dan menerima kritikan yang ditujukan kepada dirinya
4. Mengingatkan orang lain untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika organisasi dalam segala kondisi
  - mendorong keterbukaan dengan menghargai keberagaman karakter antar individu
  - memiliki keberanian dalam menyampaikan prinsip yang dipandang benar
  - memiliki inisiatif untuk memperingatkan orang lain yang menyalahi aturan
5. Mendorong orang-orang disekitarnya untuk bertindak sesuai dengan norma dan etika organisasi
  - berani menyuarakan pentingnya kejujuran dalam bertindak serta komitmen pada tugas dalam situasi kelompok
  - berani memberikan sanksi secara adil dan konsisten sesuai kewenangan yang dimiliki
  - menjaga reputasi organisasi dengan menanggung konsekuensi atas tindakan yang diambil
6. Menciptakan situasi kerja yang mampu menumbuhkan kesadaran pada norma dan etika yang berlaku dalam organisasi
  - mengupayakan cara-cara konstruktif dalam membangun kesadaran untuk taat pada aturan
  - memberikan pemahaman akan pentingnya norma dan etika kepada berbagai pihak dalam organisasi melalui situasi kerja yang kondusif
  - memberikan sanksi serta penghargaan dengan orientasi menumbuhkan pemahaman akan pentingnya aturan
7. Mewujudkan organisasi yang memiliki integritas melalui upaya-upaya yang berkelanjutan
  - menunjukkan sikap yang dapat dijadikan teladan secara konsisten kepada seluruh anggota organisasi
  - memberikan arahan positif dalam level antar bagian dalam organisasi untuk menjaga ketaatan pada norma dan etika
  - mengkomunikasikan nilai-nilai strategis organisasi yang aktual dalam ranah membangun integritas organisasi.
  -

## INOVASI

Kemampuan untuk menghasilkan ide/gagasan yang baru berdasarkan situasi kerja aktual yang memerlukan penanganan dan pengembangan agar lebih efektif.

1. Menindaklanjuti sistem kerja yang sudah berlaku dalam rangka menjalankan tugas dan kewajibannya
  - menggunakan pengalaman dalam mengenali situasi permasalahan/tugas baru
  - berupaya mengidentifikasi cara atau metode kerja sesuai pengalaman yang dimiliki
  - menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sebatas pada mekanisme yang sudah dikenalnya berdasar pengalaman
2. Menerima sudut pandang yang berbeda dalam menangani suatu permasalahan
  - menunjukkan keterbukaan pada gagasan atau informasi baru terkait penanganan masalah yang dihadapi
  - berupaya memahami gagasan atau ide yang dibangun orang lain
  - berinisiatif memikirkan cara lain dalam memecahkan masalah
3. Menggali alternatif ide/gagasan untuk diterapkan dalam menangani suatu permasalahan
  - memiliki pandangan yang luas dalam mengidentifikasi kemungkinan-kemungkinan pola permasalahan yang dihadapi
  - mampu menghadirkan beberapa alternatif penanganan masalah
  - mampu memodifikasi pola penyelesaian masalah berdasar pengalaman agar lebih tepat dengan situasi aktual yang dihadapi
4. Menentukan cara atau metode penanganan masalah yang tepat berdasarkan berbagai alternatif pemecahan masalah yang ada
  - secara konsisten menggali alternatif solusi dari suatu permasalahan
  - menentukan cara atau metode paling sesuai berdasarkan karakter permasalahan secara aktual
  - memperlihatkan pertimbangan-pertimbangan sesuai situasi aktual dalam memutuskan suatu ide atau gagasan baru
5. Menciptakan cara atau metode baru yang relevan untuk menangani suatu permasalahan
  - Tidak terpaku pada pengalaman maupun cara-cara yang umum digunakan menangani masalah
  - Memiliki keberanian dan keleluasaan untuk menghadirkan cara-cara baru untuk menangani suatu masalah/tugas
  - Menunjukkan keingintahuan atas kemungkinan faktor-faktor yang berperan penting pada suatu pekerjaan/masalah
6. Menentukan suatu cara baru dalam menangani masalah dengan mempertimbangkan kepentingan yang lebih luas
  - Mampu menangkap keterkaitan antara ide tindakan yang akan dilakukan dengan manfaat yang luas bagi organisasi
  - Menunjukkan upaya menggugah kesadaran orang lain untuk mencari cara baru dalam menangani masalah
  - Mampu membangun landasan logis yang kuat atas ide barunya sehingga orang lain mudah memahami
7. Menciptakan iklim organisasi yang memberi kesempatan berinovasi.
  - Memberi keleluasaan bagi setiap anggota organisasi untuk menghasilkan pemikiran kreatif.

- Membangun semangat berkompetisi untuk menghasilkan gagasan baru.

## **BERORIENTASI STRATEGIK**

Kemampuan melihat secara komprehensif peluang dan kendala di masa yang akan datang serta mampu merumuskan pemikiran tersebut ke dalam sejumlah tujuan yang merefleksikan arah organisasi secara jelas, terukur dan realistis.

1. Menjalankan tugas sesuai arahan tanpa menentukan target/capaian secara pribadi
  - Menjalankan rencana atau arahan yang diberikan pihak lain secara vertikal
  - Bekerja dengan mengacu pada standar prosedur yang ada di setiap jenjang
2. Berorientasi jangka pendek
  - Menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya
  - Menyakapi masalah secara trouble shooting
3. Memahami dan menyesuaikan tindakan dengan visi, misi, serta tujuan organisasi
  - Mempertimbangkan visi misi organisasi dalam bertindak
  - Menyusun perencanaan unit kerja dengan menjadikan visi-misi organisasi sebagai acuan
4. Memahami kondisi organisasi secara komprehensif untuk mengidentifikasi kebutuhan di masa yang mendatang
  - Memahami kapabilitas internal organisasi dan mengidentifikasi kesenjangannya dengan kebutuhan di masa yang akan datang
  - Memahami pengaruh lingkungan eksternal (sosial, politik, ekonomi) -terhadap arah organisasi
5. Mengembangkan pemikiran strategik guna meningkatkan kapabilitas internal untuk mendukung pencapaian visi organisasi
  - Mengembangkan dan menetapkan tujuan jangka panjang yang terukur dan realistic
  - Menyusun perencanaan strategik dengan mengalokasikan sumber daya secara optimal untuk mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi
6. Memformulasikan visi dan strategi organisasi
  - Mengevaluasi visi yang ada dan mengidentifikasi kebutuhan akan visi baru terkait perubahan di lingkungan
  - Menetapkan visi baru beserta strategi pencapaiannya
7. Membangun iklim kerja organisasi yang berwawasan strategis sesuai visi dan misi yang dirumuskan
  - Mengupayakan kesadaran setiap elemen organisasi untuk membangun sinergisitas pencapaian visi dan misi yang dibangun
  - Menjabarkan secara operasional sasaran strategis organisasi dalam setiap bentuk proses bisnis organisasi

## **MEMBANGUN JEJARING KERJA**

Kemampuan menjalin dan membinahubungan kerja dengan pihak-pihak yang terkait dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

1. Melakukan interaksi kerja dengan pihak lain dalam lingkup organisasi sebagai bagian dari prosedur kerja yang harus dilakukan
  - Melaksanakan proses distribusi tugas sesuai standar operasional prosedur yang ada
  - Menjalankan pola koordinasi tugas sesuai dengan arahan yang diberikan
2. Menjaln hubungan dengan rekan kerja serta memanfaatkannya untuk menyelesaikan tugas pribadi
  - Mengidentifikasi kebutuhan dan kesempatan untuk bekerja sama
  - Melakukan pendekatan interpersonal yang sesuai dengan karakter orang yang dihadapi
  - Memanfaatkan pengetahuan atau keterampilan orang lain sebagai referensi dalam meningkatkan kemampuan diri untuk mendukung –pekerjaan
3. Menjaln dan mempertahankan hubungan dengan unit kerja lain, serta memanfaatkannya untuk pelaksanaan/penyelesaian tugas unit kerja.
  - Mengidentifikasi unit kerja lain, termasuk personel kuncinya, yang terkait erat dengan unit kerja sendiri.
  - Aktif bertukar informasi dan gagasan dengan pihak lain yang memiliki keterkaitan kerja agar tercipta hubungan baik.
  - Mencari kesempatan untuk berinteraksi secara informal, dalam rangka meningkatkan intensitas hubungan yang telah terbentuk.
4. Mempertahankan jejaring kerja dengan pemangku kepentingan dalam rangka kelancaran proses bisnis organisasi.
  - Aktif menggali kebutuhan pemangku kepentingan dan menyiapkan tindakan yang dapat memenuhinya.
  - Mengajak pemangku kepentingan untuk bertukar pikiran dan saling berbagi informasi secara formal maupun informal.
  - Aktif melakukan pendekatan informal kepada pemangku kepentingan untuk memperlancar kegiatan pelayanan organisasi.
5. Memperluas jejaring kerja dengan lingkungan luar organisasi untuk mendukung pencapaian sasaran strategis organisasi.
  - Mengidentifikasi instansi lain di luar organisasi yang berpotensi dijadikan mitra kerja.
  - Mengidentifikasi keuntungan yang akan didapat bila membina hubungan kemitraan dengan pihak eksternal organisasi.
  - Menunjukkan antusiasme dan sikap proaktif untuk berpartisipasi dalam beragam kegiatan yang melibatkan -pihak eksternal organisasi.
6. Menjaga dan meningkatkan intensitas hubungan yang telah terbentuk dengan instansi lain.
  - Menciptakan dan memfasilitasi forum formal sebagai peluang untuk memperkuat jejaring kerja.
  - Mengidentifikasi area untuk membangun jejaring kerja strategik.
  - Menjaln hubungan dengan petinggi organisasi lain untuk mengidentifikasi peluang kerjasama yang bersifat mutual dan jangka panjang.

7. Mewujudkan organisasi yang mampu menjadi *center of excellence* sehingga mudah menjalin berbagai hubungan strategis dengan pihak luar
  - Menciptakan citra positif dalam setiap hubungan kerja strategis yang dilakukan organisasi
  - Menciptakan loyalitas berbagai pihak luar terhadap organisasi dalam rangka membangun jejaring kerja secara berkelanjutan
  - Menjamin kemanfaatan dari hubungan kerjasama strategis dalam skala yang lebih luas dari kepentingan organisasi



## **KEPEMIMPINAN UNTUK PERUBAHAN**

Kemampuan untuk menginisiasi perubahan dalam bentuk upaya persuasif, upaya motivatif dan pengelolaan sumber daya yang ada dalam rangka menjalankan perubahan tersebut bagi kemajuan organisasi.

1. Menjalankan pekerjaan mengacu pada tuntutan petunjuk teknis maupun SOP yang ada
  - Melaksanakan tugas yang menjadi bagiannya sesuai dengan arahan yang diberikan
  - Capaian target kerja berorientasi pada standar procedural yang ada
  - Meminimalisir kesalahan kerja berdasarkan aturan yang ada
2. Menyadari perlunya perubahan.
  - Mengidentifikasi adanya sistem, proses kerja yang kurang efisien dan efektif.
  - Mengidentifikasi perlunya perubahan sesuai dengan perubahan yang terjadi di lingkungan.
3. Melakukan upaya untuk memulai perubahan
  - Mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mau berubah dengan menyampaikan tujuan perubahan
  - Membantu orang lain dalam rangka menjalani perubahan dengan memberikan bimbingan teknis yang relevan
4. Mengelola proses perubahan
  - Menyiapkan berbagai hal yang diperlukan untuk menunjang efektivitas perubahan
  - Mengalokasikan berbagai sumber daya secara optimal untuk mengimplementasikan perubahan
  - Menetapkan standar capaian perubahan
5. Melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap proses perubahan yang telah dilakukan
  - Melakukan analisis atas keberhasilan progress perubahan yang dilakukan
  - Mempersiapkan langkah-langkah alternatif untuk menjamin tercapainya target perubahan
  - Mengantisipasi kapabilitas organisasi terhadap konsekuensi perubahan yang dilakukan
6. Menanamkan nilai-nilai, sikap dan budaya sesuai dengan dinamika perubahan
  - Meminimalisir resistensi terhadap perubahan dalam organisasi melalui pendekatan kepemimpinan
  - Membangun iklim yang mampu mendukung semangat perubahan
7. Mengembangkan sistem nilai dan budaya organisasi sesuai dengan kecenderungan tuntutan organisasi ke depan
  - Membangun kesiapan organisasi terhadap tuntutan lingkungan eksternal
  - Menciptakan iklim kesadaran pengembangan kinerja melalui langkah perubahan yang nyata
  - Membangun kesadaran akan arah tujuan organisasi serta konsekuensi perubahan yang akan dilalui

## **PENGELOLAAN KONFLIK**

Kemampuan mengambil langkah-langkah untuk mengelola perselisihan menuju arah yang produktif.

1. Berupaya untuk menjauhkan diri dari konflik yang terjadi
  - Menghindar dari perbedaan pendapat dalam lingkungan kerja
  - Berupaya mengikuti cara kerja yang berlaku di lingkungannya untuk menghindari konflik
2. Memperlihatkan sikap kooperatif dalam menghadapi pihak yang terlibat konflik.
  - Bersedia membantu pihak yang terlibat konflik dan mengajak mereka untuk memperhatikan prosedur kerja yang berlaku.
  - Mengajak pihak yang terlibat konflik untuk saling memaafkan dan berusaha memperbaiki situasi.
3. Mampu menyimak kebutuhan semua pihak yang bertikai dan tidak berpihak.
  - Menggali kebutuhan masing-masing pihak yang bertikai, sehingga dapat mengenali latar belakang munculnya masalah.
  - Mengajak pihak yang terlibat konflik untuk memahami kesulitan masing-masing dan berusaha untuk memaklumi.
  - Mendorong pihak yang terlibat konflik untuk mencari solusi yang konstruktif
4. Mampu mengajak pihak yang terlibat konflik untuk memahami persoalan secara lebih objektif.
  - Mengajak masing-masing pihak yang bertikai untuk berpikir dari sudut pandang lawan dan berusaha memahami situasi yang terjadi.
  - Mendorong pihak yang terlibat konflik untuk memperhatikan kepentingan kedua belah pihak.
5. Mengupayakan kesepakatan yang saling menguntungkan (win-win solution).
  - Mengajak pihak yang terlibat konflik untuk mengusulkan tindakan yang harus dilakukan oleh kedua belah pihak.
  - Mempertimbangkan berbagai kendala yang berpotensi muncul sebagai dampak dari solusi yang mereka tawarkan.
  - Mendorong satu ke sepakatan yang dapat diterima bersama.
6. Mengubah konflik menjadi situasi yang produktif.
  - Mengajak setiap unit kerja untuk memikirkan kepentingan organisasi yang lebih luas.
  - Mengembangkan satu forum yang memungkinkan semua unit kerja untuk mengemukakan kendala yang mereka hadapi dan membuka kesempatan bagi semua pihak untuk memberikan usulan pemecahan masalah.
  - Aktif mendorong kegiatan informal yang melibatkan berbagai pihak dalam organisasi untuk mencegah konflik dan menciptakan situasi kerja yang produktif.
7. Menciptakan iklim saling terbuka terhadap berbagai pandangan dan konstruktif dalam mendukung perkembangan organisasi
  - Mampu membangun kesadaran terhadap iklim diskusi dan pertukaran pemikiran di organisasi
  - Membangun orientasi belajar melalui perbedaan pandangan dan pendapat dalam organisasi.

## **PENGELOLAAN KERJA**

Kemampuan untuk menyusun tindakan yang efektif guna mencapai tujuan, mencakup perencanaan dan pengelolaan sumber daya yang tersedia untuk menjalankan pekerjaan.

1. Menjalankan tugas sebatas memenuhi arahan atau petunjuk yang diberikan
  - Mengidentifikasi substansi tugas sesuai arahan yang diberikan
  - Melimpahkan tugas-tugas kepada pihak lain
  - Keterlibatan pribadi dalam lingkup kerjanya terbatas
2. Mengelola tugas pribadi guna memenuhi standar kinerja
  - Bekerja mengikuti prosedur kerja yang berlaku di lingkungannya
  - Mengidentifikasi tugas penting dari sejumlah tugas yang menjadi tanggungjawabnya
3. Menyusun rencana kerja sesuai dengan rencana operasional yang telah ada
  - Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan pekerjaan yang ditangani
  - Mampu menentukan prioritas dalam rangkaian pekerjaan yang ditangani
  - Menyusun rencana kerja sederhana sesuai kerangka waktu yang disediakan
4. Mengelola pelaksanaan kerja unit dengan mempertimbangkan kapabilitas unit dalam mencapai target yang ditetapkan
  - Menetapkan capaian kerja unit
  - Memantau proses kerja unit berdasarkan kerangka rencana kerja yang ada di atasnya
  - Mengatur pemanfaatan sumber daya unit untuk menunjang pencapaian target
5. Mengintegrasikan dan mengevaluasi perencanaan untuk mendukung tujuan satuan kerja
  - Menyusun rencana kerja sesuai dengan rencana strategis organisasi
  - Mensinergikan program kerja unitnya dengan program kerja unit lain
  - Mengelola sumber daya unit dan potensi hambatan yang muncul dalam konteks integrasi dengan unit lain
6. Menyusun perencanaan strategis dengan mempertimbangkan sinergisitas operasional dalam pelaksanaannya
  - Menetapkan target jangka panjang mengacu pada visi dan misi organisasi
  - Menyusun strategi untuk mengelola kapabilitas organisasi dalam menghadapi tujuan strategis
7. Merumuskan visi, misi, nilai-nilai dan tema strategis dalam mengarahkan kinerja organisasi yang aktual
  - Merangkum sumber daya aktual dan potensi organisasi sebagai modal dalam menjawab tantangan lingkungan makro
  - Merumuskan strategi kebijakan yang tepat untuk menjamin pencapaian tujuan organisasi terkini
  - Membangun sistem kerja yang mampu mengakomodir sumber daya yang ada guna mencapai sasaran strategis

## **PENGEMBANGAN ANAK BUAH**

Kemampuan untuk mendorong pengembangan potensi dan kapasitas anak buah atau orang lain yang memiliki hubungan kerja agar dapat berkinerja lebih baik bagi organisasi

1. Menyerahkan upaya pengembangan diri kepada masing-masing individu
  - Mengelola kinerja anak buah berbasis pada output kerja
  - Menjadikan latar belakang pendidikan sebagai dasar satu-satunya dalam mengukur kemampuan anak buah
2. Mengidentifikasi potensi anak buah atau orang lain dalam konteks pelaksanaan pekerjaan
  - Memberikan arahan teknis kepada orang lain sesuai dengan tugas yang ditangani
  - Melakukan evaluasi atas hasil kerja untuk memahami karakter atau potensi orang lain
  - Memilah pembagian tugas sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing
3. Memanfaatkan potensi anak buah / orang lain guna menunjang efektivitas kerja di lingkungannya
  - Memberikan penugasan sesuai dengan karakter anak buah / orang lain
  - Memberikan umpan balik atas kinerja anak buah agar bekerja lebih baik
  - Mengupayakan pemerataan tugas sesuai dengan kapasitas masing-masing
4. Memberikan umpan balik kepada anak buah / orang lain untuk pengembangan diri
  - Mengevaluasi hasil kerja anak buah dalam rangka membangun kesadaran untuk bekerja lebih baik
  - Memberikan tantangan kerja kepada anak buah / orang lain untuk meningkatkan kapasitas kerja
  - Memberikan kepercayaan melalui pendelegasian wewenang kepada anak buah / orang lain untuk meningkatkan motivasi
5. Mendorong orang lain untuk melakukan pengembangan diri sesuai dengan minat dan bakatnya
  - Membangun iklim pembelajaran untuk menyadarkan akan minat dan bakat anak buah / orang lain
  - Memberdayakan anak buah / orang lain untuk mengasah kompetensi yang dimiliki
  - Melakukan pendekatan kepada anak buah / orang lain dalam rangka memotivasi ke arah pengembangan kompetensi
6. Memformulasikan upaya pengembangan kompetensi anak buah / orang lain dalam bentuk program yang sistematis
  - Menggali kesenjangan kompetensi yang dimiliki setiap anak buah dengan tuntutan tugas yang akan datang
  - Menyusun program pengembangan sesuai kebutuhan anak buah.
  - Membuat sistem monitoring untuk memantau perkembangan yang terjadi dalam rangka mengevaluasi pencapaian tujuan pengembangan
7. Melakukan pengembangan dengan perspektif jangka panjang.
  - Memberi penugasan, bimbingan dan kesempatan belajar yang diselaraskan dengan aspirasi anak buah dan arah organisasi.
  - Membuat rencana dan melakukan kaderisasi bagi anak buah yang potensial.

## KERJASAMA

Kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama dengan menjadi bagian dari suatu kelompok untuk mencapai tujuan unit/organisasi.

1. Berkontribusi dalam kerja kelompok atas dasar permintaan pimpinan kelompok
  - Berperan secara pasif dalam menentukan kesepakatan bersama
  - Kontribusi dalam kelompok didasarkan atas arahan rekan-rekan kelompok
2. Berpartisipasi dalam kelompok.
  - Melakukan tugas yang menjadi bagian/tanggungjawabnya secara efektif.
  - Aktif berbagi pengetahuan dan informasi yang berguna dalam mencapai tujuan kelompok.
  - Mendukung keputusan bersama dalam kelompok.
3. Menciptakan suasana partisipatif dalam kelompok.
  - Bersama-sama menyelesaikan masalah dalam kelompok dengan mempertimbangkan dan menghargai masukan anggota kelompok.
  - Mendorong dan memberdayakan anggota lain dalam kelompok untuk berkontribusi mencapai tujuan kelompok.
  - Membantu anggota kelompok dalam menyelesaikan tugas.
4. Berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja kelompok.
  - Berkontribusi aktif dalam menyelesaikan tugas atau pencapaian tujuan kelompok.
  - Mengkolaborasikan berbagai ide untuk meningkatkan efektivitas kelompok.
  - Menyelesaikan perselisihan yang terjadi dalam kelompok.
  - Membangkitkan semangat kelompok yang mengalami penurunan.
5. Membangun sinergi antar kelompok kerja.
  - Membangun semangat kebersamaan dan hubungan yang akrab di internal kelompok maupun dengan kelompok lain dalam organisasi.
  - Memfasilitasi kepentingan yang berbeda antar kelompok kerja sehingga tercipta sinergi dalam organisasi.
6. Mewujudkan budaya kerjasama yang efektif, baik di internal kelompok kerja maupun antar kelompok kerja dalam organisasi.
  - Menyatukan visi bersama antar kelompok kerja dalam rangka pencapaian visi organisasi.
  - Menciptakan suasana kerjasama yang kondusif dan mendorong setiap kelompok kerja agar menampilkan kinerja terbaik
7. Membangun kesadaran perorangan dalam organisasi akan pentingnya sifat kooperatif pada setiap situasi untuk kepentingan bersama
  - Menginspirasi anggota organisasi untuk selalu siap berkontribusi untuk kepentingan bersama
  - Menciptakan semangat setiap anggota organisasi untuk membangun dan memupuk kebersamaan melalui kegiatan-kegiatan baik formal maupun informal

Lampiran

2

## RINCIAN ANGGARAN BELANJA (RAB)

**RINCIAN ANGGARAN BELANJA 2015**  
**ASSESSMENT KOMPETENSI PESERTA DIKLATPIM TINGKAT II**  
**Alternatif I**  
**Peserta : 60 orang**

No	Komponen	AKUN	Rincian Pembiayaan																
			DETIL PENGELUARAN										VOLUME SATUAN		HARGA SATUAN	Biaya			
1	Persiapan Kegiatan (Persiapan dan Pembuatan Instrumen)	521211	Belanja Bahan	Konsumsi Rapat Persiapan	15	org	x	1	kali	x	1	keg			15	OK	14.000	210.000	
				Penggunaan/ fotocopy	1	pkt	x	1	keg					1	pkt	500.000	500.000		
		522115	Belanja Jasa Profesi (pembuatan instrumen)	Narasumber Pakar/ Praktisi	1	org	x	2	JP	x	1	set			2	OJ	1.500.000	3.000.000	
				Asesor	4	org	x	5	JP	x	1	set			20	OJ	250.000	5.000.000	
2	Pengambilan Data	521211	Belanja Bahan	Penggunaan/ fotocopy	1	pkt	x	1	keg						1	pkt	700.000	700.000	
				ATK	1	pkt	x	1	keg						1	pkt	1.500.000	1.500.000	
				Konsumsi kegiatan:															
				Makan Siang	80	org	x	1	hari	x	1	keg				80	OK	45.000	3.600.000
				Snack	80	org	x	1	hari	x	2	kali	x	1	keg	160	OK	14.000	2.240.000
		521213	Honor yang Terkait dengan output	Tenaga Assessment Center :															
				Assessor	15	org	x	1	hari	x	8	JP	x	1	keg	120	OJ	250.000	30.000.000
3	Penyusunan Laporan	521211	Belanja Bahan	Assessor Meeting															
(Assessor Meeting)	Penggunaan/ fotocopy			1	pkt	x	1	keg							1	pkt	790.000	790.000	
	Konsumsi kegiatan :																		
	Makan pagi			20	org	x	4	hari	x	1	keg				80	OK	45.000	3.600.000	
	Makan Siang			20	org	x	4	hari	x	1	keg				80	OK	45.000	3.600.000	
	Makan Malam			20	org	x	4	hari	x	1	keg				80	OK	45.000	3.600.000	
	Snack			20	org	x	4	hari	x	2	kali	x	1	keg	160	OK	14.000	2.240.000	
(Assessor Meeting dan Penulisan)	521213	Honor yang Terkait dengan output	Tenaga Assessment Center :																
			Assessor	15	org	x	4	hari	x	4	JP	x	1	keg	240	OJ	250.000	60.000.000	
			Tim Penyelenggara :																
			Pengarah	1	org	x	1	keg							1	OK	500.000	500.000	
			Penanggungjawab	1	org	x	1	keg							1	OK	450.000	450.000	
			Ketua	1	org	x	1	keg							1	OK	400.000	400.000	
			Wakil Ketua	1	org	x	1	keg							1	OK	350.000	350.000	
			Sekretaris	1	org	x	1	keg							1	OK	300.000	300.000	
			Anggota	5	org	x	1	keg							5	OK	300.000	1.500.000	
4	Evaluasi Penyelenggaraan	521211	Belanja Bahan	Konsumsi Rapat	15	org	x	2	kali	x	1	keg			30	OK	14.000	420.000	
JUMLAH ANGGARAN .....																	124.500.000		
Biaya per Peserta																2.075.000			

**RINCIAN ANGGARAN BELANJA 2015**  
**ASSESSMENT KOMPETENSI PESERTA DIKLATPIM TINGKAT II**  
**Alternatif III**  
**Peserta : 60 orang**

No	Komponen	AKUN	Rincian Pembiayaan												VOLUME SATUAN	HARGA SATUAN	Biaya				
			DETIL PENGELUARAN																		
1	Persiapan Kegiatan (Persiapan dan Pembuatan Instrumen)	52121 1	Belanja Bahan	Konsumsi Rapat Persiapan	1	org	x	1	kali	x	1	keg			1	OK	14.000	210.00			
				Penggandaan/fotocopy	5	1	pkt	x	1	keg					5	1	pkt	500.000	900.00		
		52211 5	Belanja Jasa Profesi (penbuatan instrumen)	Narasumber Pakar/Praktisi	1	org	x	2	JP	x	2	set			4	OJ	1.500.000	6.000.00			
				Asesor	4	org	x	7	JP	x	2	set			5	OJ	250.000	10.000.00			
2	Pengambilan Data	52121 1	Belanja Bahan	Penggandaan/fotocopy	1	pkt	x	1	keg						1	pkt	750.000	0 750.00			
				ATK	1	pkt	x	1	keg						1	pkt	2.500.000	2.900.00			
				Konsumsi kegiatan Tahap 1:															0		
				Makan Siang	8	org	x	1	hari	x	1	keg				8	OK	45.000	3.600.00		
				Snack	9	org	x	1	hari	x	2	kali	x	1	keg	10	OK	14.000	2.240.00		
				Konsumsi kegiatan:												0			0		
				Makan Siang	5	org	x	2	hari	x	1	keg				10	OK	45.000	4.500.00		
				Snack	9	org	x	2	hari	x	2	kali	x	1	keg	20	OK	14.000	2.800.00		
		52121 3	Honor yang Terkait dengan output kegiatan	Tenaga Assessment Center Tahap 1 :	0										0			0			
				Assessor	1	org	x	1	hari	x	8	JP	x	1	keg	12	OJ	250.000	30.000.00		
				Tenaga Assessment Center tahap 2 :	5										0			0			
				Assessor	1	org	x	2	hari	x	8	JP	x	1	keg	24	OJ	250.000	60.000.00		
3	Penyusunan Laporan  (Assessor Meeting)	52121 1	Belanja Bahan	Assessor Meeting	5									0			0				
				Penggandaan/fotocopy	1	pkt	x	1	keg						1	pkt	1.000.000	1.000.00			
				Konsumsi kegiatan :															0		
				Makan pagi	2	org	x	4	hari	x	2	thp				16	OK	45.000	7.200.00		
				Makan Siang	9	org	x	4	hari	x	2	thp				16	OK	45.000	9.200.00		
				Makan Malam	9	org	x	4	hari	x	2	thp				16	OK	45.000	9.200.00		
						Snack	9	org	x	4	hari	x	2	kali	x	2	thp	22	OK	14.000	9.480.00
						Tenaga Assessment Center :												0			0
						Assessor	1	org	x	4	hari	x	4	JP	x	2	thp	48	OJ	250.000	120.000.00
						Tim Penyelenggara :	5										0			0	
						Pengarah	1	org	x	1	keg						1	OK	500.000	500.00	
						Penanggungjawab	1	org	x	1	keg						1	OK	450.000	950.00	
				Ketua	1	org	x	1	keg					1	OK	400.000	900.00				
				Wakil Ketua	1	org	x	1	keg						1	OK	350.000	950.00			
				Sekretaris	1	org	x	1	keg						1	OK	300.000	900.00			
				Anggota	5	org	x	1	keg						5	OK	300.000	1.900.00			
				POS	6	org	x	1	pkt						6	pkt	50.000	9.000.00			
4	Evaluasi Penyelenggaraan	52121 1	Belanja Bahan	Konsumsi Rapat	0 1 5	org	x	2	kali	x	1	keg			0 3 5	OK	14.000	0 420.00 0			
JUMLAH ANGGARAN .....																				281.100.00	
																		Biaya per Peserta		0 4.685.00	
																				0	



Lampiran

# 1

## STANDAR KOMPETENSI DIKLAT KEPEMIMPINAN

## **INTEGRITAS**

Kemampuan bertindak secara konsisten dan transparan dalam segala situasi dan kondisi sesuai dengan nilai-nilai, norma atau etika yang berlaku di lingkungan kerja.

- 1 Menyadari keberadaan norma dan etika yang berlaku dalam organisasi
  - menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai arahan pimpinan
  - membutuhkan penjelasan lebih aplikatif dalam mendalami aturan yang berlaku
- 2 Menjalankan norma dan etika sesuai dengan kewajiban dasar yang dituntut
  - menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawabnya secara individu
  - bertindak dengan meminimalisir kesalahan terhadap aturan yang ada
- 3 Berdedikasi dan konsisten dalam melaksanakan tugas organisasi
  - berani mengakui kesalahan yang dilakukan
  - bertanggungjawab atas keputusan dan tindakan yang dilakukan
  - menghargai dan menerima kritikan yang ditujukan kepada dirinya
- 4 Mengingatkan orang lain untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika organisasi dalam segala kondisi
  - mendorong keterbukaan dengan menghargai keberagaman karakter antar individu
  - memiliki keberanian dalam menyampaikan prinsip yang dipandang benar
  - memiliki inisiatif untuk memperingatkan orang lain yang menyalahi aturan
- 5 Mendorong orang-orang disekitarnya untuk bertindak sesuai dengan norma dan etika organisasi
  - berani menyuarakan pentingnya kejujuran dalam bertindak serta komitmen pada tugas dalam situasi kelompok
  - berani memberikan sanksi secara adil dan konsisten sesuai kewenangan yang dimiliki
  - menjaga reputasi organisasi dengan menanggung konsekuensi atas tindakan yang diambil
- 6 Menciptakan situasi kerja yang mampu menumbuhkan kesadaran pada norma dan etika yang berlaku dalam organisasi
  - mengupayakan cara-cara konstruktif dalam membangun kesadaran untuk taat pada aturan
  - memberikan pemahaman akan pentingnya norma dan etika kepada berbagai pihak dalam organisasi melalui situasi kerja yang kondusif
  - memberikan sanksi serta penghargaan dengan orientasi menumbuhkan pemahaman akan pentingnya aturan
- 7 Mewujudkan organisasi yang memiliki integritas melalui upaya-upaya yang berkelanjutan
  - menunjukkan sikap yang dapat dijadikan teladan secara konsisten kepada seluruh anggota organisasi
  - memberikan arahan positif dalam level antar bagian dalam organisasi untuk menjaga ketaatan pada norma dan etika
  - mengkomunikasikan nilai-nilai strategis organisasi yang aktual dalam ranah membangun integritas organisasi.

## **INOVASI**

Kemampuan untuk menghasilkan ide/gagasan yang baru berdasarkan situasi kerja aktual yang memerlukan penanganan dan pengembangan agar lebih efektif.

- 1 Menindaklanjuti sistem kerja yang sudah berlaku dalam rangka menjalankan tugas dan kewajibannya
  - menggunakan pengalaman dalam mengenali situasi permasalahan/tugas baru
  - berupaya mengidentifikasi cara atau metode kerja sesuai pengalaman yang dimiliki
  - menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sebatas pada mekanisme yang sudah dikenalnya berdasar pengalaman
- 2 Menerima sudut pandang yang berbeda dalam menangani suatu permasalahan
  - menunjukkan keterbukaan pada gagasan atau informasi baru terkait penanganan masalah yang dihadapi
  - berupaya memahami gagasan atau ide yang dibangun orang lain
  - berinisiatif memikirkan cara lain dalam memecahkan masalah
- 3 Menggali alternatif ide/gagasan untuk diterapkan dalam menangani suatu permasalahan
  - memiliki pandangan yang luas dalam mengidentifikasi kemungkinan-kemungkinan pola permasalahan yang dihadapi
  - mampu menghadirkan beberapa alternatif penanganan masalah
  - mampu memodifikasi pola penyelesaian masalah berdasar pengalaman agar lebih tepat dengan situasi aktual yang dihadapi
- 4 Menentukan cara atau metode penanganan masalah yang tepat berdasarkan berbagai alternatif pemecahan masalah yang ada
  - secara konsisten menggali alternatif solusi dari suatu permasalahan
  - menentukan cara atau metode paling sesuai berdasarkan karakter permasalahan secara aktual
  - memperlihatkan pertimbangan-pertimbangan sesuai situasi aktual dalam memutuskan suatu ide atau gagasan baru
- 5 Menciptakan cara atau metode baru yang relevan untuk menangani suatu permasalahan
  - Tidak terpaku pada pengalaman maupun cara-cara yang umum digunakan menangani masalah
  - Memiliki keberanian dan keleluasaan untuk menghadirkan cara-cara baru untuk menangani suatu masalah/tugas
  - Menunjukkan keingintahuan atas kemungkinan faktor-faktor yang berperan penting pada suatu pekerjaan/masalah
- 6 Menentukan suatu cara baru dalam menangani masalah dengan mempertimbangkan kepentingan yang lebih luas
  - Mampu menangkap keterkaitan antara ide tindakan yang akan dilakukan dengan manfaat yang luas bagi organisasi
  - Menunjukkan upaya menggugah kesadaran orang lain untuk mencari cara baru dalam menangani masalah
  - Mampu membangun landasan logis yang kuat atas ide barunya sehingga orang lain mudah memahami
- 7 Menciptakan iklim organisasi yang memberi kesempatan berinovasi.
  - Memberi keleluasaan bagi setiap anggota organisasi untuk menghasilkan pemikiran kreatif.
  - Membangun semangat berkompetisi untuk menghasilkan gagasan baru.

## **BERORIENTASI STRATEGIK**

Kemampuan melihat secara komprehensif peluang dan kendala di masa yang akan datang serta mampu merumuskan pemikiran tersebut ke dalam sejumlah tujuan yang merefleksikan arah organisasi secara jelas, terukur dan realistik.

- 1 Menjalankan tugas sesuai arahan tanpa menentukan target/capaian secara pribadi
  - Menjalankan rencana atau arahan yang diberikan pihak lain secara vertikal
  - Bekerja dengan mengacu pada standar prosedur yang ada di setiap jenjang
- 2 Berorientasi jangka pendek
  - Menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya
  - Menyikapi masalah secara trouble shooting
- 3 Memahami dan menyesuaikan tindakan dengan visi, misi, serta tujuan organisasi
  - Mempertimbangkan visi misi organisasi dalam bertindak
  - Menyusun perencanaan unit kerja dengan menjadikan visi-misi organisasi sebagai acuan
- 4 Memahami kondisi organisasi secara komprehensif untuk mengidentifikasi kebutuhan di masa yang mendatang
  - Memahami kapabilitas internal organisasi dan mengidentifikasi kesenjangannya dengan kebutuhan di masa yang akan datang
  - Memahami pengaruh lingkungan eksternal (sosial, politik, ekonomi) -terhadap arah organisasi
- 5 Mengembangkan pemikiran strategik guna meningkatkan kapabilitas internal untuk mendukung pencapaian visi organisasi
  - Mengembangkan dan menetapkan tujuan jangka panjang yang terukur dan realistic
  - Menyusun perencanaan strategik dengan mengalokasikan sumber daya secara optimal untuk mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi
- 6 Memformulasikan visi dan strategi organisasi
  - Mengevaluasi visi yang ada dan mengidentifikasi kebutuhan akan visi baru terkait perubahan di lingkungan
  - Menetapkan visi baru beserta strategi pencapaiannya
- 7 Membangun iklim kerja organisasi yang berwawasan strategis sesuai visi dan misi yang dirumuskan
  - Mengupayakan kesadaran setiap elemen organisasi untuk membangun sinergisitas pencapaian visi dan misi yang dibangun
  - Menjabarkan secara operasional sasaran strategis organisasi dalam setiap bentuk proses bisnis organisasi

## **MEMBANGUN JEJARING KERJA**

Kemampuan menjalin dan membinahubungan kerja dengan pihak-pihak yang terkait dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

- 1 Melakukan interaksi kerja dengan pihak lain dalam lingkup organisasi sebagai bagian dari prosedur kerja yang harus dilakukan
  - Melaksanakan proses distribusi tugas sesuai standar operasional prosedur yang ada
  - Menjalankan pola koordinasi tugas sesuai dengan arahan yang diberikan
- 2 Menjalin hubungan dengan rekan kerja serta memanfaatkannya untuk menyelesaikan tugas pribadi
  - Mengidentifikasi kebutuhan dan kesempatan untuk bekerja sama
  - Melakukan pendekatan interpersonal yang sesuai dengan karakter orang yang dihadapi
  - Memanfaatkan pengetahuan atau keterampilan orang lain sebagai referensi dalam meningkatkan kemampuan diri untuk mendukung –pekerjaan
- 3 Menjalin dan mempertahankan hubungan dengan unit kerja lain, serta memanfaatkannya untuk pelaksanaan/penyelesaian tugas unit kerja.
  - Mengidentifikasi unit kerja lain, termasuk personel kuncinya, yang terkait erat dengan unit kerja sendiri.
  - Aktif bertukar informasi dan gagasan dengan pihak lain yang memiliki keterkaitan kerja agar tercipta hubungan baik.
  - Mencari kesempatan untuk berinteraksi secara informal, dalam rangka meningkatkan intensitas hubungan yang telah terbentuk.
- 4 Mempertahankan jejaring kerja dengan pemangku kepentingan dalam rangka kelancaran proses bisnis organisasi.
  - Aktif menggali kebutuhan pemangku kepentingan dan menyiapkan tindakan yang dapat memenuhinya.
  - Mengajak pemangku kepentingan untuk bertukar pikiran dan saling berbagi informasi secara formal maupun informal.
  - Aktif melakukan pendekatan informal kepada pemangku kepentingan untuk memperlancar kegiatan pelayanan organisasi.
- 5 Memperluas jejaring kerja dengan lingkungan luar organisasi untuk mendukung pencapaian sasaran strategis organisasi.
  - Mengidentifikasi instansi lain di luar organisasi yang berpotensi dijadikan mitra kerja.
  - Mengidentifikasi keuntungan yang akan didapat bila membina hubungan kemitraan dengan pihak eksternal organisasi.
  - Menunjukkan antusiasme dan sikap proaktif untuk berpartisipasi dalam beragam kegiatan yang melibatkan -pihak eksternal organisasi.
- 6 Menjaga dan meningkatkan intensitas hubungan yang telah terbentuk dengan instansi lain.
  - Menciptakan dan memfasilitasi forum formal sebagai peluang untuk memperkuat jejaring kerja.
  - Mengidentifikasi area untuk membangun jejaring kerja strategik.
  - Menjalin hubungan dengan petinggi organisasi lain untuk mengidentifikasi peluang kerjasama yang bersifat mutual dan jangka panjang.

- 7 Mewujudkan organisasi yang mampu menjadi center of excellence sehingga mudah menjalin berbagai hubungan strategis dengan pihak luar
  - Menciptakan citra positif dalam setiap hubungan kerja strategis yang dilakukan organisasi
  - Menciptakan loyalitas berbagai pihak luar terhadap organisasi dalam rangka membangun jejaring kerja secara berkelanjutan
  - Menjamin kemanfaatan dari hubungan kerjasama strategis dalam skala yang lebih luas dari kepentingan organisasi

## **KEPEMIMPINAN UNTUK PERUBAHAN**

Kemampuan untuk menginisiasi perubahan dalam bentuk upaya persuasif, upaya motivatif dan pengelolaan sumber daya yang ada dalam rangka menjalankan perubahan tersebut bagi kemajuan organisasi.

- 0 Menjalankan pekerjaan mengacu pada tuntutan petunjuk teknis maupun SOP yang ada
  - Melaksanakan tugas yang menjadi bagiannya sesuai dengan arahan yang diberikan
  - Capaian target kerja berorientasi pada standar procedural yang ada
  - Meminimalisir kesalahan kerja berdasarkan aturan yang ada
- 1 Menyadari perlunya perubahan.
  - Mengidentifikasi adanya sistem, proses kerja yang kurang efisien dan efektif.
  - Mengidentifikasi perlunya perubahan sesuai dengan perubahan yang terjadi di lingkungan.
- 2 Melakukan upaya untuk memulai perubahan
  - Mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mau berubah dengan menyampaikan tujuan perubahan
  - Membantu orang lain dalam rangka menjalani perubahan dengan memberikan bimbingan teknis yang relevan
- 3 Mengelola proses perubahan
  - Menyiapkan berbagai hal yang diperlukan untuk menunjang efektivitas perubahan
  - Mengalokasikan berbagai sumber daya secara optimal untuk mengimplementasikan perubahan
  - Menetapkan standar capaian perubahan
- 4 Melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap proses perubahan yang telah dilakukan
  - Melakukan analisis atas keberhasilan progress perubahan yang dilakukan
  - Mempersiapkan langkah-langkah alternatif untuk menjamin tercapainya target perubahan
  - Mengantisipasi kapabilitas organisasi terhadap konsekuensi perubahan yang dilakukan
- 5 Menanamkan nilai-nilai, sikap dan budaya sesuai dengan dinamika perubahan
  - Meminimalisir resistensi terhadap perubahan dalam organisasi melalui pendekatan kepemimpinan
  - Membangun iklim yang mampu mendukung semangat perubahan
- 6 Mengembangkan sistem nilai dan budaya organisasi sesuai dengan kecenderungan tuntutan organisasi ke depan
  - Membangun kesiapan organisasi terhadap tuntutan lingkungan eksternal
  - Menciptakan iklim kesadaran pengembangan kinerja melalui langkah perubahan yang nyata
  - Membangun kesadaran akan arah tujuan organisasi serta konsekuensi perubahan yang akan dilalui

## **PENGELOLAAN KONFLIK**

Kemampuan mengambil langkah-langkah untuk mengelola perselisihan menuju arah yang produktif.

- 1 Berupaya untuk menjauhkan diri dari konflik yang terjadi
  - Menghindar dari perbedaan pendapat dalam lingkungan kerja
  - Berupaya mengikuti cara kerja yang berlaku di lingkungannya untuk menghindari konflik
- 2 Memperlihatkan sikap kooperatif dalam menghadapi pihak yang terlibat konflik.
  - Bersedia membantu pihak yang terlibat konflik dan mengajak mereka untuk memperhatikan prosedur kerja yang berlaku.
  - Mengajak pihak yang terlibat konflik untuk saling memaafkan dan berusaha memperbaiki situasi.
- 3 Mampu menyimak kebutuhan semua pihak yang bertikai dan tidak berpihak.
  - Menggali kebutuhan masing-masing pihak yang bertikai, sehingga dapat mengenali latar belakang munculnya masalah.
  - Mengajak pihak yang terlibat konflik untuk memahami kesulitan masing-masing dan berusaha untuk memaklumi.
  - Mendorong pihak yang terlibat konflik untuk mencari solusi yang konstruktif
- 4 Mampu mengajak pihak yang terlibat konflik untuk memahami persoalan secara lebih objektif.
  - Mengajak masing-masing pihak yang bertikai untuk berpikir dari sudut pandang lawan dan berusaha memahami situasi yang terjadi.
  - Mendorong pihak yang terlibat konflik untuk memperhatikan kepentingan kedua belah pihak.
- 5 Mengupayakan kesepakatan yang saling menguntungkan (win-win solution).
  - Mengajak pihak yang terlibat konflik untuk mengusulkan tindakan yang harus dilakukan oleh kedua belah pihak.
  - Mempertimbangkan berbagai kendala yang berpotensi muncul sebagai dampak dari solusi yang mereka tawarkan.
  - Mendorong satu ke sepakatan yang dapat diterima bersama.
- 6 Mengubah konflik menjadi situasi yang produktif.
  - Mengajak setiap unit kerja untuk memikirkan kepentingan organisasi yang lebih luas.
  - Mengembangkan satu forum yang memungkinkan semua unit kerja untuk mengemukakan kendala yang mereka hadapi dan membuka kesempatan bagi semua pihak untuk memberikan usulan pemecahan masalah.
  - Aktif mendorong kegiatan informal yang melibatkan berbagai pihak dalam organisasi untuk mencegah konflik dan menciptakan situasi kerja yang produktif.
- 7 Menciptakan iklim saling terbuka terhadap berbagai pandangan dan konstruktif dalam mendukung perkembangan organisasi
  - Mampu membangun kesadaran terhadap iklim diskusi dan pertukaran pemikiran di organisasi
  - Membangun orientasi belajar melalui perbedaan pandangan dan pendapat dalam organisasi.



## **PENGELOLAAN KERJA**

Kemampuan untuk menyusun tindakan yang efektif guna mencapai tujuan, mencakup perencanaan dan pengelolaan sumber daya yang tersedia untuk menjalankan pekerjaan.

- 1 Menjalankan tugas sebatas memenuhi arahan atau petunjuk yang diberikan
  - Mengidentifikasi substansi tugas sesuai arahan yang diberikan
  - Melimpahkan tugas-tugas kepada pihak lain
  - Keterlibatan pribadi dalam lingkup kerjanya terbatas
- 2 Mengelola tugas pribadi guna memenuhi standar kinerja
  - Bekerja mengikuti prosedur kerja yang berlaku di lingkungannya
  - Mengidentifikasi tugas penting dari sejumlah tugas yang menjadi tanggungjawabnya
- 3 Menyusun rencana kerja sesuai dengan rencana operasional yang telah ada
  - Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan pekerjaan yang ditangani
  - Mampu menentukan prioritas dalam rangkaian pekerjaan yang ditangani
  - Menyusun rencana kerja sederhana sesuai kerangka waktu yang disediakan
- 4 Mengelola pelaksanaan kerja unit dengan mempertimbangkan kapabilitas unit dalam mencapai target yang ditetapkan
  - Menetapkan capaian kerja unit
  - Memantau proses kerja unit berdasarkan kerangka rencana kerja yang ada di atasnya
  - Mengatur pemanfaatan sumber daya unit untuk menunjang pencapaian target
- 5 Mengintegrasikan dan mengevaluasi perencanaan untuk mendukung tujuan satuan kerja
  - Menyusun rencana kerja sesuai dengan rencana strategis organisasi
  - Mensinergikan program kerja unitnya dengan program kerja unit lain
  - Mengelola sumber daya unit dan potensi hambatan yang muncul dalam konteks integrasi dengan unit lain
- 6 Menyusun perencanaan strategis dengan mempertimbangkan sinergisitas operasional dalam pelaksanaannya
  - Menetapkan target jangka panjang mengacu pada visi dan misi organisasi
  - Menyusun strategi untuk mengelola kapabilitas organisasi dalam menghadapi tujuan strategis
- 7 Merumuskan visi, misi, nilai-nilai dan tema strategis dalam mengarahkan kinerja organisasi yang aktual
  - Merangkum sumber daya aktual dan potensi organisasi sebagai modal dalam menjawab tantangan lingkungan makro
  - Merumuskan strategi kebijakan yang tepat untuk menjamin pencapaian tujuan organisasi terkini
  - Membangun sistem kerja yang mampu mengakomodir sumber daya yang ada guna mencapai sasaran strategis

## **PENGEMBANGAN ANAK BUAH**

Kemampuan untuk mendorong pengembangan potensi dan kapasitas anak buah atau orang lain yang memiliki hubungan kerja agar dapat berkinerja lebih baik bagi organisasi

- 1 Menyerahkan upaya pengembangan diri kepada masing-masing individu
  - Mengelola kinerja anak buah berbasis pada output kerja
  - Menjadikan latar belakang pendidikan sebagai dasar satu-satunya dalam mengukur kemampuan anak buah
- 2 Mengidentifikasi potensi anak buah atau orang lain dalam konteks pelaksanaan pekerjaan
  - Memberikan arahan teknis kepada orang lain sesuai dengan tugas yang ditangani
  - Melakukan evaluasi atas hasil kerja untuk memahami karakter atau potensi orang lain
  - Memilah pembagian tugas sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing
- 3 Memanfaatkan potensi anak buah / orang lain guna menunjang efektivitas kerja di lingkungannya
  - Memberikan penugasan sesuai dengan karakter anak buah / orang lain
  - Memberikan umpan balik atas kinerja anak buah agar bekerja lebih baik
  - Mengupayakan pemerataan tugas sesuai dengan kapasitas masing-masing
- 4 Memberikan umpan balik kepada anak buah / orang lain untuk pengembangan diri
  - Mengevaluasi hasil kerja anak buah dalam rangka membangun kesadaran untuk bekerja lebih baik
  - Memberikan tantangan kerja kepada anak buah / orang lain untuk meningkatkan kapasitas kerja
  - Memberikan kepercayaan melalui pendelegasian wewenang kepada anak buah / orang lain untuk meningkatkan motivasi
- 5 Mendorong orang lain untuk melakukan pengembangan diri sesuai dengan minat dan bakatnya
  - Membangun iklim pembelajaran untuk menyadarkan akan minat dan bakat anak buah / orang lain
  - Memberdayakan anak buah / orang lain untuk mengasah kompetensi yang dimiliki
  - Melakukan pendekatan kepada anak buah / orang lain dalam rangka memotivasi ke arah pengembangan kompetensi
- 6 Memformulasikan upaya pengembangan kompetensi anak buah / orang lain dalam bentuk program yang sistematis
  - Menggali kesenjangan kompetensi yang dimiliki setiap anak buah dengan tuntutan tugas yang akan datang
  - Menyusun program pengembangan sesuai kebutuhan anak buah.
  - Membuat sistem monitoring untuk memantau perkembangan yang terjadi dalam rangka mengevaluasi pencapaian tujuan pengembangan
- 7 Melakukan pengembangan dengan perspektif jangka panjang.
  - Memberi penugasan, bimbingan dan kesempatan belajar yang diselaraskan dengan aspirasi anak buah dan arah organisasi.
  - Membuat rencana dan melakukan kaderisasi bagi anak buah yang potensial.

## **KERJASAMA**

Kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama dengan menjadi bagian dari suatu kelompok untuk mencapai tujuan unit/organisasi.

- 1 Berkontribusi dalam kerja kelompok atas dasar permintaan pimpinan kelompok
  - Berperan secara pasif dalam menentukan kesepakatan bersama
  - Kontribusi dalam kelompok didasarkan atas arahan rekan-rekan kelompok
- 2 Berpartisipasi dalam kelompok.
  - Melakukan tugas yang menjadi bagian/tanggungjawabnya secara efektif.
  - Aktif berbagi pengetahuan dan informasi yang berguna dalam mencapai tujuan kelompok.
  - Mendukung keputusan bersama dalam kelompok.
- 3 Menciptakan suasana partisipatif dalam kelompok.
  - Bersama-sama menyelesaikan masalah dalam kelompok dengan mempertimbangkan dan menghargai masukan anggota kelompok.
  - Mendorong dan memberdayakan anggota lain dalam kelompok untuk berkontribusi mencapai tujuan kelompok.
  - Membantu anggota kelompok dalam menyelesaikan tugas.
- 4 Berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja kelompok.
  - Berkontribusi aktif dalam menyelesaikan tugas atau pencapaian tujuan kelompok.
  - Mengkolaborasikan berbagai ide untuk meningkatkan efektivitas kelompok.
  - Menyelesaikan perselisihan yang terjadi dalam kelompok.
  - Membangkitkan semangat kelompok yang mengalami penurunan.
- 5 Membangun sinergi antar kelompok kerja.
  - Membangun semangat kebersamaan dan hubungan yang akrab di internal kelompok maupun dengan kelompok lain dalam organisasi.
  - Memfasilitasi kepentingan yang berbeda antar kelompok kerja sehingga tercipta sinergi dalam organisasi.
- 6 Mewujudkan budaya kerjasama yang efektif, baik di internal kelompok kerja maupun antar kelompok kerja dalam organisasi.
  - Menyatukan visi bersama antar kelompok kerja dalam rangka pencapaian visi organisasi.
  - Menciptakan suasana kerjasama yang kondusif dan mendorong setiap kelompok kerja agar menampilkan kinerja terbaik
- 7 Membangun kesadaran perorangan dalam organisasi akan pentingnya sifat kooperatif pada setiap situasi untuk kepentingan bersama
  - Menginspirasi anggota organisasi untuk selalu siap berkontribusi untuk kepentingan bersama
  - Menciptakan semangat setiap anggota organisasi untuk membangun dan memupuk kebersamaan melalui kegiatan-kegiatan baik formal maupun informal

Lampiran

2

## RINCIAN ANGGARAN BELANJA (RAB)



**RINCIAN ANGGARAN BELANJA 2015**  
**ASSESSMENT KOMPETENSI PESERTA DIKLATPIM TINGKAT II**  
**Alternatif I**

Peserta : 60 orang

No	Komponen	AKUN	Rincian Pembiayaan											VOLUME SATUAN	HARGA SATUAN	Biaya			
			DETIL PENGELUARAN																
1	Persiapan Kegiatan (Persiapan dan Pembuatan Instrumen)	521211	Belanja Bahan	Konsumsi Rapat Persiapan	15	org	x	1	kali	x	1	keg		15	OK	14.000	210.000		
				Penggandaan/ fotocopy	1	pkt	x	1	keg				1	pkt	500.000	500.000			
		522115	Belanja Jasa Profesi (pembuatan instrumen)	Narasumber Pakar/ Praktisi	1	org	x	2	JP	x	1	set		2	OJ	1.500.000	3.000.000		
				Aesor	4	org	x	5	JP	x	1	set		20	OJ	250.000	5.000.000		
2	Pengambilan Data	521211	Belanja Bahan	Penggandaan/ fotocopy	1	pkt	x	1	keg				1	pkt	700.000	700.000			
				ATK	1	pkt	x	1	keg				1	pkt	1.500.000	1.500.000			
				Konsumsi kegiatan:															
				Makan Siang	80	org	x	1	hari	x	1	keg		80	OK	45.000	3.600.000		
				Snack	80	org	x	1	hari	x	2	kali	x	1	keg	160	OK	14.000	2.240.000
		521213	Honor yang Terkait dengan output	Tenaga Assessment Center:															
				Assessor	15	org	x	1	hari	x	8	JP	x	1	keg	120	OJ	250.000	30.000.000
3	Penyusunan Laporan	521211	Belanja Bahan	Assessor Meeting															
	(Assessor Meeting)			Penggandaan/ fotocopy	1	pkt	x	1	keg				1	pkt	790.000	790.000			
			Konsumsi kegiatan :																
			Makan pagi	20	org	x	4	hari	x	1	keg		80	OK	45.000	3.600.000			
			Makan Siang	20	org	x	4	hari	x	1	keg		80	OK	45.000	3.600.000			
			Makan Malam	20	org	x	4	hari	x	1	keg		80	OK	45.000	3.600.000			
			Snack	20	org	x	4	hari	x	2	kali	x	1	keg	160	OK	14.000	2.240.000	
	(Assessor Meeting dan Penulisan	521213	Honor yang Terkait dengan output	Tenaga Assessment Center:															
				Assessor	15	org	x	4	hari	x	4	JP	x	1	keg	240	OJ	250.000	60.000.000
				Tim Penyelenggara :															
				Pengarah	1	org	x	1	keg					1	OK	500.000	500.000		
				Penanggungjawab	1	org	x	1	keg					1	OK	450.000	450.000		
				Ketua	1	org	x	1	keg					1	OK	400.000	400.000		
				Wakil Ketua	1	org	x	1	keg					1	OK	350.000	350.000		
				Sekretaris	1	org	x	1	keg					1	OK	300.000	300.000		
				Anggota	5	org	x	1	keg					5	OK	300.000	1.500.000		
4	Evaluasi Penyelenggaraan	521211	Belanja Bahan	Konsumsi Rapat	15	org	x	2	kali	x	1	keg		30	OK	14.000	420.000		
JUMLAH ANGGARAN .....																124.500.000			
													Biaya per Peserta		2.075.000				

**RINCIAN ANGGARAN BELANJA 2015**  
**ASSESSMENT KOMPETENSI PESERTA DIKLATPIM TINGKAT II**  
**Alternatif III**  
**Peserta : 60 orang**

No	Komponen	AKUN	Rincian Pembiayaan										VOLUME SATUAN	HARGA SATUAN	Biaya				
			DETIL PENGELUARAN																
1	Persiapan Kegiatan (Persiapan dan Pembuatan Instrumen)	52121	Belanja Bahan	Konsumsi Rapat Persiapan	1	org	x	1	kali	x	1	keg		1	OK	14.000	210.00		
		1		Penggandaan/fotocopy	5	pkt	x	1	keg				5	1 pkt	500.000	0 500.00			
		52211		Belanja Jasa Profesi (penbuatan instrumen)	Narasumber Pakar/Praktisi	1	org	x	2	JP	x	2	set		4	CJ	1.500.000	6.800.00	
		5			Asesor	4	org	x	7	JP	x	2	set		5	CJ	250.000	10.000.00	
2	Pengambilan Data	52121	Belanja Bahan	Penggandaan/fotocopy	1	pkt	x	1	keg					6	1 pkt	750.000	0 750.00		
		1		ATK	1	pkt	x	1	keg					1	pkt	2.500.000	2.500.00		
				Konsumsi kegiatan Tahap 1:													0		
				Makan Siang	8	org	x	1	hari	x	1	keg			8	OK	45.000	3.600.00	
				Snack	0	org	x	1	hari	x	2	kali	x	1	keg	10	OK	14.000	0 2.240.00
				Konsumsi kegiatan:										0			0		
			Makan Siang	5	org	x	2	hari	x	1	keg			10	OK	45.000	4.500.00		
			Snack	0	org	x	2	hari	x	2	kali	x	1	keg	20	OK	14.000	0 2.800.00	
		52121	Honor yang Terkait dengan output kegiatan	Tenaga Assessment Center Tahap 1 :	0									0			0		
		3		Assessor	1	org	x	1	hari	x	8	JP	x	1	keg	12	OJ	250.000	30.000.00
				Tenaga Assessment Center tahap 2 :	5									0			0		
				Assessor	1	org	x	2	hari	x	8	JP	x	1	keg	24	OJ	250.000	60.000.00
		3	Penyusunan Laporan  (Assessor Meeting)	52121	Belanja Bahan	Assessor Meeting	5								0			0	
				1		Penggandaan/fotocopy	1	pkt	x	1	keg					1	pkt	1.000.000	1.000.00
	Konsumsi kegiatan :													0					
	Makan pagi			2		org	x	4	hari	x	2	thp			16	OK	45.000	7.200.00	
	Makan Siang			0		org	x	4	hari	x	2	thp			0	OK	45.000	0 2.200.00	
	Makan Malam			0	org	x	4	hari	x	2	thp			0	OK	45.000	0 2.200.00		
	Snack			0	org	x	4	hari	x	2	kali	x	2	thp	0	OK	14.000	0 4.480.00	
				Tenaga Assessment Center :										0			0		
	Assessor			1	org	x	4	hari	x	4	JP	x	2	thp	48	OJ	250.000	120.000.00	
	Tim Penyelenggara :			5									0			0			
	Pengarah			1	org	x	1	keg					1	OK	500.000	500.00			
	Penanggungjawab			1	org	x	1	keg					1	OK	450.000	0 450.00			
	Ketua			1	org	x	1	keg					1	OK	400.000	0 400.00			
	Wakil Ketua			1	org	x	1	keg					1	OK	350.000	0 350.00			
	Sekretaris			1	org	x	1	keg					1	OK	300.000	0 300.00			
	Anggota	5	org	x	1	keg					5	OK	300.000	1.500.00					
	POS	6	org	x	1	pkt					6	pkt	50.000	0 3.000.00					
4	Evaluasi Penyelenggaraan	52121	Belanja Bahan	Konsumsi Rapat	0	1	org	x	2	kali	x	1	keg		0		0		
		1			5								3	OK	14.000	0 420.00			
JUMLAH ANGGARAN .....					5								0			281.100.00			
												Biaya per Peserta		0 4.685.00					
0																			