

INSTRUMEN ASSESSMENT PEGAWAI

INSTRUMEN ASSESSMENT PEGAWAI

influence, Decision Making, Communication, Network Management, Relationship Building, Achievement, Conflict Management, Negotiation, Motivating Others, Teamwork and Collaboration, Managing Others, Continuous Learning, Integrity, Customer Focus, Policies, Processes and Procedures, Continuous Improvement, Quality Focus, Driving Results, Organizing, Functional Acumen, Business Acumen, Adapting to Change, Innovation, Vision, Presentation Skills, Meeting Skills, Respect, Diversity, Influence, Decision Making, Communication, Networking, Relationship Building, Achievement, Conflict Management, Negotiation, Motivating Others, Teamwork and



PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

INSTRUMEN ASSESSMENT PEGAWAI

Agus Wahyuadiano, S.Psi. SE.

Shafiera Amalia, S.IP.

Yudiantarti Safitri, SE.

Rr. Harida Indraswari, S.Sos.

M. Fahrurrozi R.N., S.Psi.

Muhammad Aff M., S.Sos.

Rosita Novi Andari, S.Sos.

Joni Dawud, Dr., DEA.

Gering Supriyadi, Drs., MM.



Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

BANDUNG

2010

INSTRUMEN ASSESSMENT PEGAWAI

Penulis : Agus Wahyuadianto, *et al.*
Editor : Agus Wahyuadianto
Desain Sampul : M. Fahrurrozi R.N.
Desain Isi : Agus Wahyuadianto

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
Cetakan I, 2010

**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 : admin@litbang-lan-bdg.info
info@bandung.lan.go.id
Web : www.litbang-lan-bdg.info
www.bandung.lan.go.id

Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan (KDT)
Wahyuadianto, Agus, et al.

Instrumen Assessment Pegawai
Bandung: Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
Lembaga Administrasi Negara, 2010
xv; 198 hlm.; 182 x 257 mm
ISBN: 978-979-3382-36-4

I. Sumber Daya Aparatur
II. Judul

III. Wahyuadianto, Agus

Tim Penulis :

1. Agus Wahyuadianto
2. Shafiera Amalia
3. Yudiantarti Safitri
4. Rr. Harida Indraswari
5. M. Fahrurrozi R.N.
6. Muhammad Afif M.
7. Rosita Novi Andari
8. Joni Dawud
9. Gering Supriyadi

Editor :

Agus Wahyuadianto

SEKAPUR SIRIH

Segala puji hanya untuk Allah S.W.T. yang Maha Menggenggam nasib setiap makhluk-Nya. Atas berkah-Nya, kami dapat menyelesaikan buku yang merupakan hasil pelaksanaan kegiatan Penyusunan Instrumen *Assessment Pegawai* yang dibiayai oleh APBN 2010 ini.

Kualitas PNS di Indonesia masih terus menjadi sorotan masyarakat, terutama yang duduk di kursi pemimpin atau pejabat struktural. Oleh karena itu Lembaga Administrasi Negara, yang memiliki wewenang dalam penataan kompetensi kepemimpinan melalui Diklat Kepemimpinan, berusaha untuk mengidentifikasi kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin di berbagai tingkat eselon. Tidak berhenti sampai identifikasi kompetensi saja, akan tetapi LAN (melalui Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I) merumuskan metode dan instrumen pengukurannya. Melalui buku ini kami menyusun standar kompetensi dan instrumen pengukuran untuk kompetensi kepemimpinan, yang meliputi unit kompetensi **Mengambil Keputusan secara Terstruktur; Mempengaruhi Orang Lain; Melakukan Komunikasi Dalam Rapat; dan Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal**. Sebenarnya masih banyak unit kompetensi lainnya dalam ranah kompetensi kepemimpinan. Oleh karena itu kami sertakan Matriks **Kompetensi Kepemimpinan** pada bagian Lampiran buku ini, sebagai bagian dari rencana pengembangan instrumen.

Kami sampaikan terima kasih kepada setiap pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan buku ini. Maaf juga kami mohonkan kepada setiap pihak yang merasa kurang berkenan dengan seluruh maupun sebagian dari buku ini. Apabila pembaca berkenan memberikan masukan kepada kami, dapat dilayangkan ke alamat penerbit baik melalui media cetak maupun elektronik.

Tim Penulis



SAMBUTAN KEPALA PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Dewasa ini organisasi birokrasi berhadapan dengan berbagai kondisi yang begitu dinamis seperti isu desentralisasi, demokratisasi dan globalisasi. Kondisi ini menuntut birokrasi untuk mampu terus beradaptasi agar selalu memberikan pelayanan prima sesuai dengan tuntutan masyarakat. Namun sangat disayangkan, kualitas aparatur sebagai unsur utama dalam suatu organisasi birokrasi masih jauh dari yang diharapkan. Pelayanan publik yang diberikan oleh aparatur birokrasi masih kurang memuaskan masyarakat. Selain fenomena di atas ditengarai adanya pengaruh eksternal dalam pengisian jabatan-jabatan struktural. Pejabat struktural, sebagai pimpinan dalam organisasi publik dipilih dengan kurang mempertimbangkan *merit system*, tetapi lebih berdasar pada kepentingan dan kedekatan.

Sebagai lembaga yang *concern* kepada upaya peningkatan kualitas aparatur birokrasi, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I (PKP2A I) LAN sebagai bagian integral dari LAN secara keseluruhan, berusaha untuk memberikan rekomendasi bagi penyelesaian persoalan tersebut. Pelaksanaan assessment kompetensi bagi aparatur merupakan salah satu gagasan penting untuk dikembangkan dan digunakan dalam proses manajemen PNS Indonesia sebagai upaya menemukan aparatur berkualitas yang memiliki kompetensi yang sesuai untuk suatu posisi jabatan tertentu. Sehingga diperoleh aparatur yang profesional, adaptif terhadap perubahan dan mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Terkait dengan hal itu, PKP2A 1 LAN telah menyusun standar kompetensi dan instrumen assessment pegawai seperti yang tertuang dalam buku ini. Sebagai tahapan awal, instrumen assessment yang disusun masih difokuskan kepada kompetensi yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan struktural, karena ujung tombak berjalannya organisasi birokrasi sangat dipengaruhi oleh kehadiran sosok pemimpin. Besar harapan kami kehadiran karya sederhana ini dapat dijadikan acuan dalam melakukan proses assessment bagi aparatur yang akan dipilih untuk menduduki suatu jabatan struktural tertentu. Sehingga pemangku jabatan tersebut adalah sosok yang kompeten dan berkualitas, yang mampu melaksanakan tugasnya secara professional. Diharapkan pula karya ini mampu menjadi pondasi bagi pengembangan assessment kompetensi aparatur birokrasi pemerintahan Indonesia.

Bersama ini dihaturkan pula penghargaan dan apresiasi kami kepada berbagai pihak yang telah meluangkan pemikiran, waktu dan tenaganya untuk membantu penyelesaian instrumen ini. Tentu saja di sana-sini masih dijumpai kekurangan. Oleh karenanya, saran dan kritik sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini.

Bandung, Mei 2010

Gering Supriyadi

ABSTRAK

Dalam rangka penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan, diperlukan organisasi, tata laksana dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik di lingkup pemerintahan. Aspek SDM sering menjadi faktor penentu dalam pengelolaan berbagai urusan pemerintahan. Karena pada dasarnya struktur organisasi dan tata laksana hanyalah merupakan rambu-rambu dalam berorganisasi, sementara keputusan untuk mengikuti atau melanggarinya terletak di tangan pelaku organisasi tersebut. Sehingga SDM menjadi subjek sekaligus objek kebijakan, dimana kualitasnya ditentukan oleh berbagai hal, seperti pendidikan, keterampilan, bakat, dan kompetensi. Peran aspek SDM dalam penyelenggaraan pemerintahan, secara umum dibahas dalam Undang-undang No. 43 Tahun 1999 yang merupakan perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Sementara untuk peraturan yang lebih khusus, diatur dalam peraturan yang memiliki kedudukan hukum di bawah undang-undang. Salah satu aspek penting yang dijelaskan dalam peraturan tersebut adalah bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) harus memiliki jabatan tertentu. Oleh karena itu jabatan tersebut dibagi menjadi tiga golongan besar, yakni Jabatan struktural, Jabatan fungsional khusus dan Jabatan fungsional umum. Interaksi antara ketiga jabatan tersebut merupakan simbiosis mutualisme yang saling menguntungkan serta tidak dapat berdiri sendiri. Akan tetapi secara filosofis, jabatan struktural memiliki karakter khusus dalam hal kepemimpinan atas organisasi dan PNS dalam jumlah tertentu.

Ada banyak ragam konsep kompetensi kepemimpinan. Mulai dari kepemimpinan klasik, transformasional, transaksional, visioner, global, *entrepreneurship*, dan sebagainya. Semua konsep tersebut sifatnya cenderung saling melengkapi dan penerapannya disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi. Permasalahan utama di bidang kompetensi ini adalah ketaktersediaan kriteria, indikator dan instrumen kompetensi kepemimpinan. Oleh karena itu diperlukan suatu formulasi yang tepat mengenai konteks kepemimpinan pada jabatan struktural di lingkungan PNS. Lebih lanjut lagi dari berbagai konsep kepemimpinan, maka dalam kajian ini difokuskan pada empat unit kompetensi kepemimpinan, yaitu : 1) Mengambil keputusan secara terstruktur [*decision making*]; 2) Mempengaruhi orang lain [*influencing*]; 3) Melakukan komunikasi dalam rapat [*communicating in the meeting*]; dan 4) Melakukan kerjasama dengan pihak eksternal [*networking*]. Upaya konkret dalam penyediaan kompetensi kepemimpinan dapat dialukan melalui kegiatan Penyusunan Instrumen Assessment Pegawai. Secara umum kegiatan ini akan menghasilkan penyusunan kriteria unjuk kerja, indikator unjuk kerja dan instrumen pengukuran tersebut, yang akan bermanfaat untuk menjadi panduan dalam pengukuran kompetensi kepemimpinan seorang calon pejabat struktural.

Kata kunci: *SDM, kepegawaian, kompetensi kepemimpinan, instrumen, Assessment Pegawai*.

EXECUTIVE SUMMARY

Pemerintah bertanggungjawab atas kesejahteraan sosial untuk seluruh rakyat Indonesia. Dalam arti, pengelolaan sumber daya alam dan cabang-cabang produksi yang penting bagi negara serta menguasai hajat hidup orang banyak, sepenuhnya di tangan negara. Tanggung jawab tersebut secara jelas dirinci dalam urusan pemerintahan yang harus diselenggarakan oleh Pemerintah Pusat dan dibagi bersama dengan Pemerintah Daerah. Melihat urusan pemerintahan yang sangat banyak, maka agar bisa terlaksana dengan baik, diperlukan organisasi, tata laksana dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik. Peran SDM ini yang menjadi subjek sekaligus objek kebijakan, dimana kualitasnya ditentukan oleh berbagai hal, seperti pendidikan, keterampilan, bakat, dan kompetensi. Peran aspek SDM dalam penyelenggaraan pemerintahan, secara umum dibahas dalam Undang-undang No. 43 Tahun 1999 yang merupakan perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Melalui peraturan perundang-undangan ini telah diatur secara umum mengenai jenis; kedudukan; hak dan kewajiban Pegawai Negeri Sipil (PNS); serta manajemen PNS. Sementara untuk peraturan yang lebih khusus, diatur dalam Peraturan Pemerintah, peraturan yang dikeluarkan oleh Kepala BKN dan peraturan yang memiliki kedudukan hukum di bawah undang-undang. Salah satu aspek penting yang dijelaskan dalam peraturan tersebut adalah bahwa PNS harus memiliki jabatan tertentu. Oleh karenanya jabatan tersebut dibagi menjadi tiga golongan besar, yakni Jabatan struktural, Jabatan fungsional khusus dan Jabatan fungsional umum, jabatan struktural memiliki karakter khusus dalam hal kepemimpinan atas organisasi dan PNS dalam jumlah tertentu.

Identifikasi terhadap karakter pemimpin telah dilakukan secara terperinci oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Kepegawaian Negara (dahulu Badan Administrasi Kepegawaian Negara). Karakter pemimpin tersebut telah digolongkan menjadi 4 kelompok, yakni untuk setingkat Eselon 1; Eselon 2; Eselon 3; dan Eselon 4. Penggolongan ini didasarkan kepada pengelompokkan dalam jabatan struktural yang mencerminkan tingkat kompleksitas, rentang kendali (*span of control*), tanggung jawab, wewenang, dan tunjangan jabatan. Karakter pemimpin yang disusun oleh LAN menjadi dasar dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I, II, III, dan IV yang tertuang dalam beberapa Keputusan Kepala LAN. Meskipun sudah ada dua panduan mengenai karakter pemimpin (selanjutnya disebut sebagai kompetensi kepemimpinan), akan tetapi sifatnya masih sangat umum sehingga pengukurannya belum jelas. banyak ragam konsep kompetensi kepemimpinan. Mulai dari kepemimpinan klasik, transformasional, transaksional, visioner, global, *entrepreneurship*, dan sebagainya. Semua konsep tersebut sifatnya cenderung saling melengkapi dan penerapannya disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, baik dilihat secara mikro maupun dari sudut pandang global. Oleh karena itu diperlukan suatu formulasi yang tepat mengenai konteks kepemimpinan pada jabatan struktural di lingkungan PNS, sehingga model kompetensi

kepemimpinannya pun kontekstual. Permasalahan utama di bidang kompetensi ini adalah ketaktersediaan kriteria, indikator dan instrumen kompetensi kepemimpinan. Untuk itu pada tahun 2010 ini PKP2A I LAN berupaya melakukan kajian dalam penyusunan instrumen *assessment* pegawai. Lebih lanjut lagi dari berbagai konsep kepemimpinan maka dalam kajian ini difokuskan pada empat unit kompetensi kepemimpinan, yaitu : 1) Mengambil keputusan secara terstruktur [*decision making*]; 2) Mempengaruhi orang lain [*influencing*]; 3) Melakukan komunikasi dalam rapat [*communicating in the meeting*]; dan 4) Melakukan kerjasama dengan pihak eksternal [*networking*].

Metode penelitian yang digunakan adalah Dalam penyusunan instrumen penilaian pegawai proses yang dilakukan melalui beberapa tahapan dengan berbagai metode, yaitu meliputi: (1) studi literatur; (2) diskusi; (3) workshop; dan (4) *focused group discussion* (FGD). Masing-masing metode tersebut dilakukan sebagai sebuah tahapan sekaligus sebagai suatu siklus yang dilaksanakan berdasarkan kebutuhan atau disesuaikan dengan kondisi. Artinya masing-masing metode tersebut dapat digunakan untuk tujuan atau keluaran yang berbeda, atau juga dapat digunakan untuk suatu tujuan atau keluaran yang sama, dalam arti metode-metode tersebut akan saling melengkapi satu dengan yang lainnya.

Adapun tujuan dari kajian ini adalah untuk menyusun Kriteria unjuk kerja, indikator unjuk kerja dan instrumen pengukuran untuk kompetensi mengambil keputusan secara terstruktur [*decision making*], Kriteria unjuk kerja, indikator unjuk kerja dan instrumen pengukuran untuk kompetensi mempengaruhi orang lain [*influencing*], kriteria unjuk kerja, indikator unjuk kerja dan instrumen pengukuran untuk kompetensi melakukan komunikasi dalam rapat [*communicating in the meeting*], dan kriteria unjuk kerja, indikator unjuk kerja dan instrumen pengukuran untuk kompetensi melakukan kerjasama dengan pihak eksternal [*networking*]. Kajian ini merujuk kepada standar kompetensi model *Regional Model of Competency Standard* (RMCS). Model ini secara luas digunakan oleh negara-negara Asia dan Pasifik serta negara-negara persemakmuran (*Commonwealth Countries*), dan di Indonesia model ini juga digunakan oleh Badan Nasional Standarisasi Profesi (BNSP). Model RMCS ini dianggap lebih komprehensif dibanding model lainnya, karena model ini dapat diaplikasikan pada berbagai pekerjaan.

Empat unit kompetensi yang telah ditetapkan sebelumnya kemudian ditetapkan menjadi standar kompetensi dan dirumuskan pula elemen kompetensi dari tiap-tiap kompetensi. Adapun Elemen kompetensi dari masing-masing unit kompetensi tersebut adalah :

1. Elemen kompetensi mengambil keputusan secara terstruktur:
 - a. Mengidentifikasi situasi yang mendasari permasalahan
 - b. Menganalisa masalah untuk berdasarkan situasi
 - c. Merumuskan alternatif solusi sebagai dasar pengambilan keputusan
 - d. Membuat keputusan berdasarkan alternatif solusi yang telah dibuat
 - e. Mengevaluasi dampak penerapan keputusan
2. Elemen kompetensi mempengaruhi orang lain:
 - a. Menyiapkan Strategi dan Teknik Komunikasi yang Efektif
 - b. Menganalisa dan merespon pendapat secara kritis

- c. Membujuk dan Mempengaruhi Orang Lain
 - d. Mengevaluasi dan Mempertajam Strategi Komunikasi
3. Elemen kompetensi melakukan komunikasi dalam rapat:
 - a. Merumuskan Informasi-Informasi yang akan disampaikan
 - b. Menentukan teknik komunikasi
 - c. Menyampaikan Informasi
 4. Elemen kompetensi melakukan kerja sama dengan pihak eksternal:
 - a. Merencanakan kerjasama/ kemitraan dengan instansi lain
 - b. Melaksanakan kerjasama/ kemitraan dengan instansi lain
 - c. Mengevaluasi kerjasama/kemitraan dengan instansi lain

Setelah dirumuskan elemen kompetensi, dirumuskan pula Kriteria Unjuk Kerja (KUK) dan Indikator Unjuk Kerja (KUK) untuk mengkongkritkan setiap unit kompetensi agar dapat diukur dan dirumuskan instrumen pengukurannya. Adapun instrumen penilaian untuk keempat unit kompetensi kepemimpinan diantaranya adalah tes tulis, tes lisan/wawancara dan demonstrasi.

Berdasarkan hasil penyusunan instrumen ini ada beberapa saran yang perlu dicermati, terhadap proses penyusunan instrument *assessment* aparatur terlebih dahulu menentukan *goals* yang jelas dan realistik untuk pembangunan dan pengembangan *assessment center* PKP2A 1 LAN Bandung, melakukan proses yang berurutan dalam penyusunan sistem *assessment* menurut pendekatan RMCS, dimulai dari identifikasi unit kompetensi hingga penyusunan instrument, dan dalam proses kegiatan penyusunan instrument berikutnya, hendaknya melibatkan tim yang sudah pernah mengikuti diklat penyusunan standar kompetensi, diharapkan juga dapat melibatkan konsultan/professional yang mumpuni dalam bidang *assessment* kompetensi. Disamping itu ada beberapa saran dalam memetakan pengembangan instrument yaitu : Sebaiknya dalam menetapkan kompetensi masing-masing jabatan structural dilakukan analisa jabatan terlebih dahulu, Setelah dilakukan analisa jabatan maka dapat dipilih pilih lagi unit kompetensi apa saja yang paling sesuai untuk jabatan-jabatan struktural, Karena jabatan struktural yang ada di Pemerintahan Republik Indonesia bertingkat/berjenjang, dari eselon IV hingga yang tertinggi eselon I, disamping itu sebaiknya dirumuskan terlebih dahulu *levelling* untuk tiap unit kompetensi jabatan struktural yang telah dirumuskan sebelumnya.



DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Kata Pengantar	iv
Sambutan Kepala PKP2A I LAN	v
Abstrak	vii
Executive Summary	viii
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar	xvi

BAB I	PENDAHULUAN	1
A.	Latar Belakang	1
B.	Rumusan Masalah	5
C.	Tujuan Kegiatan	5
D.	Manfaat	5
E.	Keluaran	6
F.	Sistematika Laporan	6
BAB II	LANDASAN TEORI	9
A.	Assessment Pegawai	9
B.	Metode Assessment Kompetensi	13
1.	Pendekatan dalam Assessment	13
2.	Metode dalam Assessment Kompetensi	20
C.	Kebijakan Tentang Jabatan Struktural	28
1.	Eselonisasi Jabatan	28
2.	Standar Kompetensi Jabatan Struktural	29
D.	Teori Kepemimpinan	37
1.	Urgensi Kepemimpinan	37
2.	Definisi Kepemimpinan dan Pemimpin	37
3.	Teori Kepemimpinan	39
E.	Unit Kompetensi Kepemimpinan	45
1.	Mengambil Keputusan	45
2.	Mempengaruhi Orang Lain	53
3.	Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal	61
4.	Melakukan Komunikasi dalam Rapat	63

BAB III	METODE PENYUSUNAN	71
A.	Pendekatan dalam Penyusunan Instrumen	71
B.	Definisi Operasional	72
C.	Metode dan Tahapan Penyusunan	73
BAB IV	STANDAR KOMPETENSI KEPEMIMPINAN	77
A.	Standar Kompetensi Mengambil Keputusan secara Terstruktur	77
B.	Standar Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain	81
C.	Standar Kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat	86
D.	Standar Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal	88
BAB V	INDIKATOR DAN INSTRUMEN ASSESSMENT KOMPETENSI	93
A.	Unit Kompetensi Mengambil Keputusan secara Terstruktur	93
1.	Indikator Unjuk Kerja	94
2.	Perencanaan Penilaian	98
3.	Instrumen Assessment	104
4.	Kunci Jawaban	111
B.	Unit Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain	118
1.	Indikator Unjuk Kerja	119
2.	Perencanaan Penilaian	124
3.	Pelaksanaan Assessment	131
4.	Instrumen Assessment	135
C.	Unit Kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat	146
1.	Indikator Unjuk Kerja	146
2.	Perencanaan Penilaian	147
3.	Pelaksanaan Assessment	149
4.	Instrumen Assessment	150
D.	Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal	154
1.	Indikator Unjuk Kerja	154

2. Perencanaan Penilaian	156
3. Pelaksanaan Assessment	159
4. Instrumen Assessment	161
E. Pedoman Penggunaan dan Penilaian Instrumen	180
BAB VI PENUTUP	183
A. Kesimpulan	183
B. Saran	185
Daftar Pustaka	186
Lampiran 1 : Matriks Kepemimpinan	190
Lampiran 2 : SK Kegiatan Penyusunan Instrumen Assessment Pegawai	196
Biografi Penulis	197

DAFTAR TABEL

2. 1. Level Taksonomi Bloom	18
2. 2. Kompetensi Dasar yang Wajib Dimiliki oleh Pejabat Struktural Menurut SK Kepala BKN No. 46A/2003	30
2. 3. Standar Kompetensi Umum Eselon I, II, III dan IV Berdasarkan Peraturan Kepala LAN	32
3. 1. Bahan Studi Literatur	73
3. 2. Pelaksanaan Diskusi dalam Kegiatan Penyusunan Instrumen <i>Assessment Pegawai</i>	74
3. 3. Pelaksanaan Workshop dalam Kegiatan Penyusunan Instrumen <i>Assessment Pegawai</i>	75
3. 4. Pelaksanaan FGD dalam Kegiatan Penyusunan Instrumen <i>Assessment Pegawai</i>	75
3. 5. Tahapan-tahapan dalam Proses Penyusunan Instrumen <i>Assessment Pegawai</i>	76
4.1. Elemen Kompetensi dan KUK Unit Kompetensi Mengambil Keputusan secara Terstruktur	78
4.2. Kompetensi Kunci Unit Kompetensi Mengambil Keputusan secara Terstruktur	80
4.3. Elemen Kompetensi dan KUK Unit Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain	81
4.4. Kompetensi Kunci Unit Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain	85
4.5. Elemen Kompetensi dan KUK Unit Kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat	86
4.6. Kompetensi Kunci Unit Kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat	88
4.7. Elemen Kompetensi dan KUK Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal	88
4.8. Kompetensi Kunci Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal	91
5.1. Indikator Unjuk Kerja Unit Kompetensi Mengambil Keputusan secara Terstruktur	94
5.2. Metode Penilaian Unit Kompetensi Mengambil Keputusan secara Terstruktur	99
5.3. Daftar Pertanyaan Unit Kompetensi Mengambil Keputusan secara Terstruktur	104
5.4. Tabel Matriks Norma yang Berlaku	113
5.5. Daftar Pertanyaan Tes Lisan Unit Kompetensi Mengambil Keputusan secara Terstruktur	115

5.6.	Tabel Daftar Pertanyaan Demonstrasi Unit Kompetensi Mengambil Keputusan secara Terstruktur	118
5.7.	Indikator Unjuk Kerja Unit Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain	119
5.8.	Metode Penilaian Unit Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain	124
5.9.	Metode dalam Uji Kompetensi	130
5.10.	Kegiatan Pengumpulan Bukti <i>Assessment</i> Untuk Unit Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain	131
5.11.	Daftar Pertanyaan Uji Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain	135
5.12.	Daftar Pertanyaan Tes Tertulis Unit Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain	141
5.13.	Daftar Pertanyaan Tes Lisan/Wawancara Unit Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain	143
5.14.	Daftar Pertanyaan Demonstrasi untuk Unit Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain	144
5.15.	Indikator Unjuk Kerja Unit Kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat	146
5.16.	Metode Penilaian Unit Kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat	147
5.17.	Metode dalam Uji Kompetensi	148
5.18.	Kegiatam Pengumpulan Bukti <i>Assessment</i> Unit Kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat	149
5.19.	Daftar Pertanyaan Uji Kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat	150
5.20.	Daftar Pertanyaan Tes Tertulis Unit Kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat	152
5.21.	Daftar Pertanyaan Demonstrasi Unit Kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat	153
5.22.	Indikator Unjuk Kerja (IUK) Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal	154
5.23.	Metode Penilaian Unit Kompetensi Melakukan Kerja sama dengan Pihak Eksternal	156
5.24.	Metode dalam Uji Kompetensi	159

5.25. Kegiatan Pengumpulan Bukti Assessment Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal	159
5.26. Daftar Pertanyaan Uji Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal	161
5.27. Daftar Pertanyaan Tes Lisan/Wawancara Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal	166
5.28. Daftar Pertanyaan Tes Tertulis Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal	168
5.29. Daftar Pertanyaan Demonstrasi Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal	169
5.30. Daftar Pertanyaan Uji Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal secara Kasuistik (Spesifik)	170
5.31. Daftar Pertanyaan Tes Lisan / Wawancara Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal Secara Kasuistik (Spesifik)	175
5.32. Daftar Pertanyaan Tes Tertulis Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal Secara Kasuistik (Spesifik)	177
5.33. Daftar Pertanyaan Demonstrasi Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal Secara Kasuistik (Spesifik)	178

DAFTAR GAMBAR

2. 1. Tahap Utama Penilaian Kinerja Metode MBO	11
2. 2. Format Unit Kompetensi RMCS	19
2. 3. Metode dan Teknik <i>Assessment</i>	22
5.1. Peta Permasalahan Komunikasi dan Informasi di Indonesia	114



Bab 1

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Negara Indonesia diperkirakan pada tahun 2009, memiliki lebih dari 240 juta jiwa penduduk, menurut World Factbook (CIA, 2010). Jumlah penduduk yang menduduki posisi keempat dunia ini merupakan potensi yang sangat besar untuk pengembangan. Akan tetapi di sisi lain, jumlah besar juga membutuhkan pengelolaan yang lebih baik pula. Apabila aspek pengelolaan ini diabaikan maka potensi positif akan berubah menjadi potensi permasalahan yang sangat besar dan rumit. Bisa dibayangkan apa saja yang dibutuhkan oleh penduduk yang demikian banyak. Dari sudut pandang penduduk maka kebutuhannya antara lain adalah kebutuhan tempat tinggal, kesehatan, pendidikan, konsumsi, dan hiburan. Bagi pemerintah konsekuensi dari jumlah penduduk ini antara lain terkait dengan administrasi kependudukan, pendapatan perkapita, produktivitas penduduk, dan daya saing negara. Oleh karena itu diperlukan manajemen terpadu yang diselenggarakan secara tersinergi oleh pemerintah, pihak swasta dan masyarakat.

Berbicara tentang pengelolaan maka Pemerintah -baik di tingkat Pusat maupun Daerah- memegang peranan yang sangat vital. Dari segi penuhan kebutuhan hidup masyarakat dan peran pemerintah secara internasional, juga sudah diamanahkan melalui Pembukaan UUD 1945 Paragraf Keempat, yakni yang tertuang dalam tujuan negara 1) Melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia; 2) Memajukan kesejahteraan umum; 3) Mencerdasakan kehidupan bangsa; dan 4) Ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Secara lebih spesifik, dalam Pasal 33 UUD 1945 (termasuk Amandemen ke-4 UUD 1945), Pemerintah bertanggungjawab atas kesejahteraan sosial untuk seluruh rakyat Indonesia. Dalam arti, pengelolaan sumber daya alam dan cabang-cabang produksi yang penting bagi negara serta menguasai hajat hidup orang banyak, sepenuhnya di tangan negara. Tanggung jawab tersebut secara jelas dirinci dalam urusan pemerintahan yang harus diselenggarakan oleh Pemerintah Pusat dan dibagi bersama dengan Pemerintah Daerah. Urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan penuh dari Pemerintah Pusat adalah yang meliputi 1) Politik luar negeri; 2) Pertahanan; 3) Keamanan; 4) Yustisi; 5) Moneter dan fiskal nasional; serta 6) Agama. Sedangkan yang dibagi bersama dengan Pemerintah Daerah pada berbagai tingkatan adalah urusan pemerintahan yang meliputi : 1) Pendidikan; 2) Kesehatan; 3) Pekerjaan umum; 4) Perumahan; 5) Penataan ruang; 6) Perencanaan pembangunan; 7) Perhubungan; 8) Lingkungan hidup; 9) Pertanahan; 10) Kependudukan dan catatan sipil; 11) Pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak; 12) Keluarga berencana dan keluarga sejahtera;

Pendahuluan

13) Sosial; 14) Ketenagakerjaan dan ketransmigrasian; 15) Koperasi dan usaha kecil dan menengah; 16) Penanaman modal; 17) Kebudayaan dan pariwisata; 18) Kepemudaan dan olah raga; 19) Kesatuan bangsa dan politik dalam negeri; 20) Otonomi daerah, pemerintahan umum, administrasi keuangan daerah, perangkat daerah, kepegawaian, dan persandian; 21) Pemberdayaan masyarakat dan desa; 22) Statistik; 22) Kearsipan; 24) Perpustakaan; 25) Komunikasi dan informatika; 26) Pertanian dan ketahanan pangan; 27) Kehutanan; 28) Energi dan sumber daya mineral; 29) Kelautan dan perikanan; 30) Perdagangan; dan 31) Perindustrian. Melalui Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota, urusan tersebut di atas diuraikan secara lebih terperinci lagi ke dalam bidang-bidang urusan dan area kewenangan yang dikelola oleh Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota.

Melihat urusan pemerintahan yang sangat banyak, maka agar bisa terlaksana dengan baik, diperlukan organisasi, tata laksana dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik. Aspek organisasi meliputi bentuk unit kerja, struktur organisasi dan sebagainya. Aspek organisasi menjadi semacam "wadah" bagi aktivitas penyelenggaraan pemerintahan. Sementara aspek tata laksana merupakan proses manajemen yang berlangsung di dalam organisasi, meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Aspek ini juga terkait hubungan antar pemangku kepentingan (*stakeholder*) baik di dalam maupun di luar organisasi yang mempengaruhi penyelenggaraan urusan pemerintahan. Sedangkan yang terakhir, aspek SDM merupakan orang yang menggerakkan proses tersebut di atas. Peran SDM ini yang menjadi subjek sekaligus objek kebijakan, dimana kualitasnya ditentukan oleh berbagai hal, seperti pendidikan, keterampilan, bakat, dan kompetensi. Di antara ketiga aspek tersebut aspek organisasi dan tata laksana memiliki sifat yang sistemik sehingga sulit untuk diubah secara langsung. Apabila ingin melakukan perubahan maka yang bisa melakukannya ada pada tingkat organisasi melalui peraturan dan kebijakan lainnya. Sehingga untuk memanipulasi kedua faktor ini diperlukan kebijakan dari otoritas yang lebih tinggi sehingga perubahannya sangat terbatas. Oleh karena itu dari ketiganya yang bisa dimanipulasi tinggal aspek ketiga saja, yakni SDM saja. Alasannya adalah karena terkait dengan faktor-faktor mikro yang ada di dalam diri seseorang sehingga perubahannya tidak perlu menunggu kebijakan yang lebih luas sifatnya. Aspek SDM ini juga yang sering menjadi faktor penentu dalam pengelolaan berbagai urusan pemerintahan. Hal ini dikarenakan dalam aspek SDM ini terkandung idealisme dan motivasi seseorang yang mengarahkannya dalam pelaksanaan tugas. Idealisme dan motivasi inilah yang nanti menjadi penentu bagi tingkat kesuksesan, maupun sebaliknya, dan tingkat kerusakan yang ditimbulkan oleh seseorang. Karena pada dasarnya struktur organisasi dan tata laksana hanyalah merupakan rambu-rambu dalam berorganisasi, sementara keputusan untuk mengikuti atau melanggarinya terletak di tangan pelaku organisasi tersebut.

Peran aspek SDM dalam penyelenggaraan pemerintahan, secara umum dibahas dalam Undang-undang No. 43 Tahun 1999 yang merupakan perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Melalui peraturan perundang-undangan ini telah diatur secara umum mengenai jenis;

kedudukan; hak dan kewajiban Pegawai Negeri Sipil (PNS); serta manajemen PNS. Sementara untuk peraturan yang lebih khusus, diatur dalam Peraturan Pemerintah, peraturan yang dikeluarkan oleh Kepala BKN dan peraturan yang memiliki kedudukan hukum di bawah undang-undang. Salah satu aspek penting yang dijelaskan dalam peraturan tersebut adalah bahwa PNS harus memiliki jabatan tertentu. Oleh karenanya jabatan tersebut dibagi menjadi tiga golongan besar, yakni jabatan struktural, jabatan fungsional khusus dan jabatan fungsional umum. Menurut Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural, disebutkan bahwa jabatan struktural adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang, dan hak seseorang PNS dalam suatu satuan organisasi Negara. Sementara jabatan struktural diartikan sebagai suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara.

Interaksi antara jabatan struktural, jabatan fungsional khusus dan jabatan fungsional umum merupakan simbiosis mutualisme yang saling menguntungkan serta tidak dapat berdiri sendiri. Akan tetapi secara filosofis, jabatan struktural memiliki karakter khusus dalam hal kepemimpinan atas organisasi dan PNS dalam ruang lingkup tertentu. Dalam budaya yang hidup di Indonesia, yang masih mewarisi feodalisme, maka kedudukan pemimpin memiliki tanggungjawab dan wewenang yang istimewa. Pemimpin akan menjadi motor penggerak bagi sejumlah orang yang menjadi sub ordinatnya dan secara bersama-sama menggerakkan unit kerja yang dibawahnya. Melihat tugasnya tersebut maka seorang pemimpin dituntut memiliki karakter tertentu yang menjadikannya mampu memikul tanggungjawab tersebut. Oleh para ahli, karakter ini diteliti, diurai dan disebut sebagai karakter kepemimpinan atau *leadership*. Mengutip dari buku *Kepemimpinan Era Global* oleh Manz dan Sims (2001) (dalam Trilestari dan Mulyadi, 2006), dituliskan bahwa karakteristik *superleadership*, yaitu : 1) Mengarahkan individu-individu untuk menjadi *self leader*; 2) Mengarahkan tim untuk menjadi *self leader*; dan 3) Menyarankan ide untuk mengembangkan *self leadership* melalui organisasi. Konsep di atas merupakan satu dari sekian banyak konsep *leadership* yang telah ditelurkan oleh para ahli kepemimpinan semenjak munculnya istilah ini pada abad ke-18. Oleh karena itu dapat dibayangkan betapa beragamnya konsep mengenai karakter seorang pemimpin.

Identifikasi terhadap karakter pemimpin telah dilakukan secara terperinci pula oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Kepegawaian Negara atau BKN (dahulu Badan Administrasi Kepegawaian Negara). Karakter pemimpin tersebut telah digolongkan menjadi 4 kelompok, yakni untuk setingkat Eselon I; Eselon II; Eselon III; dan Eselon IV. Penggolongan ini didasarkan kepada pengelompokan dalam jabatan struktural yang mencerminkan tingkat kompleksitas, rentang kendali (*span of control*), tanggung jawab, wewenang, dan tunjangan jabatan. Oleh karena itu, karakter pemimpin pun memiliki perbedaan yang jelas sebagai suatu konsekuensi atas perbedaan karakter jabatan yang ada di dalamnya. Karakter pemimpin yang disusun oleh LAN menjadi dasar dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I; II; III; dan IV yang tertuang dalam beberapa Keputusan Kepala LAN. Sedangkan karakter pemimpin yang dibuat oleh BKN disahkan dalam

Pendahuluan

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No.46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.

Memang terdapat perbedaan yang berarti dalam kedua peraturan tersebut, meskipun keduanya mengatur hal yang sama. Akan tetapi tujuan dari keduanya masih sejalan, yakni untuk mengidentifikasi karakter (dalam hal ini adalah kompetensi) seorang pemimpin. Sehingga dalam proses pemilihan dan pengangkatan pejabat struktural tersebut akan diperoleh pemangku jabatan yang mampu melaksanakan tugasnya dengan sukses. Begitu pula dalam hal penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk jabatan struktural pada tingkat tersebut. Penggunaan acuan kompetensi kepemimpinan dilakukan agar substansi diklat diselenggarakan benar-benar bisa mengisi kekurangan/ kekosongan kompetensi calon dan pemangku jabatan yang bersangkutan dalam rangka melaksanakan tugas jabatannya dengan sukses.

Meskipun sudah ada dua panduan mengenai karakter pemimpin (selanjutnya disebut sebagai kompetensi kepemimpinan), akan tetapi sifatnya masih sangat umum sehingga pengukurannya belum jelas. Belum tersedianya kriteria pengukuran ini sangat menyulitkan dalam hal penggunaan kompetensi kepemimpinan untuk kepentingan penyeleksian calon pejabat struktural dan juga dalam hal menentukan tingkat pencapaian peserta atas materi diklat yang diterima. Dalam kaitannya dengan penyeleksian calon pejabat struktural sebaiknya terdapat kriteria dan indikator pengukuran yang terukur dan sejalan dengan kompetensi yang telah ada. Peran kriteria dan indikator ini terutama untuk melihat kesesuaian karakter dan kompetensi calon pejabat struktural terhadap jabatan yang akan dipangkunya serta tingkat kesuksesannya saat menduduki jabatan tersebut. Sementara untuk kepentingan diklat, kriteria dan indikator kompetensi kepemimpinan dibutuhkan untuk mengetahui tingkat pemahaman peserta diklat terhadap materi yang telah diberikan. Setelah kriteria dan indikator kepemimpinan tersusun, maka langkah selanjutnya adalah pembuatan instrumen pengukuran kompetensi untuk mengukur tiap-tiap kompetensi kepemimpinan tersebut.

Seperti yang sudah disebutkan di atas, bahwa banyak ragam konsep kompetensi kepemimpinan. Mulai dari kepemimpinan klasik, transformasional, transaksional, visioner, global, *entrepreneurship*, dan sebagainya. Semua konsep tersebut sifatnya cenderung saling melengkapi dan penerapannya disesuaikan dengan situasi serta kondisi organisasi, baik dilihat secara mikro maupun dari sudut pandang global. Oleh karena itu diperlukan suatu formulasi yang tepat mengenai konteks kepemimpinan pada jabatan struktural di lingkungan PNS, sehingga model kompetensi kepemimpinannya pun kontekstual. Kompetensi mengambil keputusan secara terstruktur merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin terkait dengan tugasnya dalam menentukan arah kebijakan unit kerja yang dipimpinnya. Kompetensi mempengaruhi orang lain juga menjadi kompetensi penting, mengingat bahwa pemimpin dituntut untuk mampu mengelola anggotanya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sementara kompetensi melakukan komunikasi dalam rapat merupakan bagian dari kompetensi besar komunikasi, yang menggambarkan kemampuan seorang pemimpin dalam memfasilitasi dan mengarahkan sebuah pertemuan. Sedangkan kompetensi

mengelola permasalahan dalam pengelolaan pemerintahan di Indonesia adalah SDM Aparatur. Dari SDM Aparatur tersebut, maka permasalahan dibatasi pada kompetensi kepemimpinan pejabat struktural. Permasalahan utama di bidang kompetensi ini adalah ketaktersediaan kriteria, indikator dan instrumen kompetensi kepemimpinan. Lebih lanjut lagi dari berbagai konsep kepemimpinan maka difokuskan pada empat unit kompetensi kepemimpinan, yaitu : 1) Mengambil keputusan secara terstruktur [*decision making*]; 2) Mempengaruhi orang lain [*influencing*]; 3) Melakukan komunikasi dalam rapat [*communicating in the meeting*]; dan 4) Melakukan kerja sama dengan pihak eksternal [*networking*].

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan dalam bagian Latar Belakang di atas, maka dapat dipahami bersama bahwa salah satu permasalahan dalam pengelolaan pemerintahan di Indonesia adalah SDM Aparatur. Dari SDM Aparatur tersebut, maka permasalahan dibatasi pada kompetensi kepemimpinan pejabat struktural. Permasalahan utama di bidang kompetensi ini adalah ketaktersediaan kriteria, indikator dan instrumen kompetensi kepemimpinan. Lebih lanjut lagi dari berbagai konsep kepemimpinan maka difokuskan pada empat unit kompetensi kepemimpinan, yaitu : 1) Mengambil keputusan secara terstruktur [*decision making*]; 2) Mempengaruhi orang lain [*influencing*]; 3) Melakukan komunikasi dalam rapat [*communicating in the meeting*]; dan 4) Melakukan kerja sama dengan pihak eksternal [*networking*].

C. TUJUAN KEGIATAN

Tujuan dari kegiatan Penyusunan Instrumen Assessment Pegawai ini adalah untuk menyusun:

1. Kriteria unjuk kerja, indikator unjuk kerja dan instrumen pengukuran untuk unit kompetensi mengambil keputusan secara terstruktur [*decision making*];
2. Kriteria unjuk kerja, indikator unjuk kerja dan instrumen pengukuran untuk unit kompetensi mempengaruhi orang lain [*influencing*];
3. Kriteria unjuk kerja, indikator unjuk kerja dan instrumen pengukuran untuk unit kompetensi melakukan komunikasi dalam rapat [*communicating in the meeting*]; dan
4. Kriteria unjuk kerja, indikator unjuk kerja dan instrumen pengukuran untuk unit kompetensi melakukan kerja sama dengan pihak eksternal [*networking*].

D. MANFAAT

Secara umum dalam kegiatan Penyusunan Instrumen Assessment Pegawai ini, hasil penyusunan kriteria unjuk kerja, indikator unjuk kerja dan instrumen pengukuran tersebut akan bermanfaat dalam hal :

1. Menjadi panduan dalam pengukuran kompetensi kepemimpinan seorang calon pejabat struktural;
2. Menjadi panduan dalam pengukuran tingkat pencapaian seorang peserta diklat kepemimpinan dalam menerima materi yang telah diberikan;
3. Menjadi bagian dari *database* kriteria unjuk kerja, indikator unjuk kerja dan instrumen pengukuran yang ada di dalam Unit Penilaian Kompetensi Aparatur LAN; dan

Pendahuluan

4. Menjadi bahan pengembangan kriteria unjuk kerja, indikator unjuk kerja dan instrumen pengukuran untuk kompetensi kepemimpinan selanjutnya.

E. KELUARAN

Keluaran atau *output* dari kegiatan Penyusunan Instrumen *Assessment* Pegawai adalah dokumen yang berisi :

1. Kriteria unjuk kerja, indikator unjuk kerja dan instrumen pengukuran untuk kompetensi mengambil keputusan secara terstruktur [*decision making*];
2. Kriteria unjuk kerja, indikator unjuk kerja dan instrumen pengukuran untuk kompetensi mempengaruhi orang lain [*influencing*];
3. Kriteria unjuk kerja, indikator unjuk kerja dan instrumen pengukuran untuk kompetensi melakukan komunikasi dalam rapat [*communicating in the meeting*];
4. Kriteria unjuk kerja, indikator unjuk kerja dan instrumen pengukuran untuk kompetensi melakukan kerja sama dengan pihak eksternal [*networking*]; dan
5. Matriks kompetensi kepemimpinan.

F. SISTEMATIKA LAPORAN

Penyusunan laporan kegiatan ini menggunakan sistematika yang berurutan dari Bab I sampai dengan Bab VI, termasuk Lampirannya. Penggunaan sistematika ini dimaksudkan untuk menggambarkan proses kerja dan proses berpikir yang digunakan selama kegiatan ini. Selain itu berguna juga untuk memudahkan pembaca mengikuti penjelasan-penjelasan yang ada.

Adapun sistematika laporannya adalah Bab I merupakan pendahuluan dari laporan, berisi latar belakang permasalahan yang dikerucutkan ke dalam rumusan masalah. Kemudian di dalamnya juga dituliskan tujuan dari kegiatan Penyusunan Instrumen *Assessment* Pegawai ini, termasuk manfaat yang ingin diperoleh dan *output* kegiatan ini. Di bagian terakhir diberikan gambaran mengenai sistematika laporannya.

Selanjutnya di Bab II diberikan kerangka dan paparan mengenai landasan teori yang digunakan yakni 1) Teori mengenai *assessment* pegawai yang meliputi definisi *assessment* pegawai, jenis-jenis *assessment*, tujuan, dan manfaat *assessment*, serta model-model yang sudah diaplikasikan secara nyata di dalam organisasi. Kemudian 2) Teori mengenai metode *assessment* kompetensi yang meliputi berbagai pendekatan yang telah diciptakan dalam mengukur kompetensi serta teknik/ metode yang selama ini telah digunakan. Dilanjutkan 3) Kebijakan pemerintah terkait dengan jabatan struktural di lingkungan lembaga pemerintah yang meliputi eselonisasi jabatan dan standar kompetensi jabatan struktural. Lalu 4) Teori tentang kepemimpinan yang meliputi definisi kepemimpinan, dimensi-dimensi kepemimpinan dan berbagai kompetensi kepemimpinan yang telah diaplikasikan. Terakhir, 5) Teori mengenai unit kompetensi kepemimpinan yang meliputi a) Mengambil keputusan secara terstruktur; b) Mempengaruhi orang lain; c) Melakukan komunikasi dalam rapat; dan d) Melakukan kerja sama dengan pihak eksternal.

Berikutnya adalah Bab III yang menjelaskan mengenai metode penyusunan Instrumen Assessment Pegawai ini. Isinya meliputi pendekatan yang digunakan dalam menyusun instrumen, yakni pendekatan RMCS dan alasan pemilihan penggunaan metode ini. Kemudian definisi operasional dari unit kompetensi yang telah dirumuskan, dan ditutup dengan bagian tahapan Penyusunan Instrumen Assessment Pegawai yakni dimulai dari studi literatur, diskusi narasumber, workshop, dan *Focus Group Discussion* (FGD).

Bab selanjutnya adalah Bab IV yang berisi standar kompetensi kepemimpinan yang disusun dalam laporan ini, yang meliputi kompetensi : a) Mengambil keputusan secara terstruktur; b) Mempengaruhi orang lain; c) Melakukan komunikasi dalam rapat; dan d) Melakukan kerja sama dengan pihak eksternal.

Masih terkait erat dengan bab sebelumnya adalah Bab V yang menjelaskan mengenai indikator dan instrumen *assessment* kompetensi kepemimpinan. Bab ini dibagi menjadi 1) Instrumen yang telah disusun untuk kegiatan *assessment* kompetensi kepemimpinan, meliputi Indikator Unjuk Kerja dan instrumen pengukurannya sendiri. 2) Pedoman penggunaan dan penilaian instrumen yang berisikan penjelasan mengenai tahapan *assessment* dan kegiatan yang harus dilakukan di dalamnya, serta cara menentukan tingkat kompetensi yang bersangkutan.

Sebagai bagian penutup dituliskan kesimpulan dari kegiatan Penyusunan Instrumen Assessment Pegawai. Selain itu di dalamnya terdapat pula saran terhadap proses kerja dan saran tindak (*action plan*) terkait dengan kesinambungan dari kegiatan Penyusunan Instrumen Assessment Pegawai, yang berbentuk Peta Pengembangan Instrumen.

Pada bagian paling akhir, ditambahkan daftar literatur yang digunakan sebagai acuan dalam Laporan Kegiatan Penyusunan Instrumen Assessment Pegawai, Matriks Dimensi Kepemimpinan dan Surat Keputusan dari Kepala PKP2A I LAN terkait dengan Kegiatan Penyusunan Instrumen Assessment Pegawai.

LANDASAN TEORI

A. *Assessment Pegawai*

Assessment dalam bahasa Indonesia dapat diartikan sebagai penilaian. Penilaian dapat dilakukan dengan berbagai cara sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. *Assessment* adalah alih-bahasa dari istilah penilaian. Penilaian digunakan dalam konteks yang lebih sempit daripada evaluasi dan biasanya dilaksanakan secara internal. Secara umum penilaian atau *assessment* adalah kegiatan menentukan nilai suatu objek, seperti baik-buruk, efektif-tidak efektif, berhasil-tidak berhasil, dan semacamnya sesuai dengan kriteria atau tolak ukur yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan Menurut Suharsimi yang dikutip oleh Sridadi (2007) penilaian adalah suatu usaha yang dilakukan dalam pengambilan keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik-buruk sehingga bersifat kualitatif. Menurut Lutan (2000) *assessment* termasuk pelaksanaan tes dan evaluasi. *Assessment* bertujuan untuk menyediakan informasi yang selanjutnya digunakan untuk keperluan informasi. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan *assessment* merupakan penilaian yang dilakukan dengan beberapa cara atau metode untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

Dalam sebuah organisasi dalam melakukan perekrutan pegawai akan dilakukan proses *assessment* terlebih dahulu, Menurut Wibowo (2007) ada beberapa jenis *assessment* yang dapat dilakukan dalam sebuah organisasi, diantaranya adalah:

1. Penilaian Kinerja (*performance appraisal*)

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps dalam Wibowo, 2007). Sedangkan menurut Griffin yang dikutip oleh Rivai (2005) Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Sehingga dapat kita artikan bahwa penilaian kinerja merupakan penilaian terhadap pencapaian kerja dari pekerja.

2. Penilaian kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2007). Sedangkan Arthur Andersen (dalam Usmara, 2007) yang dikutip oleh Anthony Dio Martin (2002) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skills*), Pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal (*personal attributes*) lainnya yang membedakan seseorang yang berkinerja baik dan yang kinerjanya tidak baik. Sehingga penilaian kompetensi

Landasan Teori

dapat diartikan sebagai suatu penilaian untuk melihat kemampuan dari individu dalam melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sikap, pengetahuan serta keterampilan dari individu tersebut.

Penilaian baik itu penilaian kinerja ataupun penilaian kompetensi digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi, Secara umum menurut Veithzal Rivai (2005) tujuan penilaian kinerja diantaranya:

1. Kriteria studi validasi
2. Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan organisasi
3. Menekankan kembali struktur kekuasaan
4. Perencanaan sumber daya manusia

Tujuan poin 2 dan 4 tampaknya yang lebih sering dijadikan tujuan dalam melakukan *Assessment* (penilaian) baik itu penilaian kinerja maupun penilaian kompetensi. Dengan melakukan *assessment* (penilaian) organisasi dapat menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan organisasi yang dibutuhkan pegawai yang ada di organisasinya serta dapat secara matang melakukan perencanaan sumber daya manusia sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasinya.

Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah (1) orang yang dinilai (pegawai); (2) penilai (atasan, supervisor, pemimpin, manajer, konsultan) dan (3) organisasi (Rivai; 2005).

1. Manfaat bagi pegawai yang dinilai

Bagi pegawai yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain (Rivai, 2005):

- a. Meningkatkan motivasi;
- b. Meningkatkan kepuasan kerja;
- c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan;
- d. Umpulan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif;
- e. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar;
- f. Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin;
- g. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas;
- h. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi;
- i. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya;
- j. Suatu pemahaman yang jelas mengenai apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut;
- k. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan;

Sedangkan keuntungan dari penilaian kompetensi bagi pegawai adalah:

- a. Mengetahui kompetensi yang dimiliki;
- b. Dapat mengembangkan atau mengasah kompetensi yang dimiliki;
- c. Mengetahui kelemahan baik itu sikap, pengetahuan serta keterampilan, sehingga dapat memperbaiki kelemahan-kelemahannya tersebut;
- d. Dapat mengetahui posisi atau jabatan yang pantas untuk didapat dengan kompetensi yang dimiliki.

2. Manfaat bagi Penilai (supervisor/manajer/penyelia)

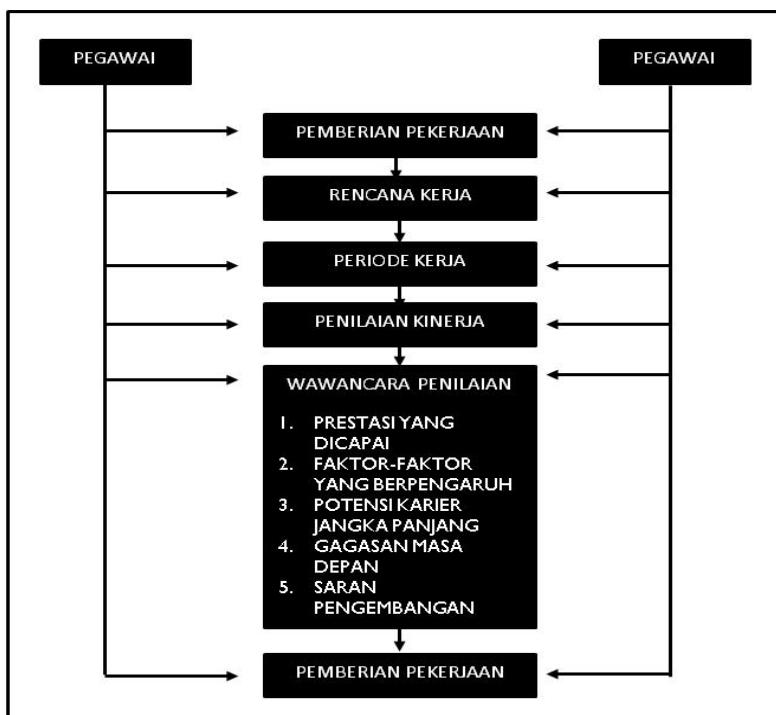
Bagi penilai, manfaat penilaian kinerja antara lain (Rivai, 2005):

- a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja pegawai untuk perbaikan manajemen selanjutnya;
- b. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap;
- c. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya;
- d. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi;
- e. Peningkatan kepuasan kerja;
- f. Pemahaman yang lebih baik terhadap pegawai, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka;
- g. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer maupun dari para pegawai;

Sedangkan keuntungan dari penilaian kompetensi bagi Penilai adalah:

- a. Dapat menempatkan orang yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kompetensi pegawai;
- b. Kompetensi para pegawai tidak tersia-siakan; dan
- c. Dapat mengembangkan kompetensi para pegawai yang ada dengan melakukan perencanaan pengembangan pegawai sesuai dengan kompetensi para pegawai.

Gambar 2.1
Tahap Utama penilaian Kinerja Metode MBO



Sumber: Veithzal Rivai dan Fawzi Ahmad, 2005

3. Manfaat bagi Organisasi atau Organisasi

Bagi organisasi manfaat penilaian adalah antara lain (Rivai, 2005):

- a. Perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam organisasi;
- b. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing pegawai;
- c. Meningkatkan kualitas komunikasi;
- d. Meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan;
- e. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan organisasi;
- f. Kejelasan dan ketepatan dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh pegawai, sehingga organisasi dapat tampil prima.

Ada beberapa model atau bentuk dalam melakukan penilaian, Menurut Rivai (2005) di antaranya adalah:

1. Penilaian diri sendiri

Adalah penilaian yang dilakukan oleh pegawai sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahan dirinya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

Cara pelaksanaan dari model ini adalah organisasi menyampaikan visi dan misi serta harapan-harapan dari organisasi kepada para pegawai. Dari informasi yang diberikan oleh organisasi diharapkan para pegawai mencocokan atau mengidentifikasi aspek-aspek perilaku yang perlu diperbaiki atau disesuaikan dengan visi dan misi organisasi atau organisasi.

2. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective* atau MBO)

Bentuk penilaian dimana pegawai dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja pegawai secara individu di waktu yang akan datang.

Pelaksanaan dari model ini adalah setelah penyelia dan pegawai menetapkan tujuan secara bersama-sama, di akhir periode tertentu pegawai akan dievaluasi mengenai seberapa baik atau besar pencapaian sasaran yang telah ditetapkan di awal kegiatan tertentu. MBO adalah proses mengkonversi tujuan-tujuan perusahaan ke dalam sasaran-sasaran individual.

3. Penilaian dengan Psikolog

Yaitu penilaian dengan yang dilakukan dengan pihak ketiga atau dalam hal ini psikolog. Penilaian ini lazimnya dengan teknik yang terdiri atas wawancara, tes psikologi, diskusi-diskusi dengan penyelia-penyelia. Dalam penilaian ini psikolog tersebut membuat suatu tes kecerdasan intelektual, tes kecerdasan emosional, diskusi-diskusi, tes kecerdasan spiritual dan tes kepribadian yang dilakukan melalui wawancara atau tes tertulis terutama untuk menilai potensi pegawai di masa mendatang (Rivai, 2005).

4. *Assessment Center*

Menurut Bambang Rosihan (dalam Usmara, 2007) *Assessment center* adalah suatu metode penilaian yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi kapasitas seseorang secara komprehensif berdasarkan kriteria-kriteria tertentu

yang ditetapkan secara sistematis dari hasil analisa pekerjaan, sehingga diharapkan hasil yang diperoleh mampu menggambarkan kriteria spesifik sesuai yang dituntut oleh persyaratan jabatan yang ada.

Sementara itu, menurut Arvan Pradiansyah (dalam Usmara, 2007) ada beberapa persyaratan yang harus dimiliki dalam melakukan *assessment center* yaitu:

a. Dimensi (kompensasi)

Sebelum melakukan *assessment center* terlebih dulu harus melakukan *job analysis* (analisa pekerjaan). Dengan melakukan *job analysis* kita akan mendapatkan profil dari suatu pekerjaan yang meliputi dimensi-dimensi apa saja yang dibutuhkan supaya seseorang dapat sukses dalam pekerjaan tersebut. Dimensi meliputi 3 hal, yaitu: pengetahuan dan keahlian (*knowledge and skills*), perilaku (*behavior*) dan motivasi (*motivation*).

b. Teknik

Setelah melakukan analisa pekerjaan langkah kedua menentukan teknik, teknik di sini yaitu adalah bagaimana metode bagaimana mengumpulkan data tentang kemampuan peserta. Teknik-teknik tersebut antara lain: tes, *interview*, kuesioner, sosiometris maupun simulasi. Bentuk simulasi pun bermacam-macam antara lain: *in basket*, diskusi kelompok, simulasi interaksi dan latihan menemukan fakta (*fact finding exercise*).

c. Tim penilai (*Team of assessor*)

Tim penilai ini akan mengamati dan menilai peserta, penilai (*assessor*) ini harus mengikuti pelatihan terlebih dahulu. Jumlah *assessor* harus lebih dari satu orang untuk memperkecil bias dan subjektivitas.

d. Pengumpulan dan pelaporan data

Assessor harus menggunakan sebuah prosedur yang sistematis untuk mengamati dan mencatat perilaku spesifik yang dilakukan peserta di setiap latihan. Setelah mengumpulkan data ada dua proses analisa data yang harus dilakukan oleh *assessor* yaitu yang disebut *data analysis* dan *data integration*.

B. Metode *Assessment Kompetensi*

1. Pendekatan dalam *Assessment*

Dasar filosofis *assessment center* bertolak dari konsep dalam *field psychology* yang dikembangkan sekitar tahun 1930. Pada waktu itu, metode ini digunakan dalam proses seleksi tentara untuk kepentingan Perang Dunia (PD) II oleh pihak Jerman. Di Amerika, kepeloporannya dilakukan oleh *Office of Strategic Studies*, yang menggunakan metode ini untuk seleksi mata-mata selama PD II. Seusai PD II, pendekatan yang digunakan Amerika berkembang dan bergerak ke sektor swasta. Pelopornya adalah AT&T (*American Tele-Phone and Telegraph*), yang menggunakan *assessment center* dalam *Management Progress Study* mulai 1956. Pada masa itu AT & T menggunakan beberapa *assessor* eksternal untuk melakukan proses *assessment* dalam seleksi karyawan. Metode tersebut kemudian diadopsi

oleh Standart Oil di Ohio pada tahun 1962, dan kemudian oleh IBM, Sears, General Electric, dan JC Penny. *Assessment Center* di Amerika dengan model sektor swasta ini lebih menekankan pada *in tray exersice* dan *leaderless-group exercise* selain itu juga dengan *assigned roles* dan *role play* dua orang (Prihadi, 2004).

Berbeda dengan dengan model dan pendekatan assessment center di Amerika, negara Australia mengembangkan model assessment center sektor publik yang dimotori oleh The Australian Public Service (APS). APS adalah kelompok orang yang dipekerjakan oleh departemen, badan-badan dan pengadilan di bawah Pemerintah Australia, untuk mengelola kinerja administrasi publik di Persemakmuran Australia). Secara formal APS terdiri dari semua orang yang dipekerjakan di bawah Undang-Undang Pelayanan Umum 1999. Ini termasuk semua departemen pemerintah, sistem pengadilan dan juga beberapa instansi pemerintah (www.en.wikipedia.org; 2010) Fungsi APS adalah menyediakan saran kepada pemerintah, mengembangkan dan melaksanakan kebijakan pemerintah. Pekerjaan APS memiliki cakupan luas, sedangkan karir di dalam APS bukan hanya sebagai pegawai administrasi tetapi juga meliputi ahli biologi, ahli ilmu hewan, ahli kelautan, ahli perikanan, ekonom, ahli meteorologi, ahli lingkungan, desainer, kurator, perencana tata kota, pengawas daging, dan sebagainya.

Badan Perwakilan APS dibagi dalam 4 kategori, yaitu:

- 1) Kategori A, Departemen, seperti: Kejaksaan Agung; Departemen Pertanian, Perikanan dan kehutanan; Departemen Komunikasi; Departemen Perubahan Iklim dan Efisiensi Energi; Departemen Pertahanan; Departemen Pendidikan, Pekerjaan dan Hubungan Kerja; Departemen Keuangan, dan sebagainya.
- 2) Kategori B, Lembaga amanat undang-undang dimana semua staf bekerja berdasarkan Undang-Undang Pelayanan Publik Tahun 1999, seperti: Lembaga Pemukiman Kaum Aborigin; Pengadilan Tata Usaha Negara; Pusat Penelitian Pertanian Internasional Australia, Otoritas Komunikasi dan Media Australia, Komisi Kompetisi dan Konsumen Australia, Komisi Kriminal Australia, dan lain sebagainya.
- 3) Kategori C, Lembaga amanat undang-undang dimana terdapat staf yang bekerja berdasarkan Undang-Undang Pelayanan Publik sekaligus pula yang bekerja berdasarkan peraturan sendiri, contohnya: Biro Statistik Australia, Komisi Pemilu Australia, Institut Kajian Keluarga Australia, Institut Kesehatan dan Kesejahteraan Australia, Komisi Keamanan dan Investasi Australia, Komite Penasehat Korporasi dan Pasar Australia, Dewan Nasional Perlindungan Lingkungan, dan sebagainya.
- 4) Kategori D, Lembaga eksekutif, seperti: Biro Meteorologi, Arsip Nasional Australia, dan sebagainya.
- 5) Kategori kelima (Kategori E) meliputi Badan dimana staf bekerja berdasarkan Undang-Undang Pelayanan Publik dan juga memiliki independensi dalam pelaksanaan tugasnya (beberapa badan memiliki kesepakatan industri sendiri dan/atau secara terpisah teridentifikasi di

dalam Undang-undang Akuntabilitas dan Manajemen Keuangan 1997 atau Undang Undang Perusahaan dan Otoritas Negara Persemakmuran). Walaupun demikian, badan-badan ini tetap merupakan bagian dari perwakilan APS, bukan terpisah dari APS (www.apsc.gov.au; 2010).

Berdasarkan *Public Sector Training Package* (2008), ada beberapa komponen yang mendukung dalam pelaksanaan *assessment* yaitu: standar kompetensi (*competency standards*), pedoman penilaian (*assessment guidelines*) dan kerangka kualifikasi (*qualifications framework*).

1) Standar Kompetensi

Setiap unit kompetensi mengidentifikasi kebutuhan tempat kerja yang berlainan, mencakup pengetahuan dan keterampilan yang mendukung kompetensi serta bahasa; kemampuan membaca dan menghitung; dan kesehatan kerja dan persyaratan keselamatan. Unit kompetensi harus ditaati dalam pelatihan dan penilaian untuk menjamin konsistensi hasil.

2) Pedoman Penilaian

Pedoman Penilaian memberikan kerangka industri untuk memastikan bahwa semua penilaian memenuhi industri kebutuhan dan standar yang disepakati secara nasional, yang dituangkan dalam Paket Pelatihan dan Standar untuk Organisasi Pelatihan Terdaftar. Pedoman Penilaian harus diikuti untuk menjamin integritas menuju penilaian kualifikasi yang diakui secara nasional.

3) Kerangka Kualifikasi

Setiap Paket Pelatihan memberikan rincian unit-unit kompetensi yang harus dicapai untuk memenuhi kualifikasi *Australian Qualification Framework* (AQF). Aturan sekitar unit kompetensi yang dapat dikombinasikan untuk membuat kualifikasi AQF berlaku dalam Paket Pelatihan yang disebut sebagai "aturan". Paket aturan tersebut harus diikuti untuk menjamin integritas kualifikasi yang diakui secara nasional.

Ada dua pendekatan yang umum digunakan dalam pengembangan model *assessment center* yaitu RMCS dan MOSS.

a. ***Regional Model Standar of Competency (RMCS)***

Regional Model of Competency Standard (RMCS) adalah model standar kompetensi yang dikembangkan oleh *International Labour Organization* (ILO). Sebagai sebuah pendekatan dalam pengembangan kompetensi SDM, menurut RMCS *Guidelines* ada beberapa manfaat dari pengembangan RMCS yakni sebagai berikut:

Manfaat RMCS diantaranya adalah:

- 1) Perubahan dalam pasar tenaga kerja harus direfleksikan dalam standar keahlian baru di tingkat regional. Hal ini terjadi karena globalisasi dan perkembangan teknologi telah memberikan pengaruh besar terhadap pekerjaan. Akibatnya persyaratan kerja pun berubah

dengan cepat, oleh karena itu usaha untuk mencerminkan perubahan tersebut dan menciptakan dasar bagi kerja sama regional, menjadi hal yang sangat penting.

- 2) Perusahaan dapat menggunakan model standar kompetensi regional untuk menggambarkan keahlian yang mereka butuhkan secara umum. Kondisi kerja saat ini dapat dievaluasi menggunakan standar model untuk menentukan apa saja tingkatan pengetahuan dan keahlian yang diperlukan oleh pekerja dan dimana saja mungkin terjadi kesenjangan.
- 3) Pendekatan yang digunakan oleh standar kompetensi dalam menggambarkan kebutuhan tempat kerja mampu mengakomodasi cepatnya perubahan terhadap persyaratan keterampilan. Hal ini disebabkan karena standar kompetensi berbasis kebutuhan industri kerja, daripada berbasis *outcome* atau kurikulum pendidikan.
- 4) Sistem lama yang dipakai untuk menggambarkan keterampilan, seperti MOSS (*Model Occupational Skill Standards*), menggunakan jenis pekerjaan tradisional sebagai dasar pengelompokan tugas. Sementara, model RMCS ini dirancang untuk mencakup industri yang lebih luas, termasuk jenis pekerjaan yang ada di dalamnya. Oleh karena itu sistem RMCS lebih luas aplikasinya dan lebih cepat dikembangkan untuk industri yang memiliki spesifikasi sebagai berikut:
 - Industri yang terdapat perpindahan tenaga terampil,
 - Industri yang memiliki pertumbuhan ekonomi kuat, dan
 - Industri yang berfokus pada pelayanan dan bukan sekedar perdagangan barang pabrik. (www.ilo.org; 2010)

Pada dasarnya RMCS tersebut dikembangkan berdasarkan pada kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dari suatu bidang keahlian yang sesuai dengan jenis sektornya. Konsep dasar kompetensi dalam RMCS difokuskan pada apa yang diharapkan oleh pekerja ditempat kerjanya, bukan pada proses belajar atau waktu yang dihabiskan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Dengan kata lain, konsep kompetensi ini menggambarkan secara tepat apa yang seharusnya dapat dilakukan oleh seseorang dan bukan pada pelatihan apa saja yang harus mereka ikuti. Konsep kompetensi ini juga mencakup kemampuan untuk mentransfer dan menerapkan berbagai pengetahuan dan keahlian pada lingkungan dan situasi baru. Oleh karenanya, deskripsi dari kompetensi harus mampu menangkap cara bekerja yang efektif, bukan hanya daftar tugas mereka. Ini merupakan definisi komprehensif dari kompetensi yang meliputi semua aspek pelaksanaan pekerjaan, bukan hanya keahlian melakukan tugas secara sempit. Definisi kompetensi ini meliputi:

- 1) Persyaratan untuk melaksanakan tugas individu secara efisien (*task skills*);
- 2) Persyaratan untuk mengelola sejumlah tugas yang berbeda dalam sebuah pekerjaan (*task management skills*);
- 3) Persyaratan untuk menanggapi kerusakan dan ketidakberesan secara efektif dalam pekerjaan sehari-hari (*contingency management skills*);
- 4) Persyaratan untuk menghadapi tanggungjawab dan harapan dari lingkungan kerja (*job/ role environment skills*), meliputi bekerja dengan orang lain dan dalam sebuah tim.

Sebagai tambahan yang menjadi dasar konsep luas dari kompetensi, RMCS harus:

- 1) Berkaitan dengan realita dan konsep kekinian;
- 2) Praktek -praktek di tempat kerja;
- 3) Apa yang dinyatakan sebagai hasil;
- 4) Ditulis dalam bahasa yang mudah dan sederhana sehingga mampu dipahami oleh pekerja, pengusaha, pelatih, pengawas dan pekerja magang. (www.ilo.org; 2010).

Sedangkan menurut UPPM-POLBAN (2004) bahwa di dalam RMCS terkandung tujuh kompetensi kunci, yaitu:

- 1) Mengumpulkan, menganalisa dan mengorganisasikan informasi
- 2) Mengkomunikasikan ide dan informasi
- 3) Merencanakan dan mengatur kegiatan
- 4) Bekerja sama dengan orang lain dan kelompok
- 5) Menggunakan ide dan teknik matematika
- 6) Memecahkan persoalan/masalah
- 7) Menggunakan teknologi

Tuntutan kompetensi tidak hanya mengerjakan saja, tetapi juga mencakup mengorganisasikan, mengatasi masalah, menggunakan kemampuannya untuk pekerjaan atau situasi yang berbeda. Sehingga RMCS dapat digunakan untuk berbagai keterampilan (*multi skill*). Dengan Model RMCS ini dapat dikemas/dipaketkan dalam kualifikasi pekerjaan atau kualifikasi pendidikan sesuai dengan kebutuhan. Landasan dalam pengembangan standar kompetensi RMCS digunakan teori Taksonomi Bloom (*Taxonomi Blooms's theory*). Bloom membagi kemampuan belajar menjadi tiga domain: kognitif, psikomotor dan afektif. Ketiga domain ini dibagi dalam level taksonomi, sebagai berikut:

Tabel 2.1. Level Taksonomi Bloom

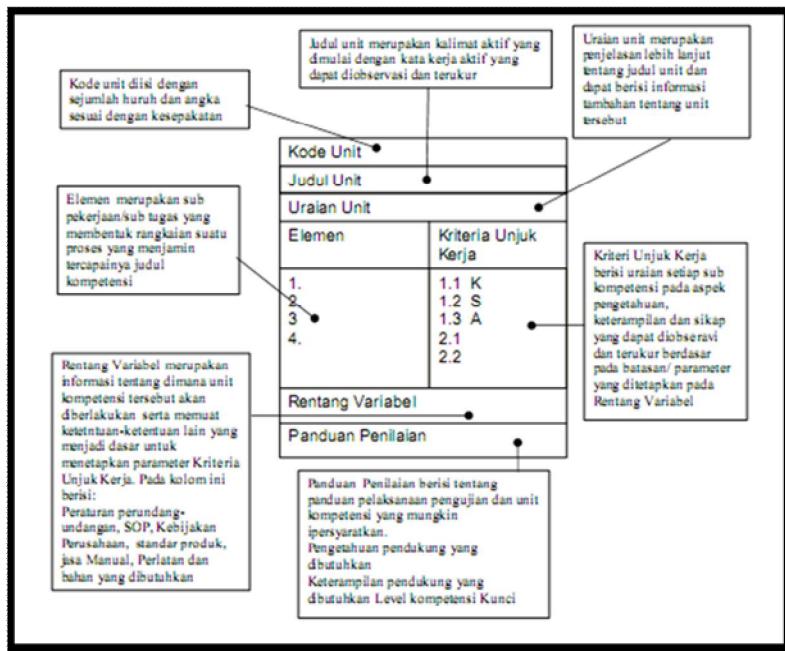
Pengetahuan (<i>Knowlegde</i>)	Keterampilan (<i>Psychomotoric</i>)	Sikap (<i>Attitude</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Tahu • Komprehensif • Penerapan • Analisa • Sintesis • Evaluasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Peniruan • Manipulasi • Persisi • Artikulasi • Naturalisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Menerima • Memberi tanggapan • Menghargai • Mengorganisasikan • Internalisasi nilai

Sumber: UPPM-POLBAN (2004)

Adapun struktur Model RMCS adalah sebagai berikut:

- 1) Standar kompetensi
Sejumlah unit kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan/melakukan pekerjaan tertentu.
 - 2) Unit Kompetensi
Merupakan uraian fungsi dan tugas atau pekerjaan yang mendukung tercapainya standar kompetensi, setiap unit kompetensi memiliki sejumlah sub-kompetensi.
 - 3) Sub Kompetensi
Merupakan sejumlah fungsi tugas atau pekerjaan yang mendukung ketercapaian unit kompetensi dan merupakan aktivitas yang dapat diamati.
 - 4) Kriteria Unjuk Kerja
Merupakan pernyataan sejauh mana sub-kompetensi yang dipersyaratkan tersebut terukur berdasarkan pada tingkat yang diinginkan.
 - 5) Persyaratan-persyaratan Unjuk Kerja
Pernyataan-pernyataan kondisi atau konteks dimana kriteria unjuk kerja tersebut diaplikasikan.
 - 6) Acuan penilaian
Pernyataan-pernyataan kondisi atau konteks sebagai acuan dalam melaksanakan penilaian
- Hal tersebut sebagaimana dalam RMCS *Guidelines* bahwa: *Regional Model Competency Standards* memiliki tiga komponen utama, yakni 1) Judul unit; 2) Uraian unit; dan 3) Elemen. Komponen ketiga, yakni elemen, terdiri dari empat sub komponen, yaitu: 1) Kriteria Unjuk Kerja; 2) Bukti kerja; 3) Keterampilan dan pengetahuan pendukung; 4) Rentang variabel. (www.ilo.org; 2010).

Gambar 2.2
Format Unit Kompetensi RMCS



Sumber: UPPM-POLBAN (2004)

b. Model Occupational Skill Standard (MOSS)

Model Occupational Skill Standard (MOSS) model standar kompetensi yang dikembangkan di negara regional seperti Malaysia dan Singapura. Menurut Partowijoto MOSS mengartikan kompetensi sebagai kemampuan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan secara efisien dan efektif. Sedangkan standar kompetensi adalah pernyataan yang menguraikan keterampilan, pengetahuan dan sikap yang harus dilakukan saat bekerja serta penerapannya, sesuai dengan persyaratan yang diterapkan di tempat kerja (www.faji.org; 2010).

Cakupan sikap di dalam kompetensi berhubungan dengan performa yang ditampilkan oleh seseorang di tempat kerja, tanggapan lingkungan kerja terhadap dirinya, penghargaan dan penilaian klien. Sikap merupakan cara seseorang bertingkah laku di tempat kerja, baik melalui perbuatan maupun perkataannya. Sikap individu ini dapat dikelompokkan dalam beberapa kategori yaitu:

- 1) rasa percaya diri dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya (*self confident*),
- 2) Kepemimpinan (*leadership*),
- 3) Kemauan dan kemampuan dalam bekerja sama (*team work*),
- 4) Kemampuan komunikasi,
- 5) Tanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan, dan

6) Hubungan interpersonal.

Dengan demikian, seseorang dapat dikatakan kompeten terhadap pekerjaannya jika memiliki pengetahuan yang luas dan mendalam tentang pekerjaan tersebut, terampil dalam melaksanakan dan mengelola tugas-tugas dalam keadaan normal, pada lingkungan yang berbeda maupun saat kondisi luar biasa, serta menampilkan sikap yang profesional dalam melaksanakan pekerjaan tersebut.

2. Metode dalam *Assessment Kompetensi*

Pada umumnya, pelaksanaan *assessment* kompetensi memerlukan metode dan teknik *assessment* yang spesifik agar hasil yang diperoleh menjadi *valid* dan *reliable*. Menurut Thornton III (2005) metode *assessment center* adalah sebuah prosedur yang digunakan manajemen SDM untuk mengevaluasi tenaga kerja dalam hal atribut manusia atau kemampuan yang relevan dengan efektivitas organisasi. Karakteristik utama metode *assessment center* adalah penggunaan tes situasional untuk mengobservasi tingkah laku spesifik para partisipan. Tes situasional meliputi latihan yang meminta partisipan untuk mempersiapkan sebuah laporan tertulis setelah menganalisa suatu masalah pemasaran, melakukan sebuah presentasi lisan, menjawab surat-surat dan memo dalam sebuah *in basket*, atau berbicara dengan seorang pelanggan mengenai keluhan dalam pelayanan. Sering kali beberapa partisipan diobservasi ketika sedang mendiskusikan sebuah masalah organisasi atau membuat keputusan bisnis, walaupun latihan kelompok bukan hal utama kecuali apabila interaksi kelompok adalah sebuah bagian dari *target job* (jabatan sasaran).

Observasi ini dilakukan oleh para *assessor* (penilai) yang terlatih, yang membuat evaluasi mandiri mengenai tingkah laku yang mereka lihat. Beragam sumber informasi kemudian tersebut dikumpulkan oleh para penilai dalam sebuah diskusi integrasi. Hasil diskusi ini biasanya berupa evaluasi kekuatan dan kelemahan setiap partisipan pada atribut yang sedang dipelajari, serta dalam beberapa kasus, berupa rating akhir *assessment* keseluruhan. Apabila *assessment center* digunakan untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, maka secara individual partisipan dapat mempelajari keterampilan manajemen baru, dan secara berkelompok dapat belajar untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Masih menurut Thornton III (2005), metode *assessment* tenaga kerja alternatif meliputi *paper-and-pencil test* (tes kertas dan pensil atau tes biasa) untuk mengukur kemampuan mental, minat, dan karakteristik kepribadian (Guion, 1965); wawancara latar belakang dan formulir lamaran untuk meninjau pendidikan dan pengalaman kerja (Gatewood & Field, 1987); *single performance test* (tes kinerja tunggal) atau *work-sample test* (tes sampel pekerjaan) untuk mengukur kompetensi tertentu (Anastasi, 1988); *performance appraisal* (penilaian kinerja) untuk mengevaluasi efektifitas dalam jabatan yang sekarang (Bernardin & Betty, 1984); *peer evaluation* (evaluasi rekan kerja) (Kane & Lawer, 1978), serta *assessment klinis* oleh

psikolog individual menggunakan beragam kombinasi tes dan metode wawancara (Ryan & Sackett, 1978,1989). Setiap metode memiliki kekuatan, dan banyak pula yang telah terbukti efektif dalam memprediksi keberhasilan manajerial.

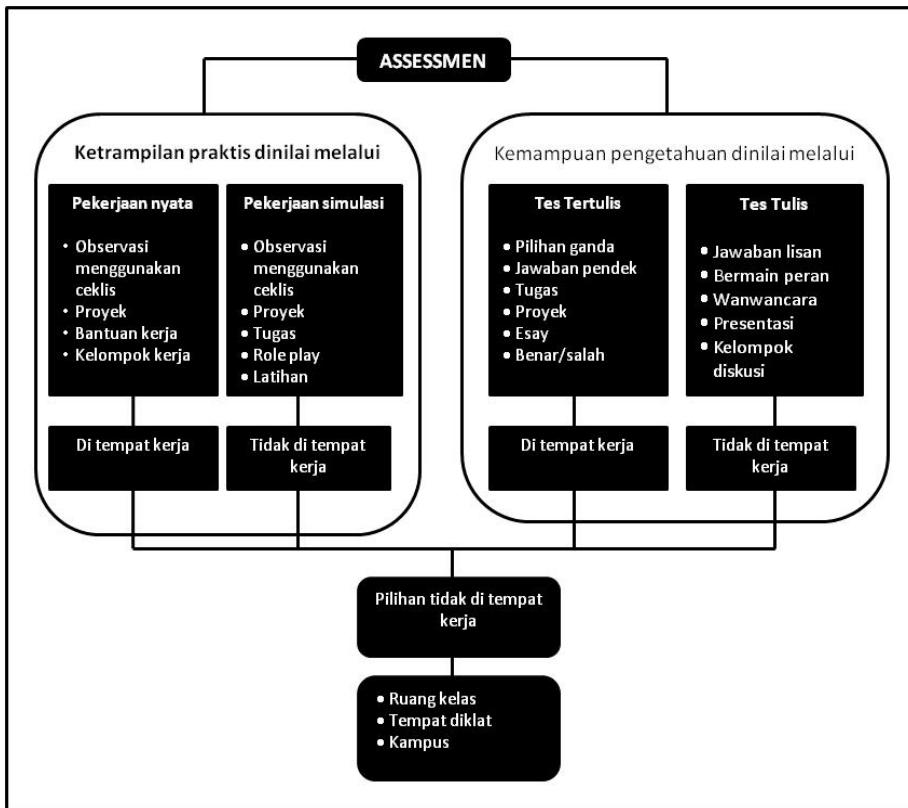
Menurut Tovey & Taylor dalam Sobandi (2008), metode *assessment* secara umum dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok besar, yaitu (1) *assessment* pengetahuan; dan (2) *assessment* keterampilan praktis. Metode *assessment* pengetahuan berkenaan dengan cara atau teknik untuk mengukur pengetahuan yang diperoleh para peserta setelah mengikuti diklat. *Assessment* semacam ini biasanya menguji daya ingat, pemahaman, kemampuan analisa, sintesis dan evaluasi. *Assessment* juga digunakan untuk mengukur dan menilai keterampilan praktis yang menggambarkan penerapan pengetahuan terhadap situasi tertentu.

Para pakar *assessment* pada umumnya mengelompokkan empat jenis metode *assessment*. Setiap metode *assessment* bisa jadi menggunakan berbagai instrumen *assessment* yang berbeda, yang mungkin sama atau berbeda satu dengan yang lainnya. Keempat jenis metode *assessment* tersebut adalah sebagai berikut (Tovey & Taylor dalam Sobandi, 2008):

- a. Pekerjaan nyata. Metode *assessment* yang digunakan pada saat peserta diklat melakukan pekerjaan nyata, dan langsung di tempat kerja. Metode *assessment* ini akan sangat valid karena peserta diklat mengaktualisasikan kompetensinya dengan berbagai tekanan, gangguan, dan berbagai pengaruh di tempat kerja.
- b. Simulasi pekerjaan. Metode *assessment* yang dilakukan dengan menghadirkan situasi yang semirip mungkin dengan suatu pekerjaan nyata. *Assessment* dengan pekerjaan simulasi ini bisa dilakukan di ruang latihan atau suasana kerja artifisial seperti simulasi pesawat, data komputer yang diatur sedemikian rupa untuk latihan, bengkel bersama yang dirancang menjadi suatu tempat kerja atau suatu ruangan yang diatur menjadi suatu *tool*.
- c. Tulisan. Metode *assessment* yang melibatkan umpan balik para peserta diklat untuk menunjukkan apa yang mereka tahu, dalam bentuk tulisan baik di kertas atau komputer. Ada banyak versi berbeda dalam format ini, mulai dari esai sampai pertanyaan-pertanyaan pilihan ganda.
- d. Lisan. Metode *assessment* yang dilakukan dengan cara para peserta diklat berbicara secara langsung tentang apa yang mereka ketahui. Beberapa proses yang berbeda bisa digunakan dalam format ini, mulai dari sesi tanya jawab sampai diskusi kelompok.

Berikut adalah pengelompokan metode *assessment* dalam bentuk matriks sebagai berikut:

Gambar 2.3
Metode dan Teknik Assessment



Sumber: (Tovey & Taylor dalam Sobandi, 2008)

Berdasarkan hal tersebut, Sobandi (2008) menyatakan bahwa metode *assessment* kompetensi dipilih untuk mengumpulkan bukti-bukti bahwa seseorang itu kompeten atau tidak secara efektif dan efisien. Metode *assessment* kompetensi yang umumnya digunakan dalam *assessment* kompetensi mencakup:

- a. Observasi langsung terhadap kinerja pegawai,
- b. Uji keterampilan tertentu,
- c. Latihan simulasi,
- d. Proyek atau penugasan pelaksanaan satu unit kompetensi,
- e. Wawancara terhadap peserta *assessment*, dan
- f. Ujian tertulis untuk menilai pengetahuan.

Beberapa dari metode ini akan menghasilkan bukti kinerja dan beberapa lainnya akan menghasilkan bukti pengetahuan dan pemahaman. Dalam menilai kompetensi, harus diingat bahwa *assessment* berkenaan dengan penerapan pengetahuan dan pemahaman ke dalam kinerja nyata. Dalam

pemilihan metode yang tepat, assessor harus memperhatikan hal sebagai berikut:

- a. Bukti kompetensi apa yang diperlukan
- b. Seberapa banyak bukti yang diperlukan tersebut
- c. Metode yang mana yang mampu menghasilkan bukti kompetensi tersebut.

Assessment center merupakan suatu bentuk metode penilaian yang terstandar guna mengukur potensi seseorang dalam menangani pekerjaan yang akan datang maupun saat ini. Metode ini memiliki ciri-ciri utama yaitu menggunakan beberapa dimensi/kriteria/kompetensi, berbagai alat pengukur, dalam suatu proses penilaian diikuti oleh beberapa orang yang diukur, atau sering disebut sebagai *assessee (asses-see)* dan penilaian dilakukan oleh beberapa penilai ase-sor/assessor (Tim Peneliti Puslitbang BKN, 2003)

Pada dasarnya, dalam metode *assessment center* ada dua perangkat pengukur yaitu: alat utama dan alat tambahan. Alat utama adalah perangkat pengukur yang harus ada ketika melaksanakan *assessment center*. Sedangkan, alat tambahan lebih mengarah pada usaha untuk mengungkap kompetensi spesifik.

a. Alat Utama

1) Tes psikometri,

Adalah alat ukur potensi domain kognitif seseorang yang disusun berdasarkan metode konstruksi tes secara statistik yang telah dilakukan uji validasi dan reliabilitas dan mempunyai norma pengukuran yang telah dibakukan. Secara umum, alat ini mengukur tiga besaran ranah domain kognitif yaitu; penalaran angka, penalaran verbal dan penalaran abstraksi. Output dari hasil tes psikometrik ini adalah besaran potensi kognitif domain seseorang secara normatif dibandingkan dengan kelompok normanya. Hasil dari tes psikometri ini mendukung beberapa kompetensi, antara lain: berpikir analitis, berpikir konseptual, pengambilan keputusan, dan sebagainya.

2) *Exercise / simulasi.*

Hal paling mendasar dalam *assessment center* adalah simulasi. Melalui simulasi diharapkan para peserta menampilkan perilaku-perilaku yang dapat diobservasi, dicatat, dikategorikan dan dinilai menurut model kompetensi yang akan dipergunakan sebagai standar kriteria. Supaya dapat berfungsi sebagaimana yang dikehendaki, simulasi dalam *assessment center* harus mempunyai sejumlah karakteristik atau spesifikasi tertentu agar mampu memunculkan perilaku-perilaku yang diharapkan. Simulasi yang biasa dipakai dalam *assessment center*, antara lain: simulasi individual/*in basket exercise/in tray* dan simulasi kelompok/diskusi kelompok.

3) *Self preference / self assessment / inventory.*

Alat tes ini memunculkan preferensi pribadi seseorang dalam menghadapi situasi kerja, situasi sosial tertentu, motivasi, cara kerja dan

beberapa ciri sifat lainnya. Bentuk dari tes ini berupa sekumpulan pernyataan yang harus dipilih oleh *assessee* dan secara umum hasil dari alat tes ini lebih bersifat sebagai pendukung (*secondary*) bila dibandingkan dengan hasil yang dimunculkan secara faktual dalam simulasi. Hasil dari alat tes ini mengacu pada kelompok kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan pengelolaan diri sendiri (*managing one self*) dan kompetensi *people managing* yaitu: empati, fleksibilitas, integritas, kerja sama, dan sebagainya.

4) Wawancara.

Jenis wawancara yang dipakai dalam *assessment center* tidak sekedar wawancara biasa namun yang terstruktur dan mendasarkan pada indikator perilaku yang sudah ada pada setiap kompetensi. *Assessor* harus membuat pendekatan sehingga *assessee* merasa nyaman, juga harus diinformasikan proses yang akan dijalani membutuhkan waktu antara 1 s.d. 1,5 jam. Selama proses wawancara direkam dengan kaset agar apa yang disampaikan *assessee* terdata secara lengkap sehingga akan membantu *assessor* dalam melakukan analisa terhadap hasil wawancara. Secara umum dari proses wawancara ini tergali aspek-aspek yang berkaitan dengan kemampuan pengelolaan diri sendiri (*self managing*) dan kompetensi *managing people* antara lain: empati, flexibi-litas, integritas, kerja sama, dan sebagainya.

b. Alat Tambahan

Dalam kasus-kasus tertentu, dimana dimensi dari pekerjaan sangat spesifik, dan peserta harus mampu menunjukkan perilaku yang dibutuhkan agar pekerjaan itu dapat terlaksana dengan baik, maka dibutuhkan beberapa metode tambahan yang antara lain adalah:

1) *Role playing*

Merupakan simulasi interaksi *interpersonal* antara *assessee* dan *role player* (orang yang dilatih khusus untuk memerankan peran tertentu, untuk memunculkan perilaku spesifik yang akan dinilai). Selama proses simulasi *role playing* ini, diamati oleh *assessor/observer*. Sebagai contoh, untuk bisa memunculkan kompetensi negosiasi maka simulasi dirancang dalam bentuk interaksi antara dua pihak yang berbeda dari interaksi ini adalah adanya kesepakatan antara dua belah pihak.

2) Analisa kasus

Simulasi analisa kasus bisa ditambahkan apabila pada jabatan tertentu memang sangat membutuhkan kemampuan melakukan analisa dan sintesis secara mendalam. Pada simulasi ini *assessee* diminta untuk membahas kasus tertentu dan memberikan pandangan-pandangannya dalam menghadapi permasalahan tersebut. Aspek yang dimunculkan pada simulasi ini antara lain seberapa jauh *assessee* mampu memahami permasalahan yang dihadapi (kompetensi analisa), seberapa jauh ia mampu melakukan

sintesis atas permasalahan (kompetensi konseptual) dan seberapa luas pandangannya dalam menyelesaikan permasalahan (kompetensi strategis).

c. Presentasi

Simulasi presentasi bisa ditambahkan apabila jabatan tertentu memang sangat membutuhkan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Pada simulasi ini assessee diminta untuk mempresentasikan sebuah permasalahan dihadapan atasan (yang diperankan oleh para *observer/assessor*).

d. Tes Proyektif

Apabila diperlukan, bisa juga dilakukan tes proyektif sebagai pendukung pada aspek yang berkaitan dengan efektifitas pengelolaan diri pribadi. (www.bkn.go.id; 2010)

Menurut Syaiful F. Prihadi (2008), jantung metode *assessment center* adalah latihan-latihan simulasi. Melalui latihan-latihan inilah diharapkan para peserta menampilkan perilaku-perilaku yang dapat diobservasi, dicatat, dikategorikan, dan dinilai menurut model kompetensi yang akan dipergunakan sebagai standar kriteria. Ragam latihan simulasi yang relatif paling sering dipakai, praktis, dan sangat bermanfaat menurut Prihadi (2008) antara lain sebagai berikut:

a. Latihan Simulasi Tertulis

Latihan simulasi tertulis adalah latihan-latihan simulasi yang mencerminkan jenis pekerjaan tertulis yang menjadi bagian dari aktivitas-aktivitas kerja yang dilakukan oleh para pemegang level jabatan yang menjadi target. Disamping validitasnya, latihan-latihan ini mempunyai keunggulan praktis dalam hal pengeraannya yang dilakukan sendiri oleh para peserta. Kelemahannya secara umum berupa kejemuhan para peserta jika latihan jenis ini terlalu banyak disertakan dalam suatu *assessment center*. Termasuk dalam kategori ini antara lain latihan *in tray* atau *in basket* dan latihan analisa.

1) Latihan Simulasi *In tray*

In tray atau *In Basket*- adalah tes situasional yang mensimulasikan aspek-aspek administrasi sebuah jabatan. Latihan ini biasanya berupa aktivitas individual, yaitu para peserta menganalisa sebuah problem yang tersusun dari sejumlah aitem *in tray*. Para peserta mengidentifikasi derajat relevansi, kepentingan, dan prioritas untuk setiap aitem *in tray*.

2) Latihan Analisa

Latihan ini digunakan dengan meminta para peserta untuk mengerjakan tugas analisa.

3) Latihan Analisa Presentasi

Jenis latihan ini biasanya meliputi dua bagian yaitu bagian pertama berupa analisa individu mengenai suatu problem yang biasanya kompleks, terperinci, dan terbuka untuk beberapa kemungkinan solusi dan bagian kedua mencakup presentasi hasil-hasil dari bagian pertama kepada *assessor* atau sekelompok pengamat, yang kemudian mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk mengetahui kedalaman pemahaman dan kepraktisan solusi yang diusulkan.

4) Latihan Perencanaan

Ini biasanya berupa aktivitas individual, yaitu para peserta menganalisa sebuah problem dan informasi pendukung, bersama dengan rencana-rencana untuk implementasi sebuah solusi.

5) Komponen Tertulis Latihan Interaktif

Merupakan sebuah latihan interaktif yang mempunyai komponen tertulis. Misalnya, para peserta simulasi diskusi kelompok diminta untuk menulis sebuah memo kepada atasan mengenai hasil diskusi mereka, atau menulis sebuah laporan singkat mengenai hasil interaksi *one on one* dengan bawahan.

b. Latihan Simulasi Interaktif Kelompok

Latihan simulasi interaktif kelompok merupakan replikasi jenis aktivitas-aktivitas kelompok yang lazim terjadi dalam pelaksanaan tugas-tugas pemegang jabatan atau memang merupakan unsur esensial dari tingkat jabatan yang menjadi target. Tipe-tipe utama latihan ini adalah suatu aktivitas *problem solving* kelompok atau negoisasi kelompok.

c. Latihan Simulasi Interaktif Individual (*One on One*)

Latihan jenis ini menyertakan *role player* yang akan memainkan peran berbagai macam orang yang lazim dihadapi peserta dalam lingkup kerja: pelanggan, bawahan atau atasan. Peserta berlaku sebagai pemegang jabatan.

1) Diskusi individual

Latihan simulasi ini biasanya berbentuk *role play* dan dapat memberikan bukti untuk kemampuan efektif dalam berinteraksi dengan orang lain, sering mengenai sebuah soal yang sulit, dan dipakai untuk mencapai sebuah kesimpulan yang *amicable*.

2) Negosiasi

Latihan simulasi ini dapat berbentuk dialog diantara dua individu, seorang *assessor*, dan seorang peserta, dua orang peserta, atau seorang *role player* yang tidak ambil bagian dan seorang peserta. Pada latihan jenis ini, pengamat sering sulit untuk ikut serta dalam diskusinya dan masih memberikan *assessment* objektif terhadap kinerja peserta.

Selain itu, masih menurut Prihadi (2008), ada beberapa metode pendukung atau pelengkap untuk *assessment center*, antara lain: wawancara, inventori dan tes-tes psikometri, *self-assessment*, *peer-assessment*, *rating* oleh atasan, dan tes-tes psikometri.

a. Wawancara

Banyak *assessment center* akan menggunakan satu wawancara atau lebih untuk mendapatkan ukuran (*criteria*) tambahan terhadap sebagian dimensi kompetensi. Wawancara juga dapat digunakan untuk menggali informasi mengenai seberapa intensitas dorongan atau motivasi pencapaian yang dimiliki individu dengan mengorek upaya-upaya yang pernah dilakukan untuk mencapai sesuatu. Wawancara berbasis kompetensi (*competency-based interview*) bertumpu pada lima komponen yang telah terbukti menghasilkan keputusan yang akurat. Komponen pertama adalah penggunaan perilaku masa lampau, dengan tujuan untuk memprediksi perilaku di masa depan. Yakni melalui identifikasi kritis *job requirement*, yang dalam hal ini berupa model kompetensi untuk posisi yang menjadi target, dan digunakan sebagai dasar muatan wawancara.

b. Tes Psikometri

Pertimbangan untuk menyertakan tes-tes psikometri, inventori-inventori kepribadian, pengukuran-pengukuran sikap, dan sebagainya, sekali lagi bergantung pada untuk apa informasi itu digunakan. Salah satu kemungkinan penggunaannya adalah menggabungkan informasi yang diperoleh dari tes dan inventori psikologis itu dengan informasi yang diperoleh dari latihan-latihan simulasi sebagai sumber utama dalam *assessment center* pada saat integrasi (*assessors meeting*). Pendekatan yang lebih tepat adalah memilih tes-tes dan inventori yang benar-benar mengukur atau berkaitan erat dengan aspek-aspek intelektual ataupun kepribadian yang diharapkan dapat menyumbangkan tambahan informasi yang bermanfaat mengenai dimensi-dimensi kompetensi yang menjadi target ukur.

c. Kuesioner Kompetensi

1) *Self assessment*

Self-assessment paling sesuai untuk *assessment center* yang lebih bersifat *development*. Center seperti ini akan sangat kuat bertumpu pada *self-assessment*. *Self assessment* mendorong para peserta untuk berpikir tentang dirinya sendiri menurut sudut pandang dimensi-dimensi kompetensi. *Self assessment* akan mengungkapkan dimana kekuatan dan kelemahan mereka yang perlu dikembangkan.

2) *Peer assessment*

Peer assessment merupakan satu prosedur seleksi alternatif yang cukup baik dengan validitas yang setara dengan latihan-latihan simulasi *assessment center*.

3) Penilaian manajer lini

Assessment center internal dapat menyertakan penilaian manajer lini mengenai dimensi-dimensi kompetensi para peserta. Penilaian manajer lini juga memungkinkan analisa terhadap hubungan antara penilaian yang diberikan oleh manajer lini dan penilaian yang diberikan oleh assessor, peserta sendiri, dan para rekan setara.

4) Formulir penilaian

Setelah diputuskan untuk menggunakan penilaian sendiri, penilaian rekan, dan penilaian manajer lini, maka form-form yang sesuai harus dipersiapkan. Desain lembar-lembar isian yang cermat ini akan tergantung pada penggunaannya, namun semuanya harus ditujukan pada dimensi-dimensi yang diuji pada latihan-latihan.

d. *In-depth Psychological assessment*

Dibandingkan dengan menggunakan sebuah inventori sederhana yang bersifat *self completion*, ada lebih banyak nilai tambah yang akan diperoleh dari satu *in-depth assessment* untuk mengungkap sifat-sifat seseorang yang bersifat tetap (*enduring*). Hal-hal inilah yang mendasari perilaku pada *assessment center*. Satu cara kontroversial tentang mendapatkan informasi yang mendalam adalah melalui penggunaan teknik-teknik proyektif, misalnya *TAT*, *Rorschach*, dan *Incomplete Sentence Blank*.

C. Kebijakan Tentang Jabatan Struktural

1. Eselonisasi Jabatan

Dalam perjalannya peraturan mengenai pejabat negara beberapa kali mengalami perubahan dan revisi. Peraturan perundangan yang mengatur mengenai pejabat negara diantaranya:

- a. Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999
- b. Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3839)
- c. Undang-undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme
- d. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi Sebagai Daerah Otonom
- e. Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah
- f. Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2000 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil

- g. Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002
- h. Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural
- i. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.

Definisi Eselonisasi

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural pasal 1 yang dimaksud dengan Jabatan Struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara. Sedangkan yang dimaksud Eselon adalah tingkatan jabatan struktural. Eselon terdiri dari empat tingkatan, yaitu: Eselon I, Eselon II, Eselon III, dan Eselon IV.

2. Standar Kompetensi Jabatan Struktural

Peraturan-peraturan mengenai standar kompetensi jabatan struktural telah dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara dan Lembaga Administrasi Negara. Peraturan tersebut diantaranya:

- a. Peraturan BKN

Sebagai Instansi Pengendali Diklat, Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil mengamanatkan BKN untuk mengembangkan dan menetapkan standar kompetensi jabatan. Untuk itu, pada tahun 2001, BKN mengeluarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No.43/KEP/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil. Namun, pada tahun 2003 aturan ini dinyatakan tidak berlaku lagi dan digantikan dengan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No.46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil. Peraturan ini memuat kompetensi dasar yang wajib dimiliki oleh setiap pejabat struktural. Berikut akan disajikan tabel mengenai kompetensi dasar tersebut.

Tabel.2.2. Kompetensi Dasar yang Wajib Dimiliki oleh Pejabat Struktural menurut BKN

NO.	KOMPETENSI DASAR	BOBOT
1.	Integritas Bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi dengan mempertahankan norma-norma sosial, etika dan organisasi walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukannya sehingga terdapat satu kesatuan antara kata dan perbuatan. Dalam setiap keadaan dapat mengkomunikasikan maksud, ide serta perasaan secara terbuka, jujur dan langsung.	<p>a. Memahami dan mengenali perilaku sesuai dengan kode etik Mengikuti norma-norma sosial, etika dan organisasi serta meluangkan waktu untuk memastikan bahwa apa yang dilakukan tidak melanggar nilai-nilai, kebijakan organisasi dan kode etik profesi.</p> <p>b. Melakukan tindakan yang konsisten dengan nilai dan keyakinannya Melakukan tindakan yang konsisten dengan nilai dan keyakinannya meskipun hal itu akan menyenggung perasaan orang lain atau teman dekat. Jujur dalam berhubungan dengan orang lain.</p> <p>c. Bertindak berdasarkan nilai walaupun sulit untuk melakukannya Secara terbuka mengakui telah melakukan kesalahan. Mengambil tindakan atas perilaku orang lain yang tidak etis, meskipun ada resiko yang signifikan untuk diri sendiri dan pekerjaan.</p>
2.	Kepemimpinan Tindakan membujuk, meyakinkan dan mempengaruhi atau memberi kesan kepada orang lain, dengan tujuan agar mereka mengikuti atau mendukung rencana kerja unit organisasi	<p>a. Meyakinkan secara langsung Membujuk dan meyakinkan orang lain secara langsung dalam suatu diskusi atau presentasi mengenai rencana kerja unit organisasi.</p> <p>b. Menyesuaikan rencana kerja unit organisasi dengan lingkungan kerja Menetapkan kegiatan-kegiatan yang tidak bertentangan dengan lingkungan kerja.</p> <p>c. Menggunakan strategi mempengaruhi Menggunakan strategi atau perilaku tertentu yang dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.</p>
3.	Perencanaan dan Pengorganisasian Menyusun rencana kerja dan melakukan tindakan-tindakan tertentu untuk unit kerjanya sendiri dan unit kerja lainnya demi kelancaran pelaksanaan tugas	<p>a. Membuat Prioritas Mengenali kegiatan-kegiatan dan penugasan-penugasan yang lebih penting dan yang kurang penting serta menyesuaikan prioritas bila diperlukan dengan mempertimbangkan sumber daya yang ada dan jadwal waktu kegiatan.</p> <p>b. Menentukan penugasan dan sumber dayanya Menentukan persyaratan dari suatu penugasan dengan cara menguraikannya ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, menentukan peralatan, bahan dan sumber daya manusia yang</p>

NO.	KOMPETENSI DASAR	BOBOT
		diperlukan, serta melakukan koordinasi dengan mitra kerja internal dan eksternal.
4.	Kerja sama Dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dan menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas	<p>c. Tetap Terfokus Menggunakan waktu secara efektif dan mencegah gangguan yang menyiang agar tidak mengganggu penyelesaian pekerjaan.</p> <p>a. Berpartisipasi dalam kelompok Berpartisipasi, mendukung keputusan tim dan menyelesaikan tugasnya dalam tim serta membagi informasi yang berguna dan relevan bagi anggota tim.</p> <p>b. Meminta dan menghargai pendapat orang lain Memberikan ungkapan yang positif terhadap kontribusi positif dan selalu mencari masukan dari orang yang lebih cakap. Meminta pendapat dan ide untuk menentukan keputusan.</p> <p>c. Membangun semangat dan kelangsungan hidup tim Memberikan semangat dan menghargai kontribusi orang lain, menciptakan suasana bersahabat, moral yang baik dan kerja sama. Menjaga kelangsungan hidup kelompok.</p>
5.	Fleksibilitas Kemampuan untuk menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif dalam situasi dan kondisi yang berbeda dan dengan berbagai individu atau unit kerja lain; menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif artinya menghargai pendapat yang berbeda dan dapat menerima dengan mudah perubahan dalam organisasi	<p>a. Mengakui kebenaran pendapat orang lain Bersedia untuk mengubah pendapat diri sendiri dan menerima pendapat orang lain walaupun bertentangan, untuk kelancaran pelaksanaan tugas.</p> <p>b. Melakukan penyesuaian terhadap situasi, unit kerja dan prosedur kerja Mengubah perilaku atau pendekatan sesuai dengan situasi atau unit kerja yang dihadapi dan membuat perubahan jangka pendek sebagai tanggapan atas kebutuhan atau perubahan dalam organisasi.</p> <p>c. Menyesuaikan strategi jangka panjang Membuat perubahan secara keseluruhan mengenai rencana, tujuan ataupun sasaran untuk menanggapi perubahan baik di dalam maupun di luar organisasi.</p>

b. Peraturan LAN

Selain BKN yang telah membuat pedoman dalam penyusunan standar kompetensi, LAN sebagai Instansi Pembina Diklat yang secara fungsional bertanggung jawab atas pengaturan, koordinasi dan penyelenggaraan Diklat, telah pula menyusun standar kompetensi jabatan struktural (eselon I, II, III, dan IV) dalam beberapa peraturan berikut:

- 1) Keputusan Kepala LAN No. 542/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I berisikan Standar kompetensi jabatan struktural eselon I.
- 2) Keputusan Kepala LAN No. 199/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II berisikan Standar kompetensi jabatan struktural eselon II.
- 3) Keputusan Kepala LAN No. 540/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III berisikan Standar kompetensi jabatan struktural eselon III.
- 4) Keputusan Kepala LAN No. 541/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV berisikan Standar kompetensi jabatan struktural eselon IV.

Tabel berikut berisikan rangkuman standar kompetensi untuk eselon I, II, III dan IV dari peraturan-peraturan diatas.

Tabel 2.3. Standar Kompetensi Umum Eselon I, II, III dan IV berdasarkan Peraturan Kepala LAN

No.	Eselon I	Eselon II	Eselon III	Eselon IV
1	Mampu memahami dan mewujudkan kepemerintahan yang baik (<i>good governance</i>) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi.	Mampu mengaktualisasikan nilai-nilai kejuangan dan pandangan hidup bangsa menjadi sikap dan perilaku dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan	Mampu memahami dan mewujudkan kepemerintahan yang baik (<i>good governance</i>) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya	Mampu memahami dan mewujudkan kepemerintahan yang baik (<i>good governance</i>) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya
2	Mampu merumuskan visi, misi dan tujuan organisasi sebagai bagian integral dari pembangunan nasional	Mampu memahami dan mewujudkan kepemerintahan yang baik (<i>good governance</i>) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya	Mampu memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	Mampu memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya

No.	Eselon I	Eselon II	Eselon III	Eselon IV
3	Mampu mensosialisasikan visi baik kedalam maupun keluar unit organisasi	Mampu menetapkan program-program pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	Mampu berkomunikasi dalam bahasa inggris	Mampu melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
4	Mampu menetapkan sasaran organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi	Mampu memahami dan menjelaskan keragaman dan sosial budaya lingkungan dalam rangka peningkatan citra dan kinerja organisasi	Mampu melakukan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	Mampu mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi
5	Mampu melakukan manajemen perubahan dalam rangka penyesuaian terhadap perkembangan zaman	Mampu mengaktualisasikan kode etik PNS dalam meningkatkan profesionalisme, moralitas dan etos kerja	Mampu melakukan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya	Mampu mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya
6	Mampu berkomunikasi dalam bahasa inggris dengan baik	Mampu melakukan manajemen perubahan dalam rangka penyesuaian terhadap perkembangan zaman	Mampu mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi	Mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerja sama dengan unit-unit terkait baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya

Landasan Teori

No.	Eselon I	Eselon II	Eselon III	Eselon IV
7	Mampu mengakomodasi isu regional/ global dalam penetapan kebijakan-kebijakan organisasi	Mampu berkomunikasi dalam bahasa inggris dengan baik	Mampu membangun jaringan kerja/ melakukan kerja sama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya	Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya
8	Mampu mengantisipasi dampak perubahan politik terhadap organisasi	Mampu melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi	Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya	Mampu menumbuh-kembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya
9	Mampu membangun jaringan kerja/ melakukan kerja sama dengan instansi-instansi terkait baik di dalam negeri maupun di luar negeri	Mampu membangun jaringan kerja/ melakukan kerja sama dengan instansi-instansi terkait baik di dalam negeri maupun di luar negeri untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya	Mampu menumbuh-kembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya	Mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya
10	Mampu melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi	Mampu melakukan analisa resiko dalam rangka eksistensi unit organisasi	Mampu menetapkan kegiatan-kegiatan yang tepat dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya	Mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya

No.	Eselon I	Eselon II	Eselon III	Eselon IV
11	Mampu merencanakan/mengatur sumber daya- sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas organisasi	Mampu merencanakan/mengatur sumber daya- sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas organisasi	Mampu mendayagunakan teknologi informasi yang berkembang dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas	Mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya
12	Mampu melakukan pendelegasian wewenang terhadap pejabat dibawahnya	Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya	Mampu menetapkan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya	Mampu melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahannya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.
13	Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam organisasi	Mampu menumbuh-kembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai dalam rangka optimalisasi kinerja unit organisasinya	Mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya	Mampu memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/ pengembangan-pengembangan kegiatan-kegiatan kepada pejabat diatasnya
14	Mampu menumbuh-kembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai dalam rangka pengoptimalan kinerja organisasi	Mampu membentuk suasana kerja yang baik di unit organisasinya	Mampu melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya/ unit organisasi di bawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.	
15	Mampu menetapkan kebijakan-kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia	Mampu menetapkan program-program yang tepat dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia	Mampu memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/ pengembangan program kepada pejabat atasannya tentang kebijakan-kebijakan maupun pelaksanaannya	

Landasan Teori

No.	Eselon I	Eselon II	Eselon III	Eselon IV
16	Mampu menetapkan kebijakan pengawasan dan pengendalian dalam organisasi	Mampu menetapkan program-program pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya		
17	Mampu memberikan akuntabilitas kinerja organisasi	Mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya		
18	Mampu menjaga keseimbangan konflik kebutuhan dari unit-unit organisasi	Mampu melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya/unit organisasi dibawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.		
19	Mampu melakukan analisa resiko dalam rangka eksistensi organisasi	Mampu memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/ pengembangan-pengembangan kebijakan kepada pejabat diatasnya.		
20	Mampu melakukan evaluasi kinerja organisasi/ unit organisasi di bawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.			

D. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan gabungan antara seni dan metode ilmiah, karena meskipun menggunakan teori yang sama, seorang praktisi kepemimpinan, akan menemui efek yang berbeda dari praktek pemimpin lainnya. Oleh karenanya diperlukan sebuah telaah terhadap hakekat kepemimpinan itu sendiri. Berikut ini dipaparkan beberapa konsep dan perspektif mengenai kepemimpinan

1. Urgensi Kepemimpinan

Manusia adalah makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri, melainkan harus berada di dalam suatu kelompok. Dalam konteks hidup berkelompok inilah, manusia memerlukan kepemimpinan. Dalam kelompok, pemimpin dan kempemimpinan terutama dibutuhkan ketika di dalam kelompok tersebut terjadi konflik dan perselisihan antara anggota-anggotanya. Pada situasi ini, dibutuhkan pemimpin dan kepemimpinan yang mampu mencari berbagai upaya penyelesaian sekaligus membentuk norma dan aturan untuk ditaati sehingga konflik tidak berulang.

Pada era modern kini, kelompok-kelompok yang dibentuk oleh manusia semakin beragam dan semakin kompleks yang dikenal dengan istilah organisasi. Manusia dapat saja tergabung pada organisasi pendidikan, organisasi kerja dan beragam organisasi lainnya. Pemimpin dan kepemimpinan pun semakin dibutuhkan dan semakin berkembang baik dari sisi praktek maupun sisi teoritis. Menurut Rino A. Nugroho (2006), urgensi dari kepemimpinan di dalam kelompok/ organisasi adalah:

- Tanpa kepemimpinan suatu organisasi adalah orang-orang dan mesin-mesin yang kacau balau.
- Kepemimpinan mampu mengubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan.
- Di dalam dunia yang dinamis kini kepemimpinan dibutuhkan untuk menentang *status quo*, menciptakan visi masa depan dan mengilhami anggota untuk bersedia mencapai visi itu (www.rinoan.staff.uns.ac.id; 2010).

2. Definisi Kepemimpinan

Banyak pakar yang memberikan definisi mengenai kepemimpinan. Berikut disajikan beberapa definisi kepemimpinan dari para ahli yang dikumpulkan dalam laman KMPK UGM (www.kmpk.ugm.ac.id; 2010).

- Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannebaum, Weschler and Nassarik).
- Kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Shared Goal, Hemhie & Coons).

Landasan Teori

- c. Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama (Rauch & Behling).
 - d. Kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan) pada kerja sama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan (Jacobs & Jacques).
- Sanaky melengkapi dengan dua definisi tambahan yakni
- e. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok (Koontz & O'Donnell).
 - f. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengajak orang lain mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat (Davis).

Beberapa definisi kepemimpinan diatas menggambarkan asumsi bahwa kepemimpinan dihubungkan dengan proses mempengaruhi orang baik individu maupun masyarakat. Dengan demikian tidak berlebihan bahwa Maxwell (2001) mengatakan bahwa inti kepemimpinan adalah mempengaruhi atau mendapatkan pengikut. Selain unsur utama memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, Sanaky (2003), mengungkapkan bahwa berdasarkan definisi kepemimpinan yang beragam tersebut dapat disimpulkan dua unsur dasar kepemimpinan yang lain, yaitu:

- a. kemampuan mengarahkan (memotivasi tingkah laku orang lain) kelompok
- b. adanya unsur kerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Selain memiliki unsur-unsur dasar kepemimpinan, dari definisi-definisi diatas dapat menunjukkan sifat dasar kepemimpinan, yaitu:

- a. Kecakapan memahami individu
- b. Kemampuan menggugah semangat
- c. Kemampuan melakukan tindakan (www.sanaky.com; 2010)

Sementara itu, seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Menurut Panji Anogara (2008) seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan, dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama (www.kmpk.ugm.ac.id; 2010).

3. Teori Kepemimpinan

a. Teori Ciri Kepribadian

Menurut Robs dalam Rino A. Nugroho (2006), teori ini mengkaji ciri-ciri dan karakteristik pribadi yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin, yaitu:

- Ambisi dan semangat
- Hasrat untuk memimpin
- Kejujuran dan integritas
- Kepercayaan diri
- Kecerdasan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan
- Luwes dalam menyesuaikan perilaku mereka ke dalam situasi yang berlainan.

Keterbatasan teori ini adalah tidak ada ciri-ciri universal yang memperkirakan kepemimpinan dalam semua situasi dan lebih memperkirakan penampilan kepemimpinan dibanding dengan menjelaskan pemimpin yang efektif.

b. Teori Perilaku

Masih menurut Robs dalam Rino A. Nugroho (2006), teori ini adalah teori yang mengemukakan bahwa ada perilaku khusus yang membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin. Beberapa penelitian-teori yang termasuk dalam kelompok teori perilaku ini diantaranya:

1) Penelitian Universitas Ohio

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

- Pemimpin adalah sebagai struktur pemrakarsa: tingkat dimana pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur perannya dan peran para anak buahnya dalam mengupayakan pencapaian sasaran.
- Pemimpin memiliki pertimbangan: tingkat dimana pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan dengan rasa saling percaya, penghormatan terhadap gagasan bawahan dan menghargai perasaan mereka.

2) Penelitian Universitas Michigan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin dapat dilihat dari orientasinya:

- Pemimpin berorientasi karyawan: menekankan pada hubungan antar manusia; memberikan perhatian pribadi terhadap kebutuhan karyawan dan menerima perbedaan individual diantara para anggota.
- Pemimpin berorientasi produksi: pemimpin yang menekankan pada aspek-aspek teknis atau tugas atas pekerjaan tertentu.

3) Kisi-kisi Manajerial (*Managerial Grid*)

Penelitian ini dapat dikatakan merupakan lanjutan dari penelitian Universitas Michigan, dimana merumuskan matriks 9×9 yang menjabarkan 81 gaya kepemimpinan didasarkan pada kepedulian kepada orang dan kepedulian akan produksi.

4) Penelitian Skandinavia

Teori ini mengemukakan bahwa saat ini dunia sedang berubah dan membutuhkan dimensi baru yaitu pemimpin yang berorientasi pengembangan: yaitu pemimpin yang menghargai eksperimentasi, mencari ide-ide baru, serta menciptakan dan mengimplementasikan perubahan.

Dari beberapa penjelasan mengenai teori perilaku kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa teori ini berhasil mengidentifikasi hubungan yang konsisten antara pola perilaku dan kinerja kelompok, tetapi belum mampu menjelaskan faktor-faktor situasi yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan kepemimpinan.

c. Teori Situasional Kontijensi

Beberapa model/teori yang termasuk ke dalam kelompok teori situasional kontijensi berikut akan dijelaskan secara singkat.

1) Model Fiedler

Model ini mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan bawahan dan pada tingkat mana situasi memberikan kendali serta pengaruh kepada pemimpin tersebut.

2) Teori Situasional Hersey dan Blanchard

Teori ini lebih menekankan dan memusatkan perhatian pada pengikut, yang mengemukakan:

- Jika pengikut tidak mampu dan tidak mau melakukan tugasnya, pemimpin perlu memberikan alasan yang khusus dan jelas (instruksi).
- Jika pengikut tidak mampu tetapi memiliki kemauan, pemimpin perlu memaparkan orientasi tugas yang tinggi (konsultasi).
- Jika pengikut mampu tetapi tidak mau, pemimpin perlu mendukung dan partisipatif (partisipasi).
- Jika pengikut mampu dan memiliki kemauan, pemimpin tidak perlu berbuat banyak (delegasi).

3) Teori *Leader Member Exchange* (LMX)

Teori ini mengemukakan bahwa para pemimpin dapat menciptakan dua kelompok bawahan, yaitu kelompok dalam dan kelompok luar. Bawahan yang termasuk pada kelompok dalam akan berkinerja, memiliki tingkat pengunduran diri lebih rendah dan memiliki tingkat kepuasan kerja lebih tinggi.

4) *Path-Goal Theory*

Path-goal theory menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah mendampingi pengikut dalam meraih sasaran mereka dan memberikan pengarahan dan/atau dukungan yang perlu untuk menjamin sasaran mereka selaras dengan keseluruhan sasaran kelompok/organisasi.

5) Model Normatif Vroom – Yetton

Teori ini memberikan serangkaian aturan untuk menentukan bentuk dan banyaknya pengambilan pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi yang berbeda. Model ini juga menjelaskan bagaimana seorang pemimpin harus memimpin dalam berbagai situasi. Model ini menunjukkan bahwa tidak ada corak kepemimpinan tunggal yang dapat diterapkan pada semua situasi.

d. Teori Kepemimpinan Kontemporer

Selain teori kepemimpinan seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, kini mulai bermunculan teori-teori kepemimpinan kontemporer untuk menjawab tuntutan isu-isu kontemporer dalam dunia kepemimpinan. Menurut Rino A. Nugroho (2006), isu kepemimpinan yang sangat penting dalam organisasi dewasa ini adalah ada atau tidak adanya kepercayaan (*trust*), yang memiliki lima dimensi, yaitu integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan. Beranjak dari isu kontemporer ini, muncul teori-teori kepemimpinan kontemporer yang meliputi kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan visioner (rinoan.staff.uns.ac.id; 2010).

1) Kepemimpinan Kharismatik

House dalam Sanaky (2003) menjelaskan bahwa kepemimpinan kharismatik diidentifikasi dengan tiga karakteristik pribadi, yaitu: kepercayaan diri yang luar biasa tinggi, kekuasaan dan teguh dalam keyakinan. Masih dalam Sanaky (2003) Conger dan Kanungo (1988), mengemukakan bahwa kepemimpinan kharismatik mempunyai tujuan ideal yang ingin dicapai, memiliki komitmen pribadi yang kuat pada tujuan, tegas dan percaya diri, serta menjadi agen perubahan radikal, bukan manajer dari *status quo*. Dengan demikian secara rinci dapat dijelaskan bahwa seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a) Percaya pada diri, artinya mereka benar-benar percaya akan kemampuan diri mereka sendiri.
- b) Memiliki suatu misi yang merupakan tujuan ideal dengan mengajukan suatu masa depan yang lebih baik daripada *status quo*. Maka makin besar kemungkinan bahwa para pengikut akan menghubungkan visi yang luar biasa itu kepada si pemimpin.
- c) Memiliki kemampuan untuk mengungkap visi sejelas mungkin, artinya mampu memperjelas dan menyatakan visi dalam kata-kata yang dapat dipahami orang lain. Artikulasi ini menunjukkan

suatu pemahaman akan kebutuhan pengikut, dan karenanya akan bertindak sebagai suatu kekuatan motivasi.

- d) Memiliki keyakinan kuat mengenai visi, artinya pemimpin kharismatik harus mempunyai komitmen yang kuat dan bersedia menanggung resiko yang tinggi, mengeluarkan biaya tinggi dan melibatkan dan berkorban untuk mencapai visi tersebut.
 - e) Perilaku yang di luar aturan, artinya mereka dengan kharisma ikut serta dalam perilaku yang dipahami sebagai hal yang baru, tidak konvensional dan berlawanan dengan norma-norma. Bila ini berhasil, perilaku ini menimbulkan kejutan dan kekaguman para pengikut.
 - f) Sebagai agen perubahan, artinya pemimpin kharismatik dipahami sebagai agen perubahan yang radikal bukan sebagai pengasuh *status quo*.
 - g) Kepekaan terhadap lingkungan, artinya kepemimpinan kharismatik mampu membuat penilaian yang realistik terhadap kendala lingkungan dan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan (www.sanaky.com; 2010).
- 2) Kepemimpinan Transformasional
- Menurut Gani Abdullah (2008), kepemimpinan transformasional adalah memimpin dan memotivasi orang-orangnya untuk inovatif, kreatif dalam mempertanyakan asumsi, menentukan dan memecahkan masalah dengan pendekatan-pendekatan baru; dan memberikan dorongan kepada bawahan untuk mencapai kinerja yang diinginkan dengan memberikan perhatian pada pegawai melalui stimulasi intelektual serta kharismanya memberi inspirasi kepada bawahan untuk bergerak lebih dari pencapaian minat pribadi mereka demi mencapai tujuan, misi dan visi bersama (organisasi). Bass and Avolio dalam Gani Abdullah (2008) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional adalah seseorang yang mampu memenangi atau mengalahkan batasan-batasan organisasi dan individual. Pemimpin seperti ini akan memotivasi orang lain untuk berusaha lebih dari yang mereka inginkan, bahkan yang mereka pikir itu tidak mungkin terjadi. Semangat kelompok akan meningkat, antusiasme dan optimisme akan terlihat. Pemimpin transformasional membuat staf mereka mampu melihat dan mengalahkan batasan organisasi. Mereka menstimulasi pengikutnya untuk menjadi inovatif dan kreatif dalam menjawab asumsi, mengubah cara pandang terhadap masalah dan menggunakan pendekatan baru dalam memecahkan masalah lama (www.badilag.net; 2010).

Bass (1985) dalam Sanaky (2003) mengemukakan empat faktor perilaku yang mencerminkan karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a) *Idealized influence*, yaitu perilaku pemimpin yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikutnya, dimana pemimpin menjadi panutan bawahannya.
 - b) *Intellectual stimulation*, yaitu mendorong pengikut berfikir kreatif dan mengajukan gagasan inovatif. Pemimpin mempengaruhi pengikut untuk melihat masalah dari perspektif baru.
 - c) *Individual consideration*, yaitu pemimpin tidak hanya mengingatkan pengikutnya akan kebutuhan-kebutuhannya tetapi sekaligus memperhatikan kemajuan dan pencapaian kebutuhan mereka, memberikan dukungan, dorongan dan pelatihan.
 - d) *Inspirational motivation*, yaitu menyampaikan visi yang menarik dan membuat model perilaku yang tepat. Memberdayakan energi pengikut untuk mencapai sesuatu yang luar biasa. Motivasi inspiratif merupakan komponen sentral dalam kepemimpinan transformasional, yang diarahkan pada kehendak untuk terjadinya perubahan (www.sanaky.com; 2010).
- 3) Kepemimpinan Visioner

Secara umum, kepemimpinan integratif yang visioner seseorang yang dalam memimpin mempunyai ciri-ciri: berorientasi pada visi yang diterjemahkan dalam tindakan nyata, keinginan untuk adanya perubahan menggugat kemapanan dan keseimbangan dalam sistem, memiliki kepekaan dan kedulian yang tinggi, dan piawai beradaptasi dalam memperlakukan sumber daya organisasi. Menurut Diana Kartanegara (2003) kepemimpinan visioner, adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota perusahaan dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja serta usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas. Sebagaimana dikemukakan oleh Burt Nanus (1992), Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki empat kompetensi kunci, yaitu:

- a) Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi. Hal ini membutuhkan pemimpin untuk menghasilkan bimbingan, dorongan dan motivasi.
- b) Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. Termasuk di dalamnya adalah terampil menjalin hubungan dengan orang-orang kunci di luar organisasi, namun memainkan peran penting terhadap organisasi (investor, dan pelanggan).

- c) Seorang pemimpin harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktik organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalannya organisasi ke masa depan (*successfully achieved vision*).
- d) Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan "ceruk" untuk mengantisipasi masa depan. Ceruk ini merupakan sebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi, dan lain sebagainya. Ini termasuk kemampuan untuk mengatur sumber daya organisasi guna mempersiapkan diri menghadapi kemunculan kebutuhan dan perubahan ini.

Barbara Brown mengajukan 10 kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner, yaitu:

- a) *Visualizing*. Pemimpin visioner mempunyai gambaran yang jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran yang jelas kapan hal itu akan dapat dicapai.
- b) *Futuristic thinking*. Pemimpin visioner tidak hanya memikirkan di mana posisi bisnis pada saat ini, tetapi lebih memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang.
- c) *Showing foresight*. Pemimpin visioner adalah perencana yang dapat memperkirakan masa depan. Dalam membuat rencana tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, tetapi mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi dan faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi rencana.
- d) *Proactive planning*. Pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut. Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan itu.
- e) *Creative thinking*. Dalam menghadapi tantangan pemimpin visioner berusaha mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang dan masalah. Pemimpin visioner akan berkata "*If it ain't broke, BREAK IT!*".
- f) *Taking risks*. Pemimpin visioner berani mengambil resiko, dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran.
- g) *Process alignment*. Pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan sasaran dirinya dengan sasaran organisasi. Ia dapat dengan segera menselaraskan tugas dan pekerjaan setiap departemen pada seluruh organisasi.

- h) *Coalition building.* Pemimpin visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasaran dirinya, dia harus menciptakan hubungan yang harmonis baik ke dalam maupun ke luar organisasi. Dia aktif mencari peluang untuk bekerja sama dengan berbagai macam individu, departemen dan golongan tertentu.
- i) *Continuous learning.* Pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin visioner mampu menguji setiap interaksi, negatif atau positif, sehingga mampu mempelajari situasi. Pemimpin visioner mampu mengejar peluang untuk bekerja sama dan mengambil bagian dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir dan mengembangkan imajinasi.
- j) *Embracing change.* Pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan. Ketika ditemukan perubahan yang tidak diinginkan atau tidak diantisipasi, pemimpin visioner dengan aktif menyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut (blog.poltek-malang.ac.id; 2010).

E. UNIT KOMPETENSI KEPEMIMPINAN

Konsep kepemimpinan merupakan konsep besar yang telah lama dicoba untuk didefinisikan dan dijelaskan oleh para ahli di seluruh dunia. Sehingga konsep kepemimpinan menjadi sangat kaya. Kepemimpinan sendiri memiliki bagian-bagian kecual yang merupakan aktivitas harian dari pelakunya. Di antara aktivitas tersebut adalah mengambil keputusan, mempengaruhi, melakukan kerja sama, dan melakukan komunikasi. Berikut ini akan diuraikan konsep atau teori terkait dengan aktivitas tersebut.

1. Mengambil Keputusan

a. Definisi mengambil keputusan

Pengambilan keputusan mempunyai arti penting bagi pasang surut suatu organisasi, terutama karena masa depan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pengambilan keputusan. Salusu (1996) mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Proses itu untuk menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi. Pernyataan ini menegaskan bahwa mengambil keputusan memerlukan satu seri tindakan yang membutuhkan beberapa langkah. Langkah-langkah itu terdapat dalam pikiran seseorang yang sekaligus mengajaknya berpikir sistematis. Dalam

dunia manajemen atau dalam kehidupan organisasi -baik swasta maupun pemerintah- proses atau seri tindakan itu lebih terlihat dalam bentuk diskusi.

Masih menurut Salusu (1996) suatu aturan kunci dalam pengambilan keputusan ialah "sekali kerangka yang tepat sudah diselesaikan, keputusan harus dibuat" (Brinckloe, et al., 1977). Dan sekali keputusan dibuat, maka sesuatu mulai terjadi. Dengan kata lain, keputusan mempercepat diambilnya tindakan, mendorong lahirnya gerakan dan perubahan (Hill et al., 1979). Jadi, aturan ini menegaskan bahwa harus ada tindakan yang dibuat kalau sudah tiba saatnya dan tindakan itu tidak dapat ditunda. Sekali keputusan dibuat, harus diberlakukan dan kalau tidak, sebenarnya ia bukan keputusan, tetapi lebih tepat dikatakan suatu hasrat atau niat yang baik (Drucker, 1967; Hoy, 1978).

Sehubungan dengan itu, pengambilan keputusan hendaknya dipahami dalam dua pengertian, yaitu: 1) penetapan tujuan yang merupakan terjemahan dari cita-cita aspirasi, dan 2) pencapaian tujuan melalui implementasinya (Inbar, 1979). Ringkasnya, keputusan dibuat untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan.

Sementara itu, apakah yang dimaksud dengan keputusan itu sendiri? Secara umum Salusu (1996) mengemukakan bahwa pada umumnya para penulis sependapat bahwa kata keputusan (*desicion*) berarti pilihan (*choice*), yaitu pilihan dari dua atau lebih kemungkinan. Namun, ia hampir tidak merupakan pilihan antara benar dan salah, tetapi yang justru sering terjadi adalah pilihan antara yang "hampir benar" dan yang "mungkin salah" (Drucker, 1990). Walaupun keputusan biasa dikatakan sama dengan pilihan, ada perbedaan penting di antara keduanya. Mc Kenzie melihat bahwa keputusan adalah "pilihan nyata" karena pilihan diartikan sebagai pilihan tentang tujuan termasuk pilihan tentang cara untuk mencapai tujuan itu, apakah pada tingkat perorangan atau pada tingkat kolektif. McGrew dan Wilson (1985) lebih melihat pada kaitannya dengan proses, yaitu bahwa suatu keputusan adalah keadaan akhir dari suatu proses yang lebih dinamis, yang diberi label pengambilan keputusan. Ia dipandang sebagai proses karena terdiri atas seri aktivitas yang berkaitan dan tidak hanya dianggap sebagai tindakan bijaksana.

Masih dalam Salusu (1996), Morgan dan Cerullo mendefinisikan keputusan sebagai "sebuah kesimpulan yang dicapai sesudah dilakukan pertimbangan, yang terjadi setelah satu kemungkinan dipilih, sementara yang lain dikesampingkan". Dalam hal ini, yang dimaksud dengan pertimbangan adalah menganalisa beberapa kemungkinan atau alternatif, sesudah itu dipilih satu diantaranya. Kalau begitu kapankah dikatakan tidak ada keputusan, atau bukan keputusan? Dikatakan bukan keputusan apabila pengambil keputusan tidak menyadari atau tidak memahami situasi, atau dapat juga menyadarinya, tetapi pilihan itu tidak dilakukan. Sering dalam situasi seperti itu ada kekuatan lain yang turut campur dalam proses pemilihan alternatif tersebut.

Situasi yang memperlihatkan campur tangan terjadi hampir tidak mengenal batas waktu, yaitu situasi politik. Situasi politik ialah situasi yang

memiliki dimensi konflik, yaitu konflik politik, konflik antar kelompok, atau antar pribadi. Konflik politik ini diselesaikan dengan keputusan politik, yaitu dengan memilih alternatif diantara kebijaksanaan-kebijaksanaan yang bertentangan. Keputusan politik yang penting biasanya disebut keputusan kunci atau *key desicion* yaitu keputusan yang dengan sendirinya berkaitan dengan konflik-konflik kunci (*key conflicts*), keputusan yang memiliki makna paling besar dan paling penting bagi suatu bangsa dan negara, dan bagi para pemimpin serta anggota masyarakat secara keseluruhan (Parry dan Morris, 1982).

b. Jenis/ ragam keputusan

Brinckloe dalam Salusu (1996) menawarkan ada empat tingkat keputusan, yaitu:

1) *Automatic desicions*

Keputusan ini dibuat dengan sangat sederhana. Meski ia sederhana, informasi tetap diperlukan. Hanya, informasi yang ada itu sekaligus melahirkan satu keputusan. Seorang pengemudi mobil yang memperoleh informasi di perempatan jalan berupa lampu merah, akan membuat keputusan otomatis untuk berhenti. Informasi itu identik dengan keputusan. Setiap pengemudi lain akan membuat keputusan yang sama apabila dihadapkan pada informasi serupa.

2) Keputusan berdasar informasi yang diharapkan (*expected information desicions*)

Tingkat informasi disini mulai sedikit kompleks, artinya informasi yang ada sudah memberi aba-aba untuk mengambil keputusan. Akan tetapi, keputusan belum segera dibuat, karena informasi itu masih perlu dipelajari. Setelah hasil studi diketahui, keputusan langsung dibuat, sama seperti keputusan otomatis.

3) Keputusan berdasar berbagai pertimbangan (*factor weighting desicions*)

Keputusan jenis ini lebih kompleks lagi. Lebih banyak informasi yang diperlukan. Informasi-informasi itu harus dikumpulkan dan dianalisa. Faktor-faktor yang berperan dalam informasi itu dipertimbangkan dan diperhitungkan. Antara informasi yang satu dan yang lain dibandingkan, kemudian dicari yang paling banyak memberikan keuntungan atau kesenangan. Seseorang yang hendak membeli arloji, akan membandingkannya diantara beberapa merek. Ia membandingkan harganya, kualitasnya, penampilan atau modelnya, nilai arloji itu, yaitu sejauh mana arloji itu memiliki makna yang berarti baginya. Bahkan bukan hanya membandingkan arloji itu di satu toko, tetapi ia akan bolak-balik diantara beberapa toko. Mungkin ia memerlukan beberapa jam bahkan beberapa hari sebelum menjatuhkan putusan membeli arloji yang diinginkan.

4) Keputusan Berdasar Ketidakpastian Ganda (*dual uncertainty desicions*)

Keputusan tingkat empat ini merupakan keputusan yang paling kompleks. Jumlah informasi yang diperlukan semakin banyak. Selain itu, dalam setiap informasi yang sudah ada atau informasi yang masih akan diharapkan, terdapat ketidakpastian. Itulah sebabnya dikatakan *dual uncertainty* atau ketidakpastian ganda. Semakin luas ruang lingkup dan semakin jauh dampak dari suatu keputusan, semakin banyak informasi yang dibutuhkan dan semakin tinggi ketidakpastian itu. Oleh karena itu, keputusan-keputusan semacam itu sering mengandung resiko yang jauh lebih besar daripada keputusan-keputusan tingkat dibawahnya. Ketidakpastian itu merupakan satu karakteristik utama dari *tough desicion* (Nutt, 1989). Dalam situasi seperti itu terdapat keragu-raguan dan kekurangtepatan membuat prediksi mengenai informasi yang kritis. Selain itu, pembuat keputusan kurang dapat memisahkan informasi-informasi itu ke dalam kategori yang relevan dan yang tidak relevan.

Sementara itu, ditinjau dari segi struktur, ruang lingkup, dan tingkat pembuat keputusan maka keputusan dapat diklasifikasikan ke dalam dua jenis besar, yaitu (1) keputusan umum (*generic desicions*) yang timbul dari berbagai kebijaksanaan, peraturan dan prinsip yang sudah ditetapkan, dan (2) keputusan unik (*unique desicions*) yaitu keputusan kreatif yang memerlukan ketentuan tersendiri di luar batas aturan atau prinsip yang telah ditetapkan sebelumnya (Hoy, 1978). Simon menyebutnya sebagai (1) keputusan terprogram dan (2) keputusan nonprogram.

Chamberlain dalam Salusu (1996) mengklasifikasikannya sebagai keputusan keputusan administratif (*administrative desicions*) yang umumnya berjangka pendek, lebih banyak berkaitan dengan berbagai faktor internal yang dapat dikontrol, sedangkan yang kedua, keputusan keputusan strategik (*strategic desicions*), yaitu yang lebih banyak berkaitan dengan faktor eksternal, berjangka panjang dan yang tidak dapat dikontrol (Duncan, 1973). Jenis keputusan yang terakhir ini disebut oleh Schwenk (1988) sebagai *ill-structured desicions* dan *nonroutine*. Keputusan pertama oleh Henry Mintzberg disebut keputusan tak berstruktur (*unstructured desicions*) dan keputusan yang lain disebut keputusan berstruktur (*structured desicions*). Keputusan terprogram sesungguhnya adalah keputusan rutin, keputusan repetitif yang ditangani melalui proses standar. Adapun keputusan tak terprogram atau keputusan non program adalah keputusan satu kali, tidak berstruktur dan ditangani melalui proses pemecahan masalah yang umum.

Menurut Brinckloe (1977) dalam Salusu (1996) *structured desicions* ialah keputusan yang dibuat melalui urut-urutan siklus tertentu. Keputusan awal akan menentukan keputusan apa yang akan dibuat berikutnya. Bisa saja langkah itu berupa tidak berbuat sesuatu karena langkah pertama memberi petunjuk begitu. Akan tetapi, umumnya langkah pertama memberi aba-aba untuk menempuh langkah baru berikutnya. Mengingat penggunaan komputer semakin meluas maka keputusan-keputusan terstruktur banyak

yang dibuat melalui komputer. Sungguhpun begitu, banyak eksekutif enggan mengikuti pengambilan keputusan terstruktur semacam itu.

Sebaliknya, para manager tingkat atas lebih cenderung menggunakan pengambilan keputusan tidak terstruktur. Mengingat para eksekutif sering kali menghadapi begitu banyak informasi dan ketidakpastian maka tidaklah mungkin hanya menganalisa satu dari sekian banyak ketidakpastian. Tetapi, perlu diingat bahwa tidaklah mungkin juga seorang eksekutif menganalisa seluruh informasi yang tersedia termasuk ketidakpastian yang selalu menghantuiinya.

Masih tentang klasifikasi keputusan, Mangkusubroto dan Trisnadi (1983) dalam Salusu (1996) cenderung membedakannya dalam tiga jenis, yaitu keputusan strategis, keputusan taktis dan keputusan operasional. Sungguhpun demikian, mereka tetap menganggap bahwa keputusan taktis dapat diprogram dengan masukan preferensi pengambilan keputusan berjangka menengah-pendek, dan berada dalam lingkungan dengan asumsi kapasitas yang tinggi. Istilah keputusan operasional sebenarnya sama maknanya dengan keputusan rutin atau keputusan repetitif seperti klasifikasi dari penulis lain. Karena kedua jenis keputusan terakhir bersifat operasional dan taktis, dapat diprogram maka keduanya dapat dikelompokkan ke dalam keputusan terprogram. Untuk jenis ini, Mc Carthy (1979) cenderung memilih istilah keputusan taktis.

Beberapa penulis lain, seperti Morgan dan Cerullo (1984) dalam Salusu (1996) melihat klasifikasi itu dari tingkat manajemen. Pada manajemen tingkat atas, yaitu tingkat pertama, keputusan yang dihasilkan adalah keputusan stratejik; pada tingkat kedua, manajemen tingkat menengah, lahir keputusan berupa perencanaan tingkat menengah, yaitu untuk lima tahun atau kurang. Lahir juga keputusan tentang proses pengawasan. Pada keputusan jenis ini sudah lebih mungkin memakai model-model matematika dalam penyelesaian masalah dibanding pada keputusan stratejik. Keputusan tingkat ketiga ialah keputusan operasional yang berjangka waktu menit, jam, hari dan seterusnya.

c. Cara dan proses pengambilan keputusan

Ada dua pandangan dalam proses mencapai suatu keputusan organisasi (Brinckloe, *et al.*, 1977) dalam Salusu (1996) yaitu:

1) Optimasi

Seorang eksekutif yang penuh keyakinan berusaha menyusun alternatif-alternatif, memperhitungkan untung rugi dari setiap alternatif itu terhadap tujuan organisasi. Sesudah itu ia memperkirakan kemungkinan timbulnya bermacam-macam kejadian di kemudian hari, mempertimbangkan dampak dari kejadian-kejadian itu terhadap alternatif-alternatif yang telah dirumuskan, dan kemudian menyusun urut-urutannya secara sistematis sesuai prioritas dan kadang juga selera. Kemudian barulah ia membuat keputusan. Keputusan yang dibuatnya itu dianggap normal karena

setidaknya ia telah memperhitungkan semua faktor yang berkaitan dengan keputusan itu.

2) *Satisficing*

Seorang eksekutif cukup menempuh suatu penyelesaian yang asal memuaskan ketimbang mengejar penyelesaian yang terbaik. Ia tidak akan dapat mengidentifikasi semua alternatif sebagai akibat dari kelalaian atau kurangnya sumber informasi dari hasil penelitian. Ia hanya mengetahui sedikit mengenai kerugian atau keuntungan yang melekat pada alternatif apapun yang dipilih. Ia juga memiliki kekurangsempurnaan pemahaman mengenai peristiwa-peristiwa yang mungkin timbul dan kaitannya dengan pilihan yang ia lakukan. Oleh karena ia tidak memiliki dasar yang akurat untuk memilih alternatif-alternatif itu, maka ia akan memilih alternatif yang dianggap paling memuaskan. Dengan demikian, keputusannya sudah cukup begitu, tidak perlu menghabiskan waktu untuk melibatkan diri dalam berbagai aspek sampai detailnya.

Model *satisficing* ini dikembangkan oleh Simon (Simon, 1982; Roach, 1979) karena adanya pengakuan terhadap rasionalitas yang terbatas (*bounded rationality*). Rasionalitas terbatas adalah batas-batas pemikiran yang memaksa orang membatasi pandangan mereka atas masalah dan situasi. Pemikiran itu terbatas karena pikiran manusia tidak memiliki kemampuan untuk memisahkan dan mengolah informasi yang bertumpuk. Bagi para eksekutif, daripada mempertimbangkan enam atau delapan alternatif, para eksekutif cukup bekerja dengan dua atau tiga alternatif untuk mencegah kekacauan. Pada dasarnya, manusia sudah berfikir logis dan rasional, tetapi dalam batas-batas yang sempit.

Menurut Frank Harrison (Hitt et al., 1979) masih dalam Salusu (1996), faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya rasionalitas terbatas, antara lain informasi yang datang dari luar sering sangat kompetitif atau informasi itu tidak sempurna, kendala waktu dan biaya, serta keterbatasan seorang pengambil keputusan yang rasional untuk mengerti dan memahami masalah dan informasi, terutama informasi teknologi. Beberapa penulis memuji konsep *satisficing* dan rasionalitas terbatas ini, misalnya Hellriegel dan Slogun, Jr (1982) karena konsep itu memberi tekanan pada batas-batas dari rasionalitas pengambilan keputusan, disamping dapat menjelaskan mengapa dua orang yang menggunakan informasi yang sama, bisa menghasilkan keputusan yang berbeda.

Setelah menjelaskan mengenai proses mencapai suatu keputusan organisasi, berikut akan dijelaskan sekelumit mengenai teknik pengambilan keputusan yang diperkenalkan dalam berbagai literatur. Pada umumnya, teknik pengambilan keputusan dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis, yaitu teknik tradisional dan teknik modern. Untuk setiap klasifikasi keputusan yang sudah dijelaskan terdahulu, dapat digunakan teknik-teknik yang berbeda sebagaimana dirangkumkan oleh Mc Grew dalam Salusu (1996) sebagai berikut.

- 1) Keputusan terprogram
 - a) Tradisional
 - Kebiasaan,
 - Pekerjaan rutin sehari-hari; prosedur operasional yang baku.
 - Struktur organisasi; ada harapan bersama; melalui perumusan sub-sub tujuan; dengan menggunakan saluran informasi yang terumus dengan jelas.
 - b) Modern
 - Riset operasional; analisa matematik; model-model; simulasi komputer.
 - Proses data elektronik.
- 2) Keputusan Tidak Terprogram
 - a) Tradisional
 - *Heuristic*, yaitu mendorong seseorang untuk mencari dan menemukan sendiri intuisi, kreativitas.
 - *Rule of thumbs*, yaitu suatu prosedur praktis yang tidak menjamin penyelesaian optimal.
 - Dengan seleksi dan latihan bagi para eksekutif.
 - b) Modern
 - Menyelenggarakan pelatihan bagi para pengambil keputusan;
 - Dengan menciptakan program-program komputer.

Teknik-teknik pengambilan keputusan juga sering dibagi dalam teknik pengambilan keputusan matematik atau kuantitatif (Heenan dan Addleman, 1976; Robbins, 1978), dan teknik pengambilan keputusan non matematik atau kualitatif (Moody, 1983). Teknik matematik biasa diberi nama *multivariate analysis* (analisa variabel ganda atau analisa berdimensi ganda). Disini biasanya berpuluhan-puluhan variabel diteliti serentak dan kemudian dicari korelasi antara variabel-variabel itu.

Teknik non matematik, yang lebih sering digunakan untuk keputusan strategik, antara lain sumbang saran, konsensus, *delphi*, *fish bone*, interaksi didaktik, tawar-menawar kolektif, dan sebagainya.

Martin Starr dalam Ibnu Syamsi (2000) mengemukakan unsur-unsur atau komponen pembuatan keputusan yang berlaku umum adalah sebagai berikut:

- 1) Tujuan
Tujuan harus ditegaskan dalam pengambilan keputusan. Apa tujuannya mengambil keputusan itu. Misalnya kalau kita akan membeli mobil baru, untuk apa (apa tujuannya?). Dengan menggunakan mobil baru maka pengangkutan akan menjadi lebih lancar tidak khawatir mogok, lebih ekonomis, dan lain sebagainya.
- 2) Identifikasi alternatif
Untuk mencapai tujuan tersebut, kiranya perlu dibuatkan beberapa alternatif, yang nantinya perlu dipilih salah satu yang dianggap paling tepat.

- 3) Faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya
Faktor semacam ini juga harus ikut diperhitungkan (*uncontrollable events*). Keberhasilan pemilihan alternatif ini baru dapat diketahui setelah putusan itu dilaksanakan. Waktu yang akan datang tidak dapat diketahui dengan pasti, inilah yang dinamakan *uncontrollable events*. Oleh karena itu kemampuan pemimpin untuk memprakirakan masa mendatang sangat menentukan terhadap berhasil-tidaknya keputusan yang akan dipilihnya. Dalam pembelian mobil baru misalnya, kita tidak mengetahui apakah waktu mendatang (yang tidak terlalu lama) akan ada kenaikan harga bensin atau tidak. Kenaikan harga bensin memang berpengaruh terhadap perhitungan ekonomis bagi mobil komersial. Jadi kemungkinan ini pun harus sudah ikut diperhitungkan.
- 4) Dibutuhkan sarana untuk mengukur hasil yang dicapai
Masing masing alternatif perlu disertai akibat positif dan negatifnya, termasuk sudah diperhitungkan *uncontrollable events* di dalamnya.

d. Gaya pengambilan keputusan

Menurut Rivai (2003), selain proses pengambilan keputusan, terdapat gaya pengambilan keputusan. Gaya adalah learn habit atau kebiasaan yang dipelajari. Riset tentang gaya pengambilan keputusan telah mengidentifikasi empat pendekatan gaya individual yang berbeda terhadap pengambilan keputusan.

Gaya pengambilan keputusan merupakan kuadran yang dibatasi oleh dimensi:

- 1) Cara berpikir, terdiri dari:
 - a) Logis dan rasional; mengolah informasi secara serial.
 - b) Intuitif dan kreatif; memahami sesuatu secara keseluruhan.
- 2) Toleransi terhadap ambiguitas
 - a) Kebutuhan yang tinggi untuk menstruktur informasi dengan cara meminimalkan ambiguitas.
 - b) Kebutuhan yang rendah untuk menstruktur informasi sehingga dapat memproses banyak pemikiran pada saat yang sama.

Kombinasi dari kedua dimensi tersebut menghasilkan gaya pengambilan keputusan:

- 1) Direktif (toleransi ambiguitas rendah dan mencari rasionalitas)
Efisien, mengambil keputusan secara cepat dan berorientasi jangka pendek.
- 2) Analitik (toleransi ambiguitas tinggi dan mencari rasionalitas)
Pengambil keputusan yang cermat, mampu menyesuaikan diri dengan situasi baru.
- 3) Konseptual (toleransi ambiguitas tinggi dan intuitif)
Berorientasi jangka panjang, seringkali menekan solusi kreatif atas masalah.
- 4) *Behavioral* (toleransi ambiguitas rendah dan intuitif)
Mencoba menghindari konflik dan mengupayakan penerimaan.

Berdasarkan uraian tentang definisi, proses, dan gaya pengambilan keputusan, sebagai kontribusi dalam upaya peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan, maka berikut langkah yang perlu ditempuh:

1) Cerna masalah

Sejalan dengan peran kepemimpinan, maka terdapat perbedaan antara permasalahan yang terkait dengan tujuan dengan metode. Peran pemimpin mengambil inisiatif dalam hubungannya dengan tujuan dan arah daripada metode dan cara.

2) Identifikasi alternatif

Kemampuan untuk memperoleh alternatif yang relevan sebanyak-banyaknya.

3) Tentukan prioritas

Memilih diantara banyak alternatif adalah esensi dari pengambil keputusan.

4) Ambil langkah

Upaya pengambil keputusan tidak berhenti pada tataran pilihan, melainkan berlanjut pada langkah implementasi dan evaluasi guna memberikan umpan balik.

2. Mempengaruhi Orang Lain

a. Definisi mempengaruhi

Menurut Wirawan (2003), mempengaruhi adalah proses sistematis dimana orang yang mempengaruhi (agen), berusaha merubah sikap, perilaku, nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, pikiran dan tujuan orang yang dipengaruhi. Sementara pendapat lain mengatakan bahwa mempengaruhi adalah proses di mana pemimpin mengkomunikasikan gagasan dan memperoleh tanggapan atas gagasannya serta memotivasi pengikutnya agar mendukung dan mengimplementasikan gagasannya dengan melakukan perubahan. Pengaruh merupakan esensi kepemimpinan. Mempengaruhi juga merupakan hubungan timbal-balik antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin memperoleh komitmen dan antusias pengikut yang dipengaruhi. Pemimpin yang efektif mengajarkan keahlian kepemimpinan kepada stafnya. Pemimpin yang efektif mempengaruhi pengikutnya dalam berpikir bukan saja untuk kepentingannya tetapi juga untuk kepentingan organisasi. Kepemimpinan muncul ketika para pengikut terpengaruh untuk melakukan apa yang dianggap etis dan bermanfaat bagi organisasi sehingga perlu bekerja secara bersama-sama agar memperoleh hasil yang diinginkan baik oleh pemimpin maupun oleh pengikut, termasuk meraih masa depan yang diharapkan atau berbagai tujuan yang dapat memotivasi kedua pihak untuk meraih hasil yang lebih baik.

b. Cara/ proses mempengaruhi

Mempengaruhi bawahan merupakan pekerjaan pemimpin. Agar bawahan mengikuti apa yang dikehendaki oleh pemimpin, serta dapat memenuhi apa yang diharapkan, maka diperlukan proses untuk mempengaruhi. Dalam mempengaruhi bawahan, diperlukan sebuah teknik yang tepat. Sehingga akan memudahkan pencapaian sasaran dari pesan yang disampaikan tersebut.

Beberapa teori dan formulasi tentang taktik atau teknik mempengaruhi telah bermunculan sejak 20 tahun yang lalu (Kipnis-1980; Schriesheim-1990; Yukl-1992, Ferris-1997). Dari perseteruan pendapat yang ada, boleh dikata yang banyak diterapkan dan dimutuskan dalam penelitian lanjutan adalah metode *Influence Behavior Questionnaire* (IBQ). Metode ini dikembangkan oleh peneliti yang bernama Gary Yukl (1992), seorang professor di University of Albany, Amerika. Metode IBQ ini memformulasikan 9 strategi dan teknik mempengaruhi orang lain, yaitu:

- 1) *Rational persuasion*, adalah siasat meyakinkan orang lain dengan menggunakan argumen yang logis dan rasional. Seorang dokter yang memberi nasehat kepada pasien yang perokok berat, dengan menjelaskan efek buruk merokok bagi paru-paru dan hasil penelitian yang membuktikan bahwa para perokok lebih rentan menderita penyakit kronis lain. Adalah salah satu contoh *rational persuasion* ini.
- 2) *Inspiration appeals tactics*, adalah siasat dengan meminta ide atau proposal untuk membangkitkan rasa antusias dan semangat dari *target person*. Contoh nyata penerapannya adalah, seorang menteri yang membawahi departemen komunikasi dan informasi (kominfo), yang membuka kesempatan kepada seluruh komunitas IT untuk membuat proposal dan ide tentang pengembangan *e-government* di suatu negeri.
- 3) *Consultation tactics*, terjadi ketika kita meminta *target person* untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan yang kita agendakan. Misalnya adalah menteri kominfo di atas yang kembali berkonsultasi kepada seluruh komunitas IT di suatu negeri dalam upaya mengajak partisipasi aktif dalam implementasi cetak biru *e-government* yang telah diproduksi oleh departemennya.
- 4) *Ingratiation tactics*, adalah suatu siasat dimana kita berusaha untuk menyenangkan hati *target person* sebelum mengajukan permintaan yang sebenarnya. Senda-gurau seorang *salesman* terhadap langganan, puji seorang pemimpin terhadap bawahan sebelum memberi tugas baru, ataupun traktiran makan seorang *partner* bisnis adalah termasuk dalam *ingratiation tactics* ini.

- 5) *Personal appeals tactics*, terjadi ketika kita berusaha mempengaruhi *target person* dengan landasan hubungan persahabatan, pertemanan atau hal yang bersifat personal lainnya. Kita bisa mengimplementasikannya dengan memulai pembicaraan misalnya dengan, "Budi, saya sebenarnya *nggak* enak mau ngomong seperti ini, tapi karena kita sudah bersahabat cukup lama dan saya yakin kamu sudah paham mengenai diri saya ..."
- 6) *Exchange tactics*, adalah mirip dengan *personal appeal tactics* namun sifatnya adalah bukan karena hubungan personal semata, namun lebih banyak karena adanya proses pertukaran pemahaman terhadap kesukaan, kesenangan, hobi, dan sebagainya, diantara kita dan *target person*.
- 7) *Coalition tactics*, adalah suatu siasat dimana kita berkoalisi dan meminta bantuan pihak lain untuk mempengaruhi *target person*. Strategi kemenangan yang mendasarkan pada jumlah pengikut dipakai dalam siasat ini.
- 8) *Pressure tactics*, terjadi dimana kita mempengaruhi *target person* dengan peringatan ataupun ancaman yang menekan. Seorang komandan pasukan yang memberi ancaman penurunan pangkat bagi prajuritnya yang mengulangi kesalahan serupa adalah contoh implementasi *pressure tactics* ini.
- 9) *Legitimizing tactics*, adalah satu siasat dimana kita menggunakan otoritas dan kedudukan kita untuk mempengaruhi *target person*. Presiden yang meminta seorang menteri untuk menyusun rancangan undang-undang, kepala sekolah yang meminta guru menyusun kurikulum pendidikan adalah beberapa contoh penerapan *legitimizing tactics* (www.romisatriawahono.net; 2010).

Dalam literatur lain, Ambar Teguh Sulistiyani, dalam bukunya yang berjudul Kepemimpinan Profesional, Pendekatan Leadership Games (2008) mengemukakan ada lima teknik mempengaruhi, yaitu:

- 1) *Suggestion* (sugesti)
Suggestion merupakan teknik mempengaruhi dengan cara menciptakan sugesti yang mempengaruhi persepsi dan penilaian bawahan atas pemimpinnya, dengan harapan penilaian tersebut positif dan mempunyai pengaruh sikap yang positif juga. Seperti kesan yang ditimbulkan oleh penampilan pemimpin misalnya, yang memang oleh pemimpin dirancang agar cara penampilannya tersebut merupakan senjata untuk mempengaruhi *image* bawahan, sehingga akan menilai secara positif, dan akan memberikan respon berupa sikap yang positif pula. Penampilan yang sederhana, dari seperangkat pakaian yang dipergunakan, kendaraan, ruang kantor, rumah dan perabotan, serta *furniture*, yang dirancang sederhana, namun bersih akan menimbulkan *image* bagi orang lain bahwa pemimpin tersebut mempunyai jiwa yang

sederhana. Hal tersebut juga harus diimbangi oleh cara bertutur kata, sikap pemimpin yang juga sederhana. Apabila pemimpin tersebut bermaksud mempengaruhi dengan cara penampilannya, sehingga bawahan menilai pemimpin yang sederhana, dan bawahan tersebut diharapkan memberikan respon dengan sikap dan penampilan yang sederhana dapat terjadi, maka pengaruh pemimpin tersebut efektif.

2) *Persuasive argument*

Pemimpin juga dapat mempengaruhi bawahan dengan cara memberikan bujukan-bujukan yang didasarkan pada argumentasi yang kuat. Biasanya pemimpin seperti ini dituntut mempunyai wawasan yang cukup luas, kosa kata yang memadai dan pandai memberikan penjelasan bahkan akan lebih baik jika sebagai orator. Dalam penyampaian pengaruh melalui kata-kata ini pemimpin harus mampu memberikan keyakinan kepada anggota, dengan mempergunakan bahasa dan argumentasi yang tepat. Jika bawahan tertarik dan mengikuti apa yang dikatakan pemimpin, maka pengaruh tersebut efektif.

3) *A show of affectionate devotion*

Dalam mempengaruhi bawahan dapat juga dengan mengemukakan argumentasi pemimpin juga dapat mempergunakan pendekatan psikologis dalam menanamkan pengaruh kepada bawahan. Pemimpin dalam hal ini dapat melakukan dengan cara membina hubungan yang dekat dengan bawahan, dengan cara menunjukkan tingkah laku dan ekspresi wajah yang ramah kepada bawahan, dan dengan penuh kasih sayang kepada bawahan. Ini akan menciptakan ikatan emosional pada bawahan, sehingga bawahan akan cenderung menghormati dan menghargai pemimpin disamping juga merasa bersahabat. Apabila situasi emosional seperti ini tercipta, maka akan meningkatkan komitmen bawahan terhadap pemimpin. Dengan demikian akan mengalir dukungan yang kuat dari para bawahan kepada pemimpin. Jika secara individual bawahan telah memiliki sikap pro terhadap pemimpin, maka mereka akan memberikan dukungan positif terhadap program-program yang disampaikan oleh pemimpin tersebut. Dengan demikian akan menjadi efektif pengaruh yang diberikan oleh pemimpin melalui pendekatan psikologis.

4) *Imitation*

Peniruan merupakan salah satu teknik yang juga dapat efektif dilakukan untuk mempengaruhi bawahan. Pemimpin dalam menerapkan teknik ini biasanya mengambil salah satu tokoh terkenal, kemudian ditiru segala tindak tanduk, sepak terjang, penampilan dan bahasa yang dipergunakannya. Seperti meniru tokoh Bung Karno, maka seorang pemimpin dalam memberikan pengaruh kepada bawahannya mengadopsi sifat-sifat Bung Karno.

5) *Documentary*

Teknik dokumenter merupakan cara mempengaruhi bawahan dengan membuat dokumen-dokumen, tulisan, pamflet, surat edaran, dll. Teknik ini bisa efektif jika dilakukan di dalam kelompok yang sudah mempunyai budaya membaca cukup tinggi. Dan sebaliknya menjadi sangat tidak efektif jika dipergunakan di lingkungan yang keterampilan membacanya kurang atau malas membaca. Penggunaan teknik ini perlu persiapan yang matang, karena harus bersifat formal, bahasa yang dipergunakan juga harus benar, perlu diketik, dan sebagainya. Dengan demikian memerlukan waktu yang lebih panjang. Namun aspek positifnya adalah dengan mempergunakan teknik dokumenter ini orang akan dapat mengulang membaca untuk memperjelas lagi, dapat didokumentasikan dan dapat dipergunakan sebagai pedoman evaluasi.

Pemimpin dapat memilih teknik-teknik mempengaruhi tersebut di atas, mana yang paling sesuai, pemimpin tersebut mampu menggunakan sebagai sebuah teknik yang efektif dan disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi. Tentu saja dalam mempergunakan teknik-teknik tersebut pemimpin harus menguasai betul bagaimana cara yang harus ditempuh sehingga pengaruh yang diberikan kepada bawahan dapat efektif.

c. **Unsur mempengaruhi**

Menurut Wirawan (2003), proses mempengaruhi meliputi unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Pemimpin dan pengikut. Proses mempengaruhi merupakan interaksi sosial dua arah antara pemimpin dan pengikut. Artinya dalam interaksi itu pemimpin berupaya mempengaruhi pengikut dan sebaliknya pengikut juga berupaya mempengaruhi pemimpinnya. Akan tetapi upaya untuk mempengaruhi pemimpin umumnya lebih besar dari upaya pengikutnya terutama dalam kepemimpinan sistem sosial tradisional dan birokratis. Dalam interaksi mempengaruhi ini, pemimpin dan pengikut dipengaruhi oleh sifat pribadi, kekuasaan yang dimiliknya dan varibel situasional. Masing-masing juga mempergunakan perilaku mempengaruhi.
- 2) Kekuasaan. Proses mempengaruhi merupakan interaksi kekuasaan pemimpin dan kekuasaan pengikut. Pilihan perilaku mempengaruhi pemimpin tergantung berapa besar kekuasaan posisional dan kekuasaan personal yang dimiliki pemimpin terhadap bawahannya. Suatu taktik mempengaruhi tak mungkin dipilih jika kekuasaan yang dibutuhkan tidak dimiliki bawahannya. Kekuasaan pemimpin mempertinggi keefektifan upaya mempengaruhi dengan mempergunakan kekuasaan yang relevan. Misalnya teknik ancaman yang dipergunakan pemimpin tidak akan berhasil jika para bawahan mengetahui kekuasaan paksa yang diperlukan dalam ancaman tidak dimiliki oleh pemimpin. Seorang pemimpin yang memiliki *expertise*

- power lebih rendah dari bawahannya, akan mendengarkan dan mempertimbangkan apa yang dikemukakan oleh bawahannya.
- 3) Sifat pribadi. Pengaruh pilihan perilaku tergantung pada sifat pribadi pemimpin dan bawahannya. Sifat-sifat yang relevan meliputi rasa percaya diri, motivasi kekuasaan, keterampilan, dan pengalaman mendiagnosa serta mempengaruhi bawahannya. Pemimpin cenderung memilih bentuk-bentuk perilaku mempengaruhi yang mereka percaya akan efektif dalam situasi tertentu. Di samping itu, pilihan tersebut juga tergantung pada tujuan pengaruh, keunikan permintaan, dan pentingnya permintaan.
 - 4) Variabel situasional. Perilaku mempengaruhi pemimpin secara langsung mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan yaitu keluaran yang dapat dilukiskan dalam pengertian komitmen, menuruti atau menolak. Reaksi dari bawahan juga tergantung sejumlah aspek situasi seperti sampai berapa jauh bawahan berbagi obyek tugas dengan pemimpinnya, relevansi permintaan terhadap obyek-obyek dan fleksibilitas permintaan. Bawahan lebih mungkin merespon pada permintaan yang penting dan fleksibel daripada permintaan yang remeh dan tidak praktis.
 - 5) Perilaku mempengaruhi. Perilaku mempengaruhi terdiri dari beberapa komponen. Pertama adalah keterampilan untuk menganalisa bawahan yang akan dipengaruhi. Latar belakang pendidikan, kehidupan sosial, pengalaman, dan memilih gaya kepemimpinan dan taktik mempengaruhi yang cocok dengan bawahan. Kedua penguasaan gaya kepemimpinan dan taktik mempengaruhi dan menyesuaikannya dengan bawahan dan situasi mempengaruhi.
 - 6) *Feed back*. Keluaran mempengaruhi mempunyai efek balikan terhadap perilaku dari pemimpin. Misalnya, jika reaksi terhadap upaya mempengaruhi adalah penolakan, pemimpin tidak akan menyerah dan berusaha membuat upaya lainnya.
 - 7) *Output* proses mempengaruhi. Keluaran dari mempengaruhi adalah besarnya pengaruh pemimpin terhadap bawahan. Kekuasaan pemimpin dapat secara langsung mempengaruhi sikap dan perilaku para bawahan. Kekuasaan dapat mempengaruhi apakah perilaku bawahan adalah mematuhi, menuruti, atau melawan yang merupakan variabel antara.
 - 8) *Output* pemimpin. Variabel antara mempengaruhi hasil akhir dari proses kepemimpinan. Jika para bawahan mematuhi perintah pemimpin, kemungkinan berhasil bagi kelompok besar. Akan tetapi jika para bawahan menolak pengaruh pemimpin, kemungkinan gagal besar. Perlu dipahami di sini bahwa hubungan antara hasil mempengaruhi dengan hasil akhir tidak kuat. Sebab hasil akhir ditentukan oleh banyak faktor disamping kepatuhan, sikap menurut, dan penolakan bawahan. Hasil akhir menjadi balikan kekuasaan pemimpin. Balikan ini menyebabkan pemimpin dapat menganti

jenis kekuasaan dan taktik mempengaruhi yang dipergunakannya jika hasil akhir tidak memuaskannya.

d. Taktik mempengaruhi

Taktik mempengaruhi atau *influence tactics* adalah perilaku pemimpin yang dirancang khusus untuk merubah sikap, pendapat, perilaku, kepercayaan, nilai-nilai dan tujuan yang ingin dicapai. Para peneliti menaruh perhatian besar terhadap taktik mempengaruhi. Gari Yukl (dalam Wirawan, 2003) menyimpulkan hasil penelitiannya menjadi delapan taktik mempengaruhi. Kedelapan taktik tersebut adalah:

1) Taktik legitimasi

Taktik legitimasi adalah taktik mempengaruhi dengan mempergunakan hak formal karena menduduki posisi tertentu dalam suatu organisasi. Hak formal pemimpin yang menduduki jabatan dalam organisasi antara lain hak untuk memberikan perintah, meminta bawahannya untuk melaksanakan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu. Pemimpin juga berhak meminta bawahannya untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu berdasarkan kebijakan organisasi, prosedur standar operasi dan praktik tradisional organisasi.

2) Taktik persuasi rasional

Dalam taktik persuasi rasional, pemimpin menggunakan argumentasi logis, teori ilmu pengetahuan, pengalaman praktik, fakta, data dan informasi untuk mempengaruhi bawahannya. Untuk menggunakan taktik ini, seorang pemimpin harus mempunyai keahlian, pengetahuan, dan pengalaman yang dipercaya oleh bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Ada sejumlah faktor yang perlu dipahami agar taktik ini dapat berhasil yaitu:

- a) Pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman pemimpin lebih tinggi dari bawahannya.
- b) Bawahan mempercayai kapasitas sang pemimpin. Jika bawahan ternyata tidak mempercayai sang pemimpin, taktik ini tidak akan berhasil.
- c) Data atau informasi yang dipergunakan akurat.

3) Taktik pertukaran

Dalam taktik ini, seorang pemimpin menjanjikan sesuatu sebagai imbalan jika bawahannya memenuhi permintaan, melaksanakan perintah, atau tidak melakukan sesuatu yang diminta si pemimpin. Taktik pertukaran berhubungan dengan kekuasaan imbalan dari pemimpin. Agar dapat melaksanakan taktik ini, seorang pemimpin harus memiliki sesuatu yang diharapkan bawahannya. Oleh karena itu, langkah pertama adalah apa yang dibutuhkan oleh bawahan dan apa yang dimiliki pemimpin.

4) Taktik permintaan personal

Dalam taktik ini sang pemimpin meminta bawahannya untuk melakukan permintaan atau perintahnya berdasarkan hubungan pertemanan dan loyalitas bawahan terhadap pemimpin. Seorang bawahan merasa enak atau bangga jika dapat memberikan sesuatu atau melakukan sesuatu untuk pemimpinnya karena adanya hubungan khusus diantara keduanya. Taktik ini akan lebih mudah dilakukan jika pemimpin itu mempunyai kharisma yang tinggi.

5) Permintaan inspirasional

Taktik ini merupakan kebalikan taktik persuasi rasional. Dalam taktik ini, pemimpin membangkitkan emosi target dengan mengemukakan nilai-nilai, cita-cita, meningkatkan harga diri atau demi kebaikan bersama. Permintaan emosional berusaha untuk membangkitkan emosi sebagai mekanisme untuk memotivasi komitmen kepada visi, misi, strategi, proyek atau program. Permintaan inspirasional banyak dilakukan dalam kepemimpinan politik. Politisi secara emosional dan berapi-api meminta rakyat atau para pemilih untuk berdiri di belakangnya untuk memecahkan keadaan sulit yang dihadapi Negara. Permintaan inspirasional lebih banyak digunakan dalam kepemimpinan transformasional dan merupakan kunci dari kesuksesan kepemimpinan ini.

6) Taktik konsultasi

Jika seorang pemimpin tidak mengikutsertakan bawahannya dalam kegiatan yang seharusnya ia ikut serta, maka pemimpin itu akan bersikap negatif terhadap bawahannya tersebut. Tidak mengikutsertakan seorang anggota organisasi dalam kegiatan juga tidak memanfaatkan potensinya yang akan merugikan organisasi. Makin banyak bawahan yang tidak diikutsertakan dalam organisasi makin banyak orang yang akan bersikap negatif terhadap pemimpin itu dan semakin besar kerugian organisasi. Orang yang bersikap negatif akan sulit dipengaruhi. Oleh karena salah satu taktik mempengaruhi adalah mengajak bawahan untuk ikut serta dalam perencanaan kegiatan, pelaksanaan kegiatan, dan mengevaluasi hasil kegiatan. Bawahan diajak dalam proses konsultasi pengambilan keputusan dalam organisasi.

7) Taktik menekan

Taktik menekan meliputi paksaan, ancaman, intimidasi, tindakan merintangi untuk mendapatkan sesuatu, menahan bantuan atau permintaan yang berulang-ulang dari atasan agar bawahannya mematuhi perintah atau permintaannya. Misalnya, dalam pendisiplinan karyawan (pendisiplinan progresif, preventif, atau represif), manajer sering memberitahukan konsekuensi yang tidak menyenangkan jika karyawan melanggar peraturan disiplin perusahaan.

Kemungkinan bawahan mematuhi tekanan pemimpin terjadi jika sang pemimpin mempunyai kredibilitas tinggi. Ia bukan hanya

mempunyai kekuasaan untuk melaksanakan ancamannya tetapi juga terbukti pernah ia lakukan.

Taktik ini sebaiknya digunakan setelah taktik-taktik lainnya tidak dapat merubah perilaku bawahan. Sebab jika dilaksanakan taktik ini mempunyai akibat sampingan yang mengganggu hubungan kerja. Taktik ini juga dapat mengakibatkan bawahan menjadi pasif karena takut atau melakukan pembalasan kepada pemimpinnya. Jika ini terjadi, maka pelaksanaan taktik menekan menjadi kontraproduktif.

8) Taktik koalisi

Dalam mempengaruhi bawahan, sering seorang pemimpin tidak dapat melakukannya sendiri. Ia memerlukan bantuan orang lain. Misalnya, dalam konflik buruh dengan majikan, sering setiap pihak terlalu lemah untuk mempengaruhi pihak lainnya. Oleh karena itu, salah satu pihak meminta bantuan pihak lain (misalnya Departemen Tenaga Kerja). Atau seorang manajer mungkin harus menggunakan jasa baik keluarga karyawan untuk membujuk karyawan agar merubah perilakunya agar tidak mendapatkan hukuman perusahaan. Untuk mempengaruhi bawahan, sering koalisi harus dibentuk dengan teman seprofesi, bawahan, klien, pemasok, dan sebagainya. Koalisi dapat terjadi secara aktif atau secara pasif. Koalisi aktif jika orang yang berkoalisi secara aktif mempengaruhi bawahan atas nama pemimpinnya. Sedangkan koalisasi pasif terjadi jika orang yang berkoalisi tidak secara aktif mempengaruhi bawahan tersebut tapi menunjukkan dukungan terhadap sang pemimpin.

3. Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal

a. Definisi kerja sama

Kerja sama adalah sebuah kegiatan yang bertujuan untuk membangun atau mempertahankan hubungan pertemanan atau jejaring dengan orang yang saat ini atau suatu saat berguna dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu. Namun terkadang tujuan instrumental tersebut tersembunyi sehingga tidak terlalu jelas. Kompetensi membangun hubungan selalu mengandung beberapa tujuan (mungkin jangka panjang) yang berhubungan dengan pekerjaan. Sedangkan untuk membangun hubungan persahabatan murni untuk kepentingan sendiri merupakan jenis kompetensi yang berbeda, yakni keinginan untuk berafiliasi (*affiliative interest*).

Kerja sama (*networking*) mencakup berbagai perilaku yang dimaksudkan untuk mengembangkan dan mempertahankan kontak dengan orang-orang yang menjadi sumber informasi dan bantuan, baik di dalam maupun di luar organisasi. Perilaku membangun kerja sama biasanya melibatkan rekan kerja di luar bawahan atau atasan langsung. Beberapa kerja sama melibatkan orang-orang dekat dalam organisasi (jaringan internal), seperti teman sebaya dan junior dan atasan selain

bawahan dan atasan langsung. Beberapa kerja sama melibatkan orang di luar organisasi (jaringan eksternal), seperti sebagai klien, pelanggan dan penyuplai.

Ada berbagai bentuk dalam perilaku kerja sama. Seperti kerja sama sosial yang mencakup diskusi informal dimana subjek pembicarannya tidak berhubungan dengan pekerjaan (misalnya, olahraga, liburan, keluarga, hobi), sosialisasi pada pertemuan atau kegiatan sosial, saling mengirim kartu dan surat-surat, berpartisipasi dalam kegiatan rekreasi dan bersantai dengan orang-orang (misalnya, bermain bola tangan atau golf), aktif dalam perkumpulan profesional dan mengunjungi orang atau pertemuan makan siang. Kerja sama instrumental berbentuk, antara lain menjalin hubungan dengan manajer lain, seperti menawarkan bantuan, melakukan sesuatu yang akan dihargai, dan menyediakan informasi yang berharga. Dalam melakukan kerja sama, dilakukan pula bentuk perilaku lain seperti memberikan informasi, konsultasi, penghargaan, dan dukungan.

Indikator perilaku dalam kerja sama meliputi:

- 1) Secara sadar membangun hubungan baik (*rappoport*),
- 2) Membangun hubungan dengan mudah,
- 3) Berbagi informasi pribadi untuk menciptakan landasan bersama atau hubungan yang saling menguntungkan, dan
- 4) Membangun hubungan baik dengan banyak orang yang suatu hari nanti dapat dihubungi untuk dimintakan informasi atau bantuan lain.

b. Tujuan dan komposisi kerja sama

Manajer menggunakan kerja sama untuk mencapai berbagai tujuan. Salah satu tujuannya adalah untuk memantau kegiatan-kegiatan yang ada di dalam maupun di luar organisasi. Kerja sama adalah sumber utama untuk mendapatkan informasi mengenai apa yang terjadi di bagian lain dalam organisasi dan mengenai kegiatan dari para konsumen, klien, penyuplai, gerai, kompetitor dan lembaga pemerintahan. Kerja sama digunakan untuk mendapatkan bantuan dan dukungan politik untuk rencana dan usulan seseorang, untuk membantu menerapkan perubahan dan inovasi, untuk memperoleh dukungan sosial dari rekan-rekan, untuk mendapatkan nasihat dari sesama profesional, dan untuk memfasilitasi koordinasi dengan orang di bagian lain dalam organisasi. Kaplan (1986) dalam Yukl (1994) mencatat, manajer menggunakan berbagai bagian dari kerja sama untuk tujuan yang berbeda dan memperluas kerja sama yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Ukuran dan komposisi kerja sama bervariasi dari manajer satu dengan lainnya, tergantung pada faktor-faktor seperti kedudukan, besarnya perubahan dan ketidakpastian dalam lingkungan, dan derajat ketergantungan pada anggota lain dari dalam dan luar organisasi. Kerja sama dengan orang-orang di dalam organisasi menjadi lebih penting

bila ada saling ketergantungan yang tinggi dengan subunit lainnya. Manajer umum cenderung memiliki jaringan yang lebih besar dari manajer fungsional/ khusus, karena jenis pekerjaannya membutuhkan seseorang yang memiliki perspektif fungsional dan memahami bisnis secara menyeluruh.

4. Melakukan Komunikasi dalam Rapat

a. Definisi Komunikasi

Menurut Wursanto (1987), istilah komunikasi berasal dari bahasa Latin, yaitu dari kata *communicare*, yang artinya sama. Jadi apabila kita akan mengadakan komunikasi dengan pihak lain, maka kita harus menentukan terlebih dahulu suatu sasaran sebagai dasar untuk memperoleh pengertian yang sama.

Hovland, Janis, dan Kelly seperti yang dikemukakan oleh Forsdale (1981) dalam Muhammad (2001) mengatakan bahwa, "komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang blasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain." Pada definisi ini mereka menganggap komunikasi sebagai suatu proses, bukan sebagai suatu hal.

Masih dalam Muhammad (2001), menurut Louis Forsdale, ahli komunikasi dan pendidikan, komunikasi adalah suatu proses memberi *signal* menurut aturan tertentu sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara, dan diubah. Dalam definisi ini, komunikasi juga dipandang sebagai suatu proses. Kata *signal* maksudnya adalah sinyal yang berupa verbal maupun nonverbal yang mempunyai aturan tertentu. Dengan adanya aturan ini menjadikan orang yang menerima sinyal -yang telah mengetahui aturannya- akan dapat memahami sinyal yang telah diterimanya. Misalnya setiap bahasa mempunyai aturan tertentu baik bahasa lisan, bahasa tulisan, maupun bahasa isyarat. Bila orang yang mengirim sinyal menggunakan bahasa yang sama dengan orang yang menerima, maka si penerima akan dapat memahami maksud dari sinyal tersebut. Tetapi kalau tidak paham, mungkin dia tidak dapat memahami maksudnya.

Sementara itu, Brent D. Ruben (1988) dalam Muhammad (2001) memberikan definisi mengenai komunikasi manusia yang lebih komprehensif sebagai berikut komunikasi manusia adalah suatu proses melalui individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi, dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain.

b. Unsur-unsur komunikasi

Berdasarkan pengertian komunikasi yang telah dikemukakan, maka jelas bahwa komunikasi hanya bisa terjadi jika ada seseorang yang menyampaikan pesan kepada orang lain dengan tujuan tertentu, artinya komunikasi hanya bisa terjadi kalau didukung oleh adanya unsur-unsur komunikasi. Cangara (2002), menjelaskan unsur-unsur yang diperlukan saat melakukan komunikasi yaitu:

1) Sumber

Semua peristiwa komunikasi akan melibatkan sumber sebagai pembuat atau pengirim informasi. Dalam komunikasi, sumber dapat terdiri dari satu orang, tetapi dapat juga dalam bentuk kelompok misalnya partai, organisasi, atau lembaga. Sumber sering disebut pengirim atau komunikator.

2) Pesan

Pesan yang dimaksud dalam proses komunikasi adalah sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima. Pesan dapat disampaikan dengan cara tatap muka atau melalui media komunikasi. Isinya dapat berupa ilmu pengetahuan, hiburan, informasi, nasehat, atau propaganda.

3) Media

Media yang dimaksud ini ialah berupa alat yang digunakan untuk memindahkan pesan dari sumber kepada penerima. Media dapat bermacam-macam bentuknya, misalnya dengan menggunakan panca indera ataupun menggunakan saluran komunikasi seperti telepon, surat, dan lain sebagainya.

4) Penerima

Penerima adalah pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh sumber. Penerima bisa terdiri dari satu orang atau lebih, bisa juga dalam bentuk kelompok atau organisasi. Penerima biasa disebut dengan berbagai macam istilah seperti khalayak, sasaran, atau komunitas.

5) Pengaruh

Pengaruh atau efek adalah perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan. Pengaruh ini bisa terjadi pada pengetahuan, sikap, atau tingkah laku seseorang (De Fleur, 1982). Karena itu, pengaruh bisa juga diartikan perubahan atau penguatan keyakinan pada pengetahuan, sikap, dan tindakan seseorang sebagai akibat penerimaan pesan.

6) Tanggapan balik

Umpulan balik adalah bentuk pengaruh yang berasal dari penerima. Sedangkan Muhammad (2001) menyebutnya dengan istilah balikan, mengatakan bahwa balikan adalah respon terhadap pesan yang

diterima yang dikirimkan kepada si pengirim pesan. Dengan diberikannya reaksi ini kepada si pengirim, pengirim akan dapat mengetahui apakah pesan yang dikirimkan tersebut diinterpretasikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si pengirim. Bila arti pesan yang dimaksudkan oleh si pengirim diinterpretasikan sama oleh si penerima, berarti komunikasi tersebut berjalan efektif. Seringkali respon yang diberikan tidak seperti yang diharapkan oleh si pengirim karena si penerima pesan kurang tepat dalam menginterpretasikan pesan. Hal ini disebabkan oleh adanya faktor-faktor dalam diri si penerima yang mempengaruhi dalam pemberian arti pesan tersebut.

7) Lingkungan

Lingkungan atau situasi ialah faktor-faktor tertentu yang dapat mempengaruhi jalannya komunikasi. Faktor ini dapat digolongkan atas empat macam, yakni lingkungan fisik, lingkungan sosial budaya, dimensi psikologis, dan dimensi waktu.

Lingkungan fisik menunjukkan bahwa suatu proses komunikasi hanya bisa terjadi kalau tidak terdapat rintangan fisik, misalnya geografis. Komunikasi seringkali sulit dilakukan karena faktor jarak yang begitu jauh dimana tidak tersedianya fasilitas komunikasi seperti telepon.

Lingkungan sosial menunjukkan faktor sosial budaya, ekonomi, dan politik yang bisa menjadi kendala terjadinya komunikasi, misalnya kesamaan bahasa, kepercayaan, adat istiadat, dan status sosial.

Dimensi psikologis adalah perimbangan kejiwaan yang digunakan dalam berkomunikasi. Misalnya menghindari kritik yang menyenggung perasaan orang lain atau menyajikan materi yang sesuai dengan audiensnya. Sedangkan dimensi waktu menunjukkan situasi yang tepat untuk melakukan kegiatan komunikasi. Banyak proses komunikasi yang tertunda karena pertimbangan waktu, misalnya musim. Namun perlu diketahui karena dimensi waktu maka informasi memiliki nilai.

c. Model Komunikasi

Komunikasi sebagai ilmu yang mempelajari perilaku manusia dalam berkomunikasi juga dapat digambarkan dalam berbagai model. Model komunikasi dibuat untuk membantu dalam member pengertian tentang komunikasi, dan juga untuk menspesifikasi bentuk-bentuk komunikasi yang ada dalam hubungan antar manusia.

Salah satu model komunikasi yang digunakan orang untuk tujuan tertentu adalah model komunikasi yang dikemukakan oleh Harold Lasswell. Harold Lasswell (1948) dalam (Cangara, 2002) menggunakan lima pertanyaan yang perlu ditanyakan dan dijawab dalam melihat proses komunikasi, yaitu *who* (siapa), *say what* (mengatakan apa), *in*

which medium atau dalam media apa, *to whom* atau kepada siapa, dan dengan *what effect* atau efeknya apa.

Bila dilihat lebih lanjut maksud dari model Lasswell ini akan kelihatan bahwa yang dimaksud dengan pertanyaan *who* tersebut menunjuk kepada siapa orang yang mengambil inisiatif untuk memulai komunikasi. Adapun yang memulai komunikasi ini dapat berupa seseorang dan dapat juga sekelompok orang seperti organisasi atau persatuan.

Pertanyaan kedua adalah *say what* atau apa yang dikatakan. Pertanyaan ini berhubungan dengan isi komunikasi atau pesan yang disampaikan dalam komunikasi tersebut. Umumnya kita menanyakan pertanyaan ini dalam pemikiran kita dalam berkomunikasi. Kadang-kadang orang perlu mengorganisir lebih dahulu apa yang akan disampaikan sebelum mengkomunikasikannya. Isi yang dikomunikasikan ini kadang-kadang sederhana dan kadang-kadang sulit dan kompleks.

Pertanyaan ketiga adalah *to whom*. Pertanyaan ini maksudnya menanyakan siapa yang akan menjadi audiensi atau penerima dari komunikasi atau dengan kata lain kepada siapa komunikator berbicara atau kepada siapa pesan yang ingin disampaikan diberikan. Hal ini perlu diperhatikan karena penerima pesan ini berbeda dalam banyak hal misalnya, pengalamannya, kebudayaannya, pengetahuannya, dan usianya.

Pertanyaan keempat adalah *through what* atau melalui media apa. Yang dimaksud dengan media adalah alat komunikasi seperti berbicara, gerakan badan, kontak mata, sentuhan, telepon, dan lain sebagainya. Yang perlu diperhatikan dalam hal ini adalah tidak semua media cocok untuk maksud tertentu. Kadang-kadang suatu media lebih efisien digunakan untuk maksud tertentu tetapi untuk maksud yang lain tidak.

Pertanyaan terakhir dari model Lasswell ini adalah *what effect* atau apa efeknya dari komunikasi tersebut. Pertanyaan mengenai efek komunikasi ini dapat menanyakan dua hal yaitu apa yang ingin dicapai dengan hasil komunikasi tersebut, dan yang kedua, apa yang akan dilakukan orang sebagai hasil dari komunikasi tersebut.

Selanjutnya William J. Seiler (1988) dalam Muhammad (2001) memberikan model komunikasi dua arah dan bersifat lebih universal. Menurut Model Seiler, *source* atau pengirim pesan mempunyai empat peranan yaitu menentukan arti apa yang akan dikomunikasikan, menyandikan arti ke dalam suatu pesan, mengirimkan pesan dan mengamati, dan bereaksi terhadap respon dari penerima pesan. Model Seiler ini disamping menekankan pentingnya umpan balik, juga menekankan pentingnya faktor lingkungan dalam proses komunikasi yang dapat mempengaruhi hakikat dan kualitas dari komunikasi.

d. Komunikasi dalam Rapat

Sedarmayanti (2001), mengatakan bahwa rapat merupakan suatu bentuk media komunikasi kelompok yang bersifat tatap muka yang diselenggarakan oleh banyak organisasi, baik swasta maupun pemerintah. Lebih lanjut, Sedarmayanti menambahkan perlunya rapat diselenggarakan antara lain karena:

- 1) Pemimpin memerlukan sumbangan pemikiran atau pendapat dari para stafnya.
- 2) Materi yang akan dibicarakan bersifat rahasia, sehingga pemimpin berpendapat bahwa materi itu tidak tepat apabila melalui saluran administrasi pada umumnya.
- 3) Masalah pokok yang belum dapat dipecahkan dan perlu segera dipecahkan.
- 4) Pemimpin bermaksud memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk memberikan saran, pendapat secara langsung kepada pemimpin terhadap suatu masalah yang berhubungan dengan kepentingan bersama.
- 5) Ada masalah yang harus mendapat penyelesaian melalui rapat atau mufakat.
- 6) Telah diputuskan oleh pemimpin agar diselenggarakan rapat atau telah tiba saatnya untuk diselenggarakan rapat secara berkala.

Seperti yang telah disebutkan di atas, bahwa rapat merupakan media komunikasi kelompok yang pada prinsipnya untuk mendapatkan saling pengertian. Dari pihak pimpinan, rapat bertujuan memberikan kesempatan pada para bawahan untuk menyampaikan pendapat, saran, ide-ide langsung kepada pimpinan. Oleh karena itu pesan atau informasi yang disampaikan pimpinan dalam rapat sangat penting untuk menunjang kelancaran rapat.

Supaya dapat menyajikan informasi yang terpilih tersebut, maka harus diketahui sifat-sifat informasi terlebih dahulu. Widjaja (2002) menjelaskan bahwa sifat-sifat informasi adalah sebagai berikut:

- 1) Informasi yang relevan dan yang tidak relevan;
Yang dimaksud informasi yang relevan adalah informasi yang ada hubungannya atau ada kepentingannya bagi si penerima. Sedangkan informasi yang relevan adalah informasi yang tidak ada atau sedikit sekali kepentingannya bagi si penerima.
- 2) Informasi dapat berguna dan kurang berharga;
- 3) Informasi dapat tepat waktunya dapat pula tidak tepat waktunya;
Informasi dikatakan tepat waktunya apabila dapat mencapai si penerima sebelum ia melakukan pengambilan keputusan.

- 4) Informasi dapat valid dan dapat tidak valid.

Apabila informasi yang diberikan kepada seseorang merupakan informasi yang keliru, maka informasi tersebut merupakan informasi yang tidak valid.

e. **Teknik Komunikasi**

Teknik komunikasi adalah cara-cara atau metode yang digunakan komunikator dalam menyampaikan pesan kepada komunikannya. Purwanto (2006), menjelaskan persiapan yang diperlukan untuk presentasi bisnis, yang dapat diterapkan oleh pemimpin dalam melaksanakan rapat diantaranya adalah:

- 1) Penguasaan terhadap topik atau materi yang akan dipresentasikan
Penguasaan terhadap materi yang akan dipresentasikan merupakan salah satu syarat penting agar apa yang ingin disampaikan kepada audiensi dapat mencapai sasaran. Ketidaksiapan terhadap materi yang akan dipresentasikan bukan saja menghambat penyampaian pesan kepada audiensi, tetapi juga akan memberikan citra yang kurang baik bagi pembicara yang bersangkutan.
- 2) Penguasaan berbagai alat bantu presentasi dengan baik
Di samping penguasaan materi yang baik, yang juga penting adalah bagaimana seorang pembicara mampu memanfaatkan berbagai alat bantu presentasi bisnis demi pencapaian tujuan yang dikehendaki. Berbagai alat bantu presentasi bisnis yang dapat digunakan antara lain: *whiteboard*, *spidol*, *overhead projector* (OHP), transparansi, *slide*, komputer, bagan, *flip chart*, kamera video, tape, televisi, *LCD projector*.
- 3) Menganalisa audiensi
Agar tujuan rapat dapat dicapai dengan baik, seorang pembicara perlu mengenal siapa sebenarnya yang menjadi audiensi. Melalui pendekatan bertanya dengan menggunakan kata tanya seperti: apa, siapa, dimana, kapan, mengapa, dan bagaimana. Seorang pemimpin rapat akan dapat mengidentifikasi siapa sebenarnya audiensi yang dimaksud sehingga dapat melakukan berbagai persiapan antisipatif.
- 4) Menganalisa berbagai lingkungan lokasi atau tempat untuk presentasi
Agar presentasi dalam rapat dapat mencapai tujuan, seorang pemimpin perlu mengenal lebih dekat lingkungan lokasi atau tempat ia akan melakukan presentasi. Pemahaman terhadap lingkungan atau suasana lokasi untuk presentasi bisnis tersebut akan memberikan kemudahan kepada seorang pembicara dalam mengatur alat bantu presentasi yang sesuai dengan lokasi tersebut. Misalnya, apakah lokasi yang digunakan untuk rapat memiliki ruanga yang cukup luas,

bagaiman tata letak ruangan, bentuk meja dan tempat duduk untuk audiens, dan lain sebagainya.

Hunsaker dan Alessandra (1986) menjelaskan beberapa hal yang harus diperhatikan pemimpin saat melakukan komunikasi yaitu:

1) Penampilan diri

Penampilan diri memegang peranan penting dalam pergaulan dan hubungan dengan orang lain, entah secara positif, entah negatif. Berkat penampilan yang baik, orang akan merasa enak dan mempermudah komunikasi dengannya.

Keseluruhan penampilan dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya adalah kedalaman pengetahuan, keluasan pengetahuan, keluwesan, kegairahan, dan ketulusan komunikasi. Keenam faktor itu merupakan unsur-unsur yang mempengaruhi penampilan dan menciptakan gambaran tertentu tentang diri komunikasi.

2) Seni mendengarkan

Mendengar bukan sekedar merupakan perkara fisik "mendengar". Mendengarkan merupakan proses intelektual dan emosional. Dengan proses itu orang mengumpulkan dan menginterpretasikan masukan, fisik, emosional dan intelektual dari orang lain dan berusaha menangkap pesan dan maknanya.

3) Seni bertanya

Salah satu unsur penting dalam komunikasi adalah seni bertanya. Kecakapan untuk bertanya memberi kemungkinan kepada orang lain untuk menemukan sendiri masalah, hambatan, tujuan, sasaran dan serta rencana tindakan baru. Kecakapan untuk bertanya meliputi kecakapan untuk menemukan dan mengajukan pertanyaan yang tepat, mengambil cara menyampaian pertanyaan yang tepat sehingga diperoleh jawaban dan informasi yang paling tepat memenuhi kebutuhan.

4) Berkomunikasi lewat nada suara dan gerak-gerik

Dalam komunikasi dengan orang lain tidak hanya dilakukan dengan berkata-kata dan berbicara, tetapi juga berkata-kata dan berbicara dengan nada suara yang berubah-ubah serta gerak-gerik tubuh atau bagian-bagian seperti raut wajah, mata, alis, tangan, bahu yang berganti-ganti.

5) Memberi dan menerima umpan balik

Seorang pemimpin harus mengetahui cara memberi dan menerima umpan balik sehingga komunikasi yang dibangun akan berjalan efektif.

Demikianlah beberapa teori dan konsep yang dijadikan dasar dalam pelaksanaan penyusunan instrumen *assessment* pegawai. Teori dan konsep yang dimanfaatkan

Landasan Teori

secara langsung adalah yang terkait langsung dengan keempat unit kompetensi yang akan dikembangkan, yaitu: unit kompetensi mengambil keputusan secara terstruktur; unit kompetensi mempengaruhi orang lain; unit kompetensi melakukan komunikasi dalam rapat; dan unit kompetensi melakukan kerja sama dengan pihak eksternal. Selanjutnya akan disampaikan metodologi yang digunakan dalam kegiatan ini.

METODE PENYUSUNAN

A. Pendekatan dalam Penyusunan Instrumen

Kajian ini merujuk kepada standar kompetensi model *Regional Model of Competency Standard* (RMCS). Model ini secara luas digunakan oleh negara-negara Asia dan Pasifik serta negara-negara persemakmuran (*commonwealth countries*), dan di Indonesia model ini juga digunakan oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).

Model RMCS ini dianggap lebih komprehensif dibanding model lainnya, karena model ini dapat diaplikasikan pada berbagai pekerjaan. Beberapa kelebihan model ini adalah:

1. Berbasis pada kebutuhan profesi dan industri yang luas
2. Standar kompetensi ini mensyaratkan multi keterampilan/*skills*, yaitu:
 - a. Keterampilan melaksanakan pekerjaan (*Task Skills*)
 - b. Keterampilan mengelola pekerjaan (*Task Managements Skills*)
 - c. Keterampilan mengantisipasi kemungkinan (*Contingency Management Skills*)
 - d. Keterampilan mengelola lingkungan kerja (*Job/Role Environment Skills*)
 - e. Keterampilan beradaptasi (*Transfer Skills*)

Selain itu, model ini memberikan kejelasan tentang rincian apa saja dari kompetensi yang akan diujikan kepada peserta. Standar kompetensi model RMCS ini memuat unsur-unsur sebagai berikut:

1. Kode unit kompetensi
2. Deskripsi unit kompetensi
3. Deskripsi sub unit kompetensi
4. Kriteria unjuk kerja
5. Kondisi unjuk kerja
6. Acuan penilaian
7. Kompetensi kunci

Unsur-unsur dalam standar kompetensi inilah yang akan dijadikan acuan dalam melakukan *assessment* kompetensi. Deskripsi tentang sub-unit kompetensi dan kriteria unjuk kerja harus dijadikan pedoman untuk melakukan instruksi *assessment* kompetensi.

B. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan jembatan antara *conceptual-theoretical level* dengan *empirical-observational level* (Purwanto dan Sulistyastuti, 2007). Definisi operasional dibutuhkan untuk memperjelas batasan-batasan yang akan diambil dalam suatu penelitian, sehingga variabel atau konsep yang diteliti bisa diobservasi dan dianalisa dengan baik. Terdapat empat konsep yang didefinisikan secara operasional dalam bagian ini, yakni mengambil keputusan secara terstruktur, mempengaruhi orang lain, melakukan komunikasi dalam rapat, dan melakukan kerja sama dengan pihak eksternal.

1. Mengambil keputusan secara terstruktur

Mengambil keputusan adalah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Unit ini membahas mengenai bagaimana melakukan pengambilan keputusan dalam rangka memecahkan suatu masalah. Unit ini meliputi bagaimana mengidentifikasi permasalahan sampai dengan mengevaluasi hasil keputusan.

2. Mempengaruhi orang lain

Mempengaruhi orang lain dalam konteks kompetensi disini yaitu mempengaruhi bawahan merupakan pekerjaan pemimpin. Agar bawahan mengikuti apa yang dikehendaki oleh pemimpin, serta dapat memenuhi apa yang diharapkan, maka diperlukan proses untuk mempengaruhi. Dalam mempengaruhi bawahan diperlukan sebuah teknik yang tepat. Dengan teknik mempengaruhi secara tepat, akan memudahkan pencapaian sasaran dari pesan yang disampaikan tersebut. Unit ini meliputi komunikasi tingkat pimpinan di tempat kerja dalam mempersiapkan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses komunikasi untuk mempengaruhi pendapat, sikap, nilai, dan perilaku para pemangku kepentingan internal dan eksternal organisasi.

3. Melakukan Komunikasi dalam rapat

Komunikasi dalam rapat merupakan suatu bentuk media komunikasi kelompok yang bersifat tatap muka yang diselenggarakan oleh banyak organisasi, baik swasta maupun pemerintah. Definisi operasional dalam melakukan komunikasi dalam rapat yaitu bagaimana menyampaikan komunikasi secara baik dalam memimpin rapat. Hal ini meliputi bagaimana merumuskan sampai dengan mengevaluasi informasi yang diberikan kepada audiensi.

4. Melakukan kerja sama dengan pihak eksternal

Definisi operasional melakukan kerjasama adalah perilaku yang dimaksudkan untuk mengembangkan dan mempertahankan kontak dengan orang-orang yang penting sumber informasi dan bantuan, baik di dalam maupun di luar organisasi. Unit ini berkenaan dengan kemampuan seorang pemimpin untuk membangun jejaring kerja dengan instansi lain yang mencakup merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kerjasama sesuai dengan kewenangan dan tupoksi unit kerjanya

C. Metode dan Tahapan Penyusunan

Pada bagian ini akan dijelaskan metode yang digunakan dalam penyusunan instrumen *assessment* pegawai ini. Selain itu dituliskan juga tahapan-tahapan yang telah dilalui sampai dengan tersusunnya instrumen tersebut.

1. Metode penyusunan instrumen *assessment*

Dalam penyusunan instrumen penilaian pegawai proses yang dilakukan melalui beberapa tahapan dengan berbagai metode, yaitu meliputi: (1) studi literatur; (2) diskusi; (3) *workshop*; dan (4) *focused group discussion* (FGD). Masing-masing metode tersebut dilakukan sebagai sebuah tahapan sekaligus sebagai suatu siklus yang dilaksanakan berdasarkan kebutuhan atau disesuaikan dengan kondisi. Artinya masing-masing metode tersebut dapat digunakan untuk tujuan atau keluaran yang berbeda, atau juga dapat digunakan untuk suatu tujuan atau keluaran yang sama, dalam arti metode-metode tersebut akan saling melengkapi satu dengan yang lainnya. Tahapan penggunaan metode dalam penyusunan instrumen penilaian pegawai adalah sebagai berikut:

a. Studi literatur

Studi literatur dilakukan dari awal mula kegiatan penyusunan instrumen penilaian pegawai. Metode ini dapat dikatakan dilakukan sebagai tahap persiapan yang dilakukan oleh tim, dengan tujuan untuk mendapatkan berbagai data dan informasi yang berkaitan dengan *Assessment Center*. Dari berbagai data yang terkumpul akan dapat diperoleh informasi yang sifatnya menyeluruh. Sebagaimana diungkapkan oleh Ardhana (1987), telaah dokumen atau studi literatur akan membantu peneliti mengembangkan pengertian serta wawasan yang mendalam tentang hal-hal yang telah dikerjakan serta kecenderungan-kecenderungan yang terjadi. Oleh karenanya studi literatur menjadi hal yang sangat penting dilakukan dalam rangka proses penyatuan kesepahaman dan kesatuan pemikiran antara anggota tim. Dalam studi literatur beberapa hal yang dikumpulkan antara lain meliputi:

Tabel 3.1. Bahan Studi Literatur

Bulan	Studi Literatur
Februari s/d April	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Assessment center</i> • Standar kompetensi • Instrumen penilaian

b. Diskusi

Diskusi merupakan suatu metode yang dapat dilakukan untuk menyatukan pemikiran dan menghasilkan suatu kesepakatan atas suatu hal yang menjadi pembahasan. Diskusi dilaksanakan dengan mengundang pakar atau praktisi sebagai nara sumber (sebagai pembicara) dan diikuti oleh beberapa orang peserta (sebagai

Metode Penyusunan

pendengar). Dalam diskusi yang dilakukan dalam rangka penyusunan instrumen penilaian pegawai ini ada yang sifatnya umum, dan ada yang khusus. Diskusi yang sifatnya umum yaitu diskusi yang pesertanya bukan hanya dari tim namun juga personil-personil di luar tim. Diskusi ini dilaksanakan untuk bahasan-bahasan yang sifatnya belum terlalu khusus, dengan tujuan untuk melakukan *brainstorming* pada awal-awal kegiatan. Untuk selanjutnya diskusi-diskusi yang dilakukan sifatnya sudah lebih khusus, yaitu diskusi terbatas yang diikuti oleh anggota tim. Baik dalam diskusi umum ataupun diskusi terbatas keduanya melibatkan narasumber. Beberapa diskusi yang dilaksanakan dalam penyusunan instrumen penilaian pegawai, antara lain:

Tabel 3.2. Pelaksanaan Diskusi dalam Kegiatan Penyusunan Instrumen Assessment Pegawai

Bulan	Diskusi
Februari	<ul style="list-style-type: none">• Diskusi <i>brainstorming</i> model penyusunan instrumen dan paparan tahapan kegiatan• Diskusi calon assessor• Diskusi metode <i>assessment</i> kompetensi (dengan nara sumber)• Diskusi materi <i>assessment</i> kompetensi (dengan nara sumber)
April	<ul style="list-style-type: none">• Diskusi verifikasi <i>draft</i> unit kompetensi kepemimpinan (dengan nara sumber)

c. *Workshop*

Metode lain yang juga digunakan dalam penyusunan instrumen penilaian pegawai ini adalah pelaksanaan *workshop*. *Workshop* sendiri merupakan suatu bentuk pertemuan yang di dalamnya berisikan suatu proses kerja atau pengerjaan sesuatu, sehingga keluaran dari kegiatan ini berupa produk yang riil. *Workshop* ini biasanya dilakukan oleh tim untuk menghasilkan suatu produk tertentu dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Dalam prosesnya *workshop* dapat dilakukan secara bersama-sama dalam suatu kelompok besar, atau dilakukan pembagian dari peserta *workshop* ke dalam kelompok-kelompok kecil yang bertanggungjawab untuk mengerjakan suatu sub bahasan tertentu, untuk kemudian hasil dari kelompok kecil tersebut akan dibahas di tingkat kelompok besar (yaitu semua peserta). Beberapa *workshop* yang dilaksanakan dalam penyusunan instrumen penilaian pegawai, antara lain:

Tabel 3.3. Pelaksanaan *Workshop*
dalam Kegiatan Penyusunan Instrumen Assessment Pegawai

Bulan	<i>Workshop</i>
Maret	<i>Workshop</i> penjabaran elemen kompetensi kepemimpinan (yang telah ditentukan) ke dalam KUK (Kriteria Unjuk Kerja) dan IUK (Indikator Unjuk Kerja)
April	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Workshop</i> penyusunan <i>grand design assessment</i> kompetensi kepemimpinan • <i>Workshop</i> penyusunan instrumen <i>assessment</i> kepemimpinan

d. *Focused Group Discussion (FGD)*

Menurut Irwanto (2006), 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 kompeten 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 penyusunan instrumen penilaian pegawai, yaitu:

Tabel 3.4. Pelaksanaan FGD dalam Kegiatan Penyusunan Instrumen Assessment Pegawai

Bulan	FGD
Maret	FGD hasil <i>workshop</i> penurunan elemen kompetensi kepemimpinan (yang telah ditentukan) ke dalam KUK dan IUK

Metode Penyusunan

2. Tahapan penyusunan instrumen *assessment*

Sebagaimana telah disampaikan di atas, bahwa dalam prakteknya metode-metode tersebut di atas merupakan suatu siklus yang dalam proses pelaksanaannya akan saling melengkapi, dan pemilihannya disesuaikan dengan kondisi dan tuntutan kebutuhan. Secara lengkap tahapan-tahapan yang dilalui dalam proses penyusunan instrumen penilaian pegawai, adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5. Tahapan Tahapan dalam Proses Penyusunan Instrumen Assessment Pegawai

Bulan	Tahapan Kegiatan
Februari	<ul style="list-style-type: none">• Diskusi <i>brainstorming</i> model penyusunan instrumen dan paparan tahapan kegiatan• Diskusi calon assessor• Diskusi metode <i>assessment</i> kompetensi (dengan nara sumber)• Diskusi materi <i>assessment</i> kompetensi (dengan nara sumber)
Maret	<ul style="list-style-type: none">• <i>Workshop</i> penjabaran elemen kompetensi kepemimpinan (yang telah ditentukan) ke dalam KUK dan IUK• FGD hasil <i>workshop</i> penjabaran elemen kompetensi kepemimpinan (yang telah ditentukan) ke dalam KUK dan IUK
April	<ul style="list-style-type: none">• Diskusi verifikasi <i>draft</i> unit kompetensi kepemimpinan (dengan nara sumber)• <i>Workshop</i> penyusunan <i>grand design assessment center</i>• <i>Workshop</i> penyusunan instrumen <i>assessment center</i>

STANDAR KOMPETENSI KEPEMIMPINAN

Standar kompetensi merupakan patokan terhadap kompetensi kerja seseorang. Oleh karena itu, penyusunannya menjadi sangat esensial karena selanjutnya akan digunakan dalam pengukuran kompetensi assessee yang bersangkutan. Bab ini akan menyajikan standar kompetensi kepemimpinan untuk unit kompetensi 1) Mengambil keputusan secara Terstruktur; 2) Mempengaruhi orang lain; 3) Melakukan komunikasi dalam rapat; dan 4) kerja sama dengan pihak eksternal.

A. Standar Kompetensi Mengambil Keputusan Secara Terstruktur

Standar kompetensi mengambil keputusan secara terstruktur terdiri dari beberapa bagian, yaitu: kode unit, judul unit deskripsi unit, elemen kompetensi, Kriteria unjuk kerja (KUK), batasan variabel, panduan penilaian, dan kompetensi kunci. Masing-masing bagian akan membangun sebuah standar kompetensi yang utuh yang aplikatif.

Kode Unit : PIM.ST.01.001.01

Judul Unit : Melakukan pengambilan keputusan secara terstruktur

Deskripsi Unit : Unit ini membahas mengenai bagaimana melakukan pengambilan keputusan dalam rangka memecahkan suatu masalah. Hal ini meliputi bagaimana mengidentifikasi permasalahan sampai dengan mengevaluasi hasil keputusan

Standar Kompetensi Kepemimpinan

Tabel 4.1. Elemen Kompetensi dan KUK
Unit Kompetensi Mengambil Keputusan Secara Terstruktur

Elemen Kompetensi	Kriteria Unjuk Kerja
1. Mengidentifikasi situasi yang mendasari permasalahan	1.1 Wewenang yang bersangkutan dipahami terkait dengan cakupan permasalahan 1.2 Norma dalam organisasi dipahami terkait dengan dasar pengambilan keputusan 1.3 Pemangku kepentingan diidentifikasi terkait dengan keluasan dampak keputusan yang diambil 1.4 Kepentingan pemangku kepentingan diidentifikasi
2. Menganalisa masalah berdasarkan situasi	2.1 Peta masalah dibuat berdasarkan teknik yang relevan 2.2 Ruang lingkup masalah dibatasi 2.3 Inti permasalahan ditentukan
3. Merumuskan alternatif solusi sebagai dasar pengambilan keputusan	3.1 Alternatif solusi untuk inti permasalahan diidentifikasi 3.2 Peta alternatif solusi dibuat berdasarkan teknik analisa yang relevan (misalnya teknik analisa SWOT) 3.3 Sumberdaya organisasi diidentifikasi dalam rangka mendukung alternatif solusi 3.4 Tingkat kesegeraan pengambilan keputusan ditentukan 3.5 Daftar prioritas alternatif solusi disusun
4. Membuat keputusan berdasarkan alternatif solusi yang telah dibuat	4.1 Tujuan pengambilan keputusan ditentukan 4.2 Keputusan dipilih berdasarkan prioritas alternatif solusi 4.3 Sosialisasi hasil keputusan dilakukan kepada pemangku kepentingan
5. Mengevaluasi dampak penerapan keputusan	5.1 Informasi penerapan keputusan dikumpulkan 5.2 Informasi dampak keputusan terhadap pemangku kepentingan dikumpulkan 5.3 Hambatan dalam penerapan keputusan diidentifikasi 5.4 Rumusan evaluasi keputusan dibuat sebagai dasar pengambilan keputusan berikutnya

Batasan variabel

1. Konteks variabel:
Unit ini berlaku untuk mengambil keputusan yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.
2. Perlengkapan untuk Melakukan Proses Pengambilan Keputusan Secara Terstruktur mencakup:
 - 2.1 Komputer
 - 2.2 *Printer*
 - 2.3 ATK
 - 2.4 *LCD Projector*
 - 2.5 Telepon
 - 2.6 Internet
3. Tugas pekerjaan untuk Melakukan Proses Pengambilan Keputusan Secara Terstruktur, meliputi:
 - 3.1 Mengidentifikasi situasi yang mendasari permasalahan dalam organisasi
 - 3.2 Mengidentifikasi permasalahan yang terjadi di dalam organisasi
 - 3.3 Merumuskan alternatif solusi dari permasalahan yang dihadapi
 - 3.4 Menentukan keputusan yang diambil untuk menyelesaikan masalah
 - 3.5 Mensosialisasikan keputusan yang telah ditetapkan
 - 3.6 Mengevaluasi hasil penerapan keputusan
4. Peraturan yang dijadikan acuan dalam Unit Kompetensi Melakukan Proses Pengambilan Keputusan Secara Terstruktur adalah:
 - 4.1 SK Kepala BKN No. 46A Tahun 2003
 - 4.2 SK Kepala LAN No. 542 Tahun 2001
 - 4.3 SK Kepala LAN No. 199 Tahun 2001
 - 4.4 SK Kepala LAN No. 540 Tahun 2001
 - 4.5 SK Kepala LAN No. 541 Tahun 2001

Panduan Penilaian

1. Penjelasan prosedur penilaian
Unit kompetensi yang harus dikuasai sebelumnya yang mungkin diperlukan sebelum menguasai unit kompetensi ini dengan unit-unit kompetensi yang terkait:
[Belum tersedia]
2. Kondisi penilaian
 - 2.1 Kondisi penilaian merupakan aspek dalam penilaian yang sangat berpengaruh atas tercapainya kompetensi Melakukan Proses Pengambilan Keputusan.
 - 2.2 Penilaian dapat dilakukan dengan cara: lisan, tertulis, demonstrasi/praktek, dan simulasi di ruang simulasi dan/atau di tempat kerja.

Standar Kompetensi Kepemimpinan

3. Pengetahuan yang dibutuhkan

Pengetahuan yang dibutuhkan untuk mendukung unit kompetensi ini sebagai berikut:

3.1 Mengetahui permasalahan inti yang sedang dihadapi

3.2 Mengetahui data dan informasi yang relevan terkait dengan permasalahan yang dihadapi

3.3 Mengetahui berbagai teknik pengambilan keputusan

4. Keterampilan yang dibutuhkan

Keterampilan yang dibutuhkan untuk mendukung unit kompetensi ini sebagai berikut:

4.1 Mampu menganalisa alternatif solusi dari permasalahan yang dihadapi

4.2 Mampu mensosialisasikan keputusan yang telah diambil

4.3 Mampu menganalisa hasil dan dampak dari keputusan yang diambil tersebut

5. Aspek kritis

Aspek kritis yang merupakan kondisi kerja untuk diperhatikan dalam mendukung unit kompetensi ini adalah sebagai berikut:

1.1 Kemampuan beradaptasi dengan situasi dan kondisi internal dan eksternal organisasi

1.2 Kemampuan dalam menerima keputusan yang telah diambil

Tabel 4.2. Kompetensi Kunci Unit Kompetensi

Mengambil Keputusan Secara Terstruktur

KOMPETENSI KUNCI		
No	Kompetensi kunci dalam unit ini	Tingkat
1.	Mengumpulkan, menganalisa dan mengorganisasikan informasi	3
2.	Mengkomunikasikan ide dan informasi	3
3.	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan	1
4.	Bekerja sama dengan orang lain dan kelompok	2
5.	Menggunakan gagasan secara matematis dan teknis	3
6.	Memecahkan masalah	3
7.	Menggunakan teknologi	2

B. Standar Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain

Standar kompetensi mempengaruhi orang lain terdiri dari beberapa bagian, yaitu: kode unit, judul unit deskripsi unit, elemen kompetensi, Kriteria unjuk kerja (KUK), batasan variabel, panduan penilaian, dan kompetensi kunci. Masing-masing bagian akan membangun sebuah standar kompetensi yang utuh yang aplikatif.

Kode Unit : PIM.ST.01.002.01

Judul Unit : Mempengaruhi orang lain

Deskripsi Unit : Unit ini meliputi komunikasi tingkat pimpinan di tempat kerja dalam mempersiapkan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses komunikasi untuk mempengaruhi pendapat, sikap, nilai, dan perilaku para pemangku kepentingan internal dan eksternal organisasi.

Tabel 4.3. Elemen Kompetensi dan KUK Unit Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain

Elemen Kompetensi	Kriteria Unjuk Kerja
1. Menyiapkan strategi dan teknik komunikasi yang efektif	1.1 Tujuan komunikasi diperjelas, komunikasi dipastikan dan mode komunikasi diidentifikasi 1.2 Analisa dilakukan untuk mengantisipasi berbagai sikap dan perilaku komunikasi dalam diskusi 1.3 Gaya komunikasi komunikasi dipertimbangkan dan kemungkinan kemungkinan efeknya terhadap keseluruhan diskusi diprediksi 1.4 Kekuatan dan kelemahan gaya dan pendekatan komunikasi dievaluasi dan dibandingkan dengan gaya dan pendekatan komunikasi orang lain dalam pertemuan terencana 1.5 Pokok-pokok permasalahan yang akan didiskusikan dan taktik penyampaianya dipilih dan dipilah untuk memperoleh hasil yang maksimal bagi organisasi
2. Menganalisa dan merespon pendapat secara kritis	2.1 Komunikasi didengarkan secara kritis dan responsif untuk menangkap keseluruhan makna yang disampaikannya 2.2 Nada suara, gaya bicara, dan elemen non verbal lainnya serta sudut pandang komunikasi dicatat dan penggunaannya dipertimbangkan untuk mempengaruhi komunikasi 2.3 Reaksi terhadap komunikasi dan pendapatnya dianalisa untuk menjaga emosional dan objektivitasnya

Standar Kompetensi Kepemimpinan

Elemen Kompetensi	Kriteria Unjuk Kerja
	<p>2.4 Pendapat yang bertentangan diterima dan dilihat nilainya terhadap pencapaian tujuan akhir</p> <p>2.5 Komunikasi dinilai dari aspek aspek sosial budaya</p> <p>2.6 Konsep dan ide komunikasi dieksplorasi untuk memperjelas pemahaman dan interpretasi yang didasarkan pada asumsi, keyakinan dan nilai dasar/prinsipil</p>
3. Membujuk dan mempengaruhi orang lain	<p>3.1 Pendekatan komunikasi dipilih dan digunakan untuk memaksimalkan efek/pengaruh bagi komunikasi</p> <p>3.2 Pandangan atau pendapat disampaikan dengan penuh keyakinan</p> <p>3.3 Jika komunikasi tidak memberi respon, isi dan pendekatan komunikasi dimodifikasi, pertanyaan di luar konteks dijawab secara tegas</p> <p>3.4 Berbagai sikap verbal dan non verbal digunakan untuk menjelaskan ide yang abstrak dan mengembangkan masalah yang kompleks sehingga menarik perhatian komunikasi</p> <p>3.5 Argumen dan pertanyaan yang kompleks direspon secara cepat dengan didukung penjelasan yang rasional</p> <p>3.6 Ketidaksepakatan dan konflik pribadi ditangani secara objektif dan kesepakatan dinegosiasi dan jika mungkin disimpulkan dengan ringkasan hasil komunikasi yang dicapai</p>
4. Mengevaluasi dan mempertajam strategi komunikasi	<p>4.1 Umpan balik dari komunikasi diterima, hasil dinilai dan interaksi dan motivasi dasar/prinsipil dianalisa</p> <p>4.2 Aspek-aspek emosi dan perasaan lainnya yang mengganggu komunikasi dianalisa secara objektif</p> <p>4.3 Hasil pembelajaran dinyatakan dan digunakan untuk mendukung interaksi pada masa yang akan datang</p> <p>4.4 Struktur dan segi bahasa yang canggih/mutakhir yang mampu mempengaruhi komunikasi pada suatu pandangan tertentu dikembangkan dan dipraktekkan</p> <p>4.5 Strategi komunikasi kreatif dan inovatif dieksplorasi dan dipraktekkan di tempat kerja sesuai kebutuhan</p>

1. Tujuan Komunikasi:
Berbagi informasi, membentuk pendapat, mencapai konsensus, mewakili organisasi, meminimalisir perbedaan pendapat, menegosiasikan keputusan.
2. Komunikasi
Pejabat senior dan junior, rekan sejawat, atasan, bawahan, klien, pimpinan dan staff instansi lain.
3. Mode Komunikasi
Telepon, *teleconference*, *video conference*, bertatap muka, *one on one*, *one in group*, forum, seminar, konferensi.
4. Gaya Komunikasi
Antar budaya, konsultasi, kolaborasi, kompetitif, konfrontasi, lembut, pasif, agresif, humoris, bombastis.
5. Topik permasalahan organisasi
Mengidentifikasi fitur-fitur, manfaat dan keuntungan bagi organisasi dan menyesuaikan bukti-bukti dan contoh-contoh yang relevan, mengantisipasi kemungkinan ketidaksepakatan dan menyusun materi untuk mengatasi ketidaksepakatan tersebut.
6. Reaksi
Reaksi komunikator dan komunikan
7. Pendekatan Komunikasi
Mengakomodir situasi politik, bekerja sesuai proses dan kerangka kerja di pemerintahan, menyeimbangkan antara debat dan aksi intelektual, mempertimbangkan isu organisasional dan sektor publik, menggunakan bahasa yang sedemikian rupa untuk mempengaruhi emosi komunikan, seperti, humor, serius, atau otoriter, berbicara sesuai dengan kewenangan secara percaya diri.
8. Perilaku Verbal dan Non Verbal
Bahasa, ide, dan informasi yang tersirat, isi pembicaraan sejalan gerak tubuh, percaya diri, menyeluruh, responsif, menggunakan sumber referensi yang berbeda.
9. Bahasa Tingkat Tinggi
Penggunaan gaya bahasa seperti majas personifikasi, metafora, hiperbola, menggunakan analogi, imajinasi dan perbandingan, menggunakan retorika, kalimat pasif, menggunakan nama panggilan untuk menunjukkan keakraban, menggunakan "kita" daripada "saya" untuk menunjukkan kerja sama daripada posisi pribadi, ironi.

Batasan Variabel

1. Konteks variabel
Unit ini berlaku untuk memberikan pengaruh agar dapat mengubah pendapat, sikap, nilai, dan perilaku para pemangku kepentingan internal dan eksternal organisasi.
2. Perlengkapan untuk Melakukan Proses Mempengaruhi mencakup:
 - 2.1 Komputer
 - 2.2 *Printer*
 - 2.3 ATK
 - 2.4 *LCD Projector*
 - 2.5 Telepon
 - 2.6 Internet
 - 2.7 Faksimili
3. Tugas pekerjaan untuk Melakukan Proses Mempengaruhi, meliputi:
 - 3.1 Merumuskan informasi dan data yang akan disampaikan
 - 3.2 Menentukan strategi dan teknik mempengaruhi
 - 3.3 Menyampaikan informasi untuk mempengaruhi komunikasi
 - 3.4 Mendengar dan menganalisa reaksi komunikasi
 - 3.5 Mengevaluasi proses mempengaruhi yang dilakukan
4. Peraturan yang dijadikan acuan dalam Unit Kompetensi Melakukan Proses Mempengaruhi adalah
 - 4.1 SK Kepala BKN No. 46A Tahun 2003
 - 4.2 SK Kepala LAN No. 542 Tahun 2001
 - 4.3 SK Kepala LAN No. 199 Tahun 2001
 - 4.4 SK Kepala LAN No. 540 Tahun 2001
 - 4.5 SK Kepala LAN No. 541 Tahun 2001

Panduan Penilaian

1. Penjelasan prosedur penilaian
Unit kompetensi yang harus dikuasai sebelumnya yang mungkin diperlukan sebelum menguasai unit kompetensi ini dengan unit-unit kompetensi yang terkait:
[Belum tersedia]
2. Kondisi penilaian
 - 2.1 Kondisi penilaian merupakan aspek dalam penilaian yang sangat berpengaruh atas tercapainya kompetensi Melakukan Proses Mempengaruhi.
 - 2.2 Penilaian dapat dilakukan dengan cara: lisan, tertulis, demonstrasi/praktek, dan simulasi di *workshop* dan atau di tempat kerja.

3. Pengetahuan yang dibutuhkan

Pengetahuan yang dibutuhkan untuk mendukung unit kompetensi ini sebagai berikut:

3.1 Mengenal lingkup bahasan yang akan di sampaikan

3.2 Mengaplikasikan berbagai teknik komunikasi untuk mempengaruhi

3.3 Mengenal karakteristik informan

4. Keterampilan yang dibutuhkan

Keterampilan yang dibutuhkan untuk mendukung unit kompetensi ini sebagai berikut:

4.1 Mampu menguasai kondisi/keadaan selama proses mempengaruhi

4.2 Mampu menangani konflik yang terjadi selama proses mempengaruhi

4.3 Mampu menggunakan teknologi yang diperlukan

5. Aspek kritis

Aspek kritis yang merupakan kondisi kerja untuk diperhatikan dalam mendukung unit kompetensi ini adalah sebagai berikut:

5.1 Kemampuan beradaptasi dengan lingkungan.

5.2 Bertingkah laku dengan baik dalam proses mempengaruhi komunikasi

Tabel 4.4. Kompetensi Kunci Unit Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain

KOMPETENSI KUNCI		
No	Kompetensi kunci dalam unit ini	Tingkat
1.	Mengumpulkan, menganalisa dan mengorganisasikan informasi	3
2.	Mengkomunikasikan ide dan informasi	3
3.	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan	2
4.	Bekerja sama dengan orang lain dan kelompok	1
5.	Menggunakan gagasan secara matematis dan teknis	3
6.	Memecahkan masalah	2
7.	Menggunakan teknologi	2

C. Standar Kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat

Standar kompetensi melakukan komunikasi dalam rapat terdiri dari beberapa bagian, yaitu: kode unit, judul unit deskripsi unit, elemen kompetensi, Kriteria unjuk kerja (KUK), batasan variabel, panduan penilaian, dan kompetensi kunci. Masing-masing bagian akan membangun sebuah standar kompetensi yang utuh yang aplikatif.

Kode Unit : PIM.ST.01.003.01

Judul Unit : Melakukan komunikasi dalam rapat

Deskripsi Unit : Unit ini membahas mengenai bagaimana menyampaikan komunikasi secara baik dalam memimpin rapat. Hal ini meliputi bagaimana merumuskan sampai dengan mengevaluasi informasi yang diberikan kepada audiensi.

Tabel 4.5. Elemen Kompetensi dan KUK
Unit Kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat

Elemen Kompetensi	Kriteria Unjuk Kerja
1. Merumuskan Informasi-Informasi yang akan disampaikan	1.1 Dikumpulkannya data informasi 1.2 Diolahnya data 1.3 Dianalisaanya data yang telah diolah
2. Menentukan teknik komunikasi	2.1 Diidentifikasinya teknik-teknik yang akan digunakan 2.2 Digunkannya teknik yang tepat
3. Menyampaikan Informasi	3.1 Diidentifikasinya karakteristik audiensi 3.2 Digunkannya bahasa yang mudah dipahami 3.3 Digunkannya waktu dengan efektif dan efisien 3.4 Dievaluasinya informasi yang disampaikan

Batasan Variabel

1. Konteks variabel

Unit ini berlaku untuk menyampaikan komunikasi secara baik dalam rapat agar informasi yang disampaikan dapat diterima dengan baik.

2. Perlengkapan untuk Melakukan Komunikasi dalam Rapat mencakup:

2.1 Komputer

2.2 *Printer*

2.3 ATK

2.4 *LCD Projector*

3. Tugas pekerjaan untuk Melakukan Komunikasi dalam Rapat meliputi:
 - 3.1 Merumuskan informasi-informasi yang akan disampaikan
 - 3.2 Menentukan teknik komunikasi
 - 3.3 Menyampaikan informasi
4. Peraturan yang dijadikan acuan dalam Unit Kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat adalah
 - 4.1 SK Kepala BKN No. 46A Tahun 2003
 - 4.2 SK Kepala LAN No. 542 Tahun 2001
 - 4.3 SK Kepala LAN No. 199 Tahun 2001
 - 4.4 SK Kepala LAN No. 540 Tahun 2001
 - 4.5 SK Kepala LAN No. 541 Tahun 2001

Panduan Penilaian

1. Penjelasan prosedur penilaian

Unit kompetensi yang harus dikuasai sebelumnya yang mungkin diperlukan sebelum menguasai unit kompetensi ini dengan unit-unit kompetensi yang terkait:

[Belum tersedia]

2. Kondisi penilaian

Kondisi penilaian merupakan aspek dalam penilaian yang sangat berpengaruh atas tercapainya kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat.

3. Penilaian dapat dilakukan dengan cara: lisan, tertulis, demonstrasi/praktek, dan simulasi di *workshop* dan atau di tempat kerja.

4. Pengetahuan yang dibutuhkan

Pengetahuan yang dibutuhkan untuk mendukung unit kompetensi ini sebagai berikut:

3.1 Mengenal lingkup bahasan yang akan disampaikan

3.2 Mengaplikasikan teknik komunikasi

3.3 Mengenal ilmu komunikasi

5. Keterampilan yang dibutuhkan

Keterampilan yang dibutuhkan untuk mendukung unit kompetensi ini adalah sebagai berikut:

4.1 Mampu menguasai kondisi/keadaan

4.2 Mampu menggunakan teknologi yang diperlukan

6. Aspek kritis

Aspek kritis yang merupakan kondisi kerja untuk diperhatikan dalam mendukung unit kompetensi ini, sebagai berikut:

5.1 Kemampuan beradaptasi dengan lingkungan

5.2 Bertingkah laku dengan baik dalam menyampaikan informasi

Standar Kompetensi Kepemimpinan

Tabel 4.6. Kompetensi Kunci Unit Kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat

KOMPETENSI KUNCI		
No	Kompetensi kunci dalam unit ini	Tingkat
1.	Mengumpulkan, menganalisa dan mengorganisasikan informasi	3
2.	Mengkomunikasikan ide dan informasi	3
3.	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan	3
4.	Bekerja sama dengan orang lain dan kelompok	1
5.	Menggunakan gagasan secara matematis dan teknis	3
6.	Memecahkan masalah	3
7.	Menggunakan teknologi	2

D. Standar Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal

Standar kompetensi melakukan kerja sama dengan pihak eksternal terdiri dari beberapa bagian, yaitu: kode unit, judul unit deskripsi unit, elemen kompetensi, Kriteria unjuk kerja (KUK), batasan variabel, panduan penilaian, dan kompetensi kunci. Masing-masing bagian akan membangun sebuah standar kompetensi yang utuh yang aplikatif.

Kode Unit : PIM.ST.01.004.01

Judul Unit : Melakukan kerja sama dengan pihak eksternal

Deskripsi Unit : Unit ini berkenaan dengan kemampuan seorang pemimpin untuk membangun jejaring kerja dengan instansi lain yang mencakup merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kerja sama sesuai dengan kewenangan dan tupoksi unit kerjanya.

Tabel 4.7. Elemen Kompetensi dan KUK

Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal

Elemen Kompetensi	Kriteria Unjuk Kerja
1. Merencanakan kerjasama/kemitraan dengan instansi lain	1.1 Kebutuhan organisasi diidentifikasi 1.2 Instansi eksternal diidentifikasi 1.3 Komunikasi dengan instansi eksternal dilaksanakan 1.4 Nota Kesepahaman dengan instansi mitra disepakati

Elemen Kompetensi	Kriteria Unjuk Kerja
2. Melaksanakan kerjasama/kemitraan dengan instansi lain	<p>2.1 Proses kerja sama dengan instansi eksternal dilaksanakan</p> <p>2.2 Koordinasi secara periodik baik kunjungan langsung maupun tidak langsung (telepon, <i>email</i>, surat) dengan instansi mitra dilaksanakan</p> <p>2.3 <i>Progress report</i> kerja sama dengan instansi mitra didokumentasikan</p> <p>2.4 Hambatan-hambatan yang dihadapi disampaikan pada instansi mitra</p> <p>2.5 Solusi dari berbagai hambatan diidentifikasi</p>
3. Mengevaluasi kerjasama/kemitraan dengan instansi lain	<p>3.1 Keluaran kerja sama dengan instansi mitra dapat diaplikasikan dengan baik</p> <p>3.2 Hasil evaluasi kerja sama dengan instansi mitra didokumentasikan</p> <p>3.3 Laporan kerja sama dengan instansi mitra disusun</p>

Batasan Variabel

1. Konteks variabel

Unit ini berlaku untuk membangun kerja sama dengan instansi dan pihak pihak eksternal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Perlengkapan untuk Melakukan Proses Kerja Sama dengan Pihak Eksternal mencakup:

2.1 Komputer

2.2 *Printer*

2.3 ATK

2.4 *LCD Projector*

2.5 Telepon

2.6 Internet

2.7 Faksimili

3. Tugas pekerjaan untuk Melakukan Proses Kerja Sama dengan Pihak Eksternal, meliputi:

3.1 Mengidentifikasi permasalahan dalam organisasi

3.2 Mengidentifikasi permasalahan yang membutuhkan kerja sama dengan pihak eksternal

Standar Kompetensi Kepemimpinan

- 3.3 Mengidentifikasi lembaga-lembaga eksternal yang mampu menyelesaikan masalah organisasi
- 3.4 Membuat kesepakatan (Nota Kesepahaman) dengan instansi/lembaga eksternal
- 3.5 Melakukan koordinasi dengan pihak eksternal
- 3.6 Mengidentifikasi masalah dan alternatif solusi selama proses kerja sama
- 3.7 Membuat laporan hasil kerja sama
- 4. Peraturan yang dijadikan acuan dalam Unit Kompetensi Melakukan Proses Kerja Sama dengan Pihak Eksternal adalah
 - 4.1 SK Kepala BKN No. 46A Tahun 2003
 - 4.2 SK Kepala LAN No. 542 Tahun 2001
 - 4.3 SK Kepala LAN No. 199 Tahun 2001
 - 4.4 SK Kepala LAN No. 540 Tahun 2001
 - 4.5 SK Kepala LAN No. 541 Tahun 2001

Panduan Penilaian

- 1. Penjelasan prosedur penilaian
Unit kompetensi yang harus dikuasai sebelumnya yang mungkin diperlukan sebelum menguasai unit kompetensi ini dengan unit-unit kompetensi yang terkait:
[Belum tersedia]
- 2. Kondisi penilaian
 - 2.1 Kondisi penilaian merupakan aspek dalam penilaian yang sangat berpengaruh atas tercapainya kompetensi Melakukan Proses Kerja Sama dengan Instansi/Lembaga Eksternal.
 - 2.2 Penilaian dapat dilakukan dengan cara: lisan, tertulis, demonstrasi/praktek, dan simulasi di *workshop* dan atau di tempat kerja.
- 3. Pengetahuan yang dibutuhkan
Pengetahuan yang dibutuhkan untuk mendukung unit kompetensi ini sebagai berikut:
 - 3.1 Mengetahui permasalahan yang sedang dihadapi
 - 3.2 Mengetahui berbagai lembaga eksternal yang dapat diajak bekerja sama
 - 3.3 Mengetahui manfaat yang hendak dicapai dari proses kerja sama
- 4. Keterampilan yang dibutuhkan
Keterampilan yang dibutuhkan untuk mendukung unit kompetensi ini sebagai berikut:
 - 4.1 Mampu membuat Nota Kesepahaman dengan pihak eksternal
 - 4.2 Mampu berkoordinasi dengan pihak eksternal
 - 4.3 Mampu menyusun laporan kerja sama dengan pihak eksternal

5. Aspek kritis

Aspek kritis yang merupakan kondisi kerja untuk diperhatikan dalam mendukung unit kompetensi ini adalah sebagai berikut:

- 5.1 Kemampuan untuk dapat beradaptasi dengan pihak eksternal
- 5.2 Kemampuan untuk bersikap dan bertingkah laku baik dengan pihak eksternal

Tabel 4.8. Kompetensi Kunci Unit Kompetensi Melakukan Kerja sama dengan Pihak Eksternal

KOMPETENSI KUNCI		
No	Kompetensi kunci dalam unit ini	Tingkat
1.	Mengumpulkan, menganalisa dan mengorganisasikan informasi	2
2.	Mengkomunikasikan ide dan informasi	2
3.	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan	3
4.	Bekerja sama dengan orang lain dan kelompok	3
5.	Menggunakan gagasan secara matematis dan teknis	2
6.	Memecahkan masalah	2
7.	Menggunakan teknologi	3

INDIKATOR DAN INSTRUMEN ASSESSMENT KOMPETENSI KEPEMIMPINAN

Standar kompetensi yang telah disusun pada bab sebelumnya akan dipergunakan dalam proses pengukuran kompetensi. Oleh karena itu diperlukan indikator dan instrumen pengujinya. Tujuan dari pengukuran kompetensi ini adalah untuk mengetahui tingkat pencapaian assessee dibandingkan standar kompetensi yang telah ditetapkan. Selanjutnya apabila assessee belum mencapai kompetensi yang diharapkan maka disusun sebuah kurikulum pendidikan dan pelatihan untuk menjembatani kesenjangan (*gap*) antara kebutuhan kompetensi tersebut.

Berikut ini disajikan indikator dan instrumen untuk keempat unit kompetensi kepemimpinan yang telah ditentukan sebelumnya, yakni unit kompetensi mengambil keputusan secara terstruktur, mempengaruhi orang lain, melakukan komunikasi dalam rapat, dan melakukan kerja sama dengan pihak eksternal. Untuk masing-masing sub kompetensi dibuatkan Indikator Unjuk Kerja (IUK) dan instrumen ukur berupa tes tertulis, tes lisan dan demonstrasi.

A. Unit Kompetensi Mengambil Keputusan Secara Terstruktur

Unit kompetensi mengambil keputusan secara terstruktur merupakan bagian penting dari kompetensi besar kepemimpinan yang utamanya dilakukan dalam *setting* organisasi. Indikator Unjuk Kerja dan instrumen yang telah disusun dibagi-bagi pula ke dalam ranah kompetensi, yakni *Skill*, Kognitif dan *Attitude*.

Judul Unit : Melakukan pengambilan keputusan secara terstruktur

Deskripsi Unit : Unit ini membahas mengenai bagaimana melakukan pengambilan keputusan dalam rangka memecahkan suatu masalah. Meliputi bagaimana mengidentifikasi permasalahan sampai dengan mengevaluasi hasil keputusan.

1. Indikator Unjuk Kerja (IUK)

Indikator Unjuk Kerja (IUK) untuk unit kompetensi mengambil keputusan secara terstruktur dibagi ke dalam ranah-ranah pengukuran kompetensi, yakni *Skill* (S), *Cognitive* (K) dan *Attitude* (A).

Tabel 5.1. Indikator Unjuk Kerja Unit Kompetensi Mengambil Keputusan

Elemen Kompetensi	KUK	IUK	S/K/A
Mengidentifikasi situasi yang mendasari permasalahan	Wewenang yang bersangkutan dipahami terkait dengan cakupan permasalahan	Dapat menjelaskan wewenang yang dimiliki oleh pejabat pengambil keputusan	K
		Dapat mengaitkan antara wewenang dengan pokok permasalahan yang akan dipecahkan	A
	Norma dalam organisasi dipahami terkait dengan dasar pengambilan keputusan	Dapat menjelaskan norma dalam organisasi yang terkait dengan pokok permasalahan	K
		Dapat menyebutkan tugas dan fungsi jabatan	K
		Dapat menyebutkan norma kedaerahan yang mempengaruhi organisasi	K
		Dapat menyebutkan visi, misi, tugas, dan fungsi organisasi	K
		Dapat membuat daftar jenis dan isi norma organisasi	S
		Dapat memilih norma-norma yang terkait dengan permasalahan.	A
	Pemangku kepentingan diidentifikasi terkait dengan keluasan <i>impact</i> keputusan yang diambil	Dapat membuat daftar pemangku kepentingan organisasi	S
		Dapat membuat gambaran dampak yang mungkin terjadi untuk setiap pemangku kepentingan	A
	Kepentingan pemangku kepentingan diidentifikasi	Dapat menunjukkan kepentingan yang dimiliki oleh setiap pemangku kepentingan	S
		Dapat menyusun prioritas kepentingan pemangku kepentingan	S
Menganalisa masalah untuk berdasarkan situasi	Peta masalah dibuat berdasarkan teknik yang relevan	Dapat menjelaskan salah satu teknik analisa (misalnya: SWOT atau <i>Fish bone</i>)	K
		Dapat menyebutkan keunggulan teknik analisa yang disebutkan di atas	K

Elemen Kompetensi	KUK	IUK	S/K/A
Merumuskan alternatif solusi sebagai dasar pengambilan keputusan		Dapat menyebutkan kelemahan teknik analisa yang disebutkan di atas	K
		Dapat membuat peta permasalahan dengan salah satu teknik analisa	S
	Ruang lingkup masalah dibatasi	Dapat mengelompokkan masalah-masalah terkait ke dalam lingkup tertentu	S
		Dapat menentukan batasan masalah yang akan menjadi ruang lingkup pengambilan keputusan	S
	Inti permasalahan ditentukan	Dapat mengidentifikasi masalah-masalah utama/pokok yang termasuk dalam lingkup batasan masalah yang telah ditentukan	S
		Dapat menentukan inti permasalahan yang akan menjadi fokus pengambilan keputusan	S
	Alternatif solusi untuk inti permasalahan diidentifikasi	Dapat menjelaskan cara membuat alternatif solusi	K
		Dapat membuat alternatif solusi dari inti permasalahan yang telah ditentukan	S
	Peta alternatif solusi dibuat berdasarkan teknik analisa yang relevan (misalnya teknik analisa SWOT)	Dapat menjelaskan salah satu teknik analisa alternatif solusi	K
		Dapat menjelaskan keunggulan salah satu teknik analisa alternatif solusi yang disebutkan di atas	K
		Dapat menjelaskan kelemahan salah satu teknik analisa alternatif solusi yang disebutkan di atas	K
		Dapat memetakan masing-masing alternatif solusi berdasarkan salah satu teknik analisa alternatif solusi	S
	Sumber daya organisasi diidentifikasi dalam rangka mendukung alternatif solusi	Dapat menyebutkan sumber daya yang dimiliki organisasi	K
		Dapat mengidentifikasi sumber daya organisasi yang terkait dengan alternatif solusi	S

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

Elemen Kompetensi	KUK	IUK	S/K/A
Membuat keputusan berdasarkan alternatif solusi yang telah dibuat	Tingkat kesegeraan pengambilan keputusan ditentukan	Dapat mengukur tingkat dukungan sumber daya organisasi terhadap alternatif solusi	S
		Dapat mengidentifikasi tingkat urgensi diperlukannya solusi atas permasalahan	S
		Dapat mengidentifikasi perkiraan jangka waktu keberdampakkan alternatif keputusan dapat dirasakan	S
		Dapat merumuskan alternatif solusi terkait dengan dukungan sumber daya organisasi	S
		Dapat merumuskan alternatif solusi terkait dengan jangka waktu keberdampakannya	S
	Daftar prioritas alternatif solusi disusun	Dapat menyusun daftar prioritas alternatif solusi	S
		Dapat menentukan alternatif solusi yang dipilih untuk memecahkan masalah	S
	Tujuan pengambilan keputusan ditentukan	Dapat mengaitkan kepentingan pemangku kepentingan dengan pencapaian tujuan organisasi	A
		Dapat menentukan tujuan dari pengambilan keputusan	S
	Keputusan dipilih berdasarkan prioritas alternatif solusi	Dapat mengaitkan alternatif solusi dengan tujuan pengambilan keputusan	A
		Dapat memilih solusi yang diambil untuk pemecahan masalah	S
	Sosialisasi hasil keputusan dilakukan kepada pemangku kepentingan	Dapat menjelaskan keputusan yang diambil kepada pemangku kepentingan yang terkait	S
		Dapat menyebutkan alasan pengambilan keputusan tersebut	S
		Dapat menjelaskan konsekuensi bagi pemangku kepentingan terkait keputusan tersebut	S

Elemen Kompetensi	KUK	IUK	S/K/A
Mengevaluasi dampak penerapan keputusan	Informasi penerapan keputusan dikumpulkan	Dapat menjelaskan cara mengumpulkan informasi terkait hasil penerapan keputusan	K
		Dapat menyebutkan pihak-pihak yang bisa menjadi narasumber pencarian informasi	K
		Dapat membuat matriks informasi penerapan keputusan	S
	Informasi dampak keputusan terhadap pemangku kepentingan dikumpulkan	Dapat mengumpulkan informasi tentang dampak positif penerapan keputusan bagi pemangku kepentingan	S
		Dapat mengumpulkan informasi tentang dampak negatif penerapan keputusan bagi pemangku kepentingan	S
	Hambatan dalam penerapan keputusan diidentifikasi	Dapat menjelaskan metode yang digunakan dalam mengidentifikasi hambatan dalam penerapan keputusan	K
		Dapat membuat matriks informasi tentang hambatan-hambatan yang ada terkait penerapan keputusan	S
		Dapat mengidentifikasi hambatan penerapan keputusan kaitannya dengan sumber daya organisasi	S
		Dapat mengidentifikasi hambatan penerapan keputusan kaitannya dengan pemangku kepentingan	S
		Dapat mengidentifikasi hambatan utama yang mempengaruhi penerapan keputusan	S
		Dapat memisahkan antara hambatan yang mampu diatasi dengan sumber daya organisasi dengan yang tidak	A

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

Elemen Kompetensi	KUK	IUK	S/K/A
	Rumusan evaluasi keputusan dibuat sebagai dasar pengambilan keputusan berikutnya	Dapat menjelaskan proses pembuatan keputusan	K
		Dapat menunjukkan kelemahan/kesalahan dalam proses pembuatan keputusan	A
		Dapat menunjukkan keterkaitan antara: keputusan, dampak keputusan, hambatan, dan rancangan solusi dalam sebuah diagram alur/matriks	A
		Dapat menyajikan hasil evaluasi keputusan dalam presentasi	S

2. Perencanaan Penilaian

Perencanaan penilaian untuk unit kompetensi mengambil keputusan secara terstruktur menggunakan studi kasus tertentu yang disesuaikan dengan latar belakang assessee. Melalui metode ini diharapkan assessee bisa menunjukkan respon yang lebih alami sehingga mempermudah proses assessment.

Studi Kasus:

Assessee berperan sebagai Kepala Dinas Pendidikan Nasional di Kabupaten Maju Mundur.

Dilengkapi dengan:

- a. Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Dinas Pendidikan Nasional
- b. Tugas dan kewenangan Dinas Pendidikan Nasional
- c. Uraian tugas jabatan
- d. Profil daerah Kabupaten Maju Mundur

Masalah: (pilih salah satu)

- ✓ Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS)
- ✓ Plagiarisme guru
- ✓ Kekurangan tenaga pengajar
- ✓ Tawuran pelajar
- ✓ Pemotongan anggaran

Tabel 5.2. Metode Penilaian Unit Kompetensi Mengambil Keputusan Secara Terstruktur

Kriteria Unjuk Kerja	Indikator Unjuk Kerja	S/K/A	Metode Penilaian	Instrumen/Sumber yang Diperlukan
Wewenang yang bersangkutan dipahami terkait dengan cakupan permasalahan	Dapat menjelaskan wewenang yang dimiliki oleh pejabat pengambil keputusan	K	Tes tertulis	<u>Tes Lisan (Tanya Jawab)</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Daftar pertanyaan lisan ▪ Kunci jawaban ▪ Ruang tes yang memadai: suasana ruangan yang cukup tenang ▪ Fasilitas pendukung: meja, kursi, ruang ber-AC
	Dapat mengaitkan antara wewenang dengan pokok permasalahan yang akan dipecahkan	A	Tes lisan	
Norma dalam organisasi dipahami terkait dengan dasar pengambilan keputusan	Dapat menjelaskan norma dalam organisasi yang terkait dengan pokok permasalahan	K	Tes lisan	<u>Tes Tertulis:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Daftar pertanyaan tertulis ▪ Lembar jawaban ▪ Ruang tes yang memadai: suasana ruangan yang cukup tenang ▪ Alat Tulis ▪ Kertas ▪ Fasilitas pendukung: meja, kursi, ruang ber-AC
	Dapat menyebutkan tugas dan fungsi jabatan	K	Tes tertulis	
	Dapat menyebutkan norma kedaerahan yang mempengaruhi organisasi	K	Tes lisan	
	Dapat menyebutkan visi, misi, tugas, dan fungsi organisasi	K	Tes lisan/ Presentasi	
	Dapat membuat daftar jenis dan isi norma organisasi	S	Tes tertulis	
	Dapat memilih norma-norma yang terkait dengan permasalahan	A	Demonstrasi	
Pemangku kepentingan diidentifikasi terkait dengan keluasan <i>impact</i> keputusan yang diambil	Dapat membuat daftar pemangku kepentingan organisasi	S	Demonstrasi	<u>Demonstrasi:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Daftar cek kegiatan ▪ praktik/demon strasi
	Dapat membuat gambaran dampak yang mungkin terjadi untuk setiap pemangku kepentingan	A	Tes lisan	
Kepentingan pemangku kepentingan diidentifikasi	Dapat menunjukkan kepentingan yang dimiliki oleh setiap pemangku kepentingan	S	Tes lisan	<u>Demonstrasi:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Daftar cek kegiatan ▪ praktik/demon strasi
	Dapat menyusun prioritas kepentingan pemangku kepentingan	S	Demonstrasi	
Peta masalah dibuat berdasarkan	Dapat menjelaskan salah satu teknik analisa (misalnya: SWOT, Fish bone)	K	Tes tertulis	

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

Kriteria Unjuk Kerja	Indikator Unjuk Kerja	S/K/A	Metode Penilaian	Instrumen/Sumber yang Diperlukan
teknik yang relevan	Dapat menyebutkan keunggulan teknik analisa yang disebutkan di atas	K	Tes tertulis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ruang tes yang memadai: suasana ruangan yang cukup tenang ▪ Fasilitas pendukung: meja, kursi, ruang ber-AC, ▪ Peralatan pendukung: Komputer dan Telepon
	Dapat menyebutkan kelemahan teknik analisa yang disebutkan di atas	K	Tes tertulis	
	Dapat membuat peta permasalahan dengan salah satu teknik analisa	S	Tes tertulis	
Ruang lingkup masalah dibatasi	Dapat mengelompokkan masalah-masalah terkait ke dalam lingkup tertentu	S	Tes tertulis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ruang lingkup masalah dibatasi ▪ Dapat menentukan batasan masalah yang akan menjadi ruang lingkup pengambilan keputusan
	Dapat menentukan batasan masalah yang akan menjadi ruang lingkup pengambilan keputusan	S	Tes tertulis	
Inti permasalahan ditentukan	Dapat mengidentifikasi masalah-masalah utama/pokok yang termasuk dalam lingkup batasan masalah yang telah ditentukan	S	Tes tertulis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inti permasalahan ditentukan ▪ Dapat menentukan inti permasalahan yang akan menjadi fokus pengambilan keputusan
	Dapat menentukan inti permasalahan yang akan menjadi fokus pengambilan keputusan	S	Tes lisan	
Alternatif solusi untuk inti permasalahan diidentifikasi	Dapat menjelaskan cara membuat alternatif solusi	K	Tes lisan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alternatif solusi untuk inti permasalahan diidentifikasi ▪ Dapat membuat alternatif solusi dari inti permasalahan yang telah ditentukan
	Dapat membuat alternatif solusi dari inti permasalahan yang telah ditentukan	S	Demonstrasi	
Peta alternatif solusi dibuat berdasarkan teknik analisa yang relevan (misalnya teknik analisa SWOT)	Dapat menjelaskan salah satu teknik analisa alternatif solusi	K	Tes tertulis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peta alternatif solusi dibuat berdasarkan teknik analisa yang relevan (misalnya teknik analisa SWOT) ▪ Dapat menjelaskan keunggulan salah satu teknik analisa alternatif solusi yang disebutkan di atas ▪ Dapat menjelaskan kelemahan salah satu teknik analisa alternatif solusi yang disebutkan di atas
	Dapat menjelaskan keunggulan salah satu teknik analisa alternatif solusi yang disebutkan di atas	K	Tes tertulis	
	Dapat menjelaskan kelemahan salah satu teknik analisa alternatif solusi yang disebutkan di atas	K	Tes tertulis	

Kriteria Unjuk Kerja	Indikator Unjuk Kerja	S/K/A	Metode Penilaian	Instrumen/Sumber yang Diperlukan
	Dapat memetakan masing-masing alternatif solusi berdasarkan salah satu teknik analisa alternatif solusi	S	Tes tertulis	
Sumber daya organisasi diidentifikasi dalam rangka mendukung alternatif solusi	Dapat menyebutkan sumber daya yang dimiliki organisasi	K	Tes tertulis	
	Dapat mengidentifikasi sumber daya organisasi yang terkait dengan alternatif solusi	S	Tes tertulis	
	Dapat mengukur tingkat dukungan sumber daya organisasi terhadap alternatif solusi	S	Tes lisan	
	Dapat menjelaskan manfaat/dukungan sumber daya organisasi terhadap alternatif solusi	S	Tes lisan	
Tingkat kesegeraan pengambilan keputusan ditentukan	Dapat mengidentifikasi tingkat urgensi diperlukannya solusi atas permasalahan	S	Tes lisan	
	Dapat menyebutkan perkiraan jangka waktu keberdampakannya alternatif keputusan dapat dirasakan	S	Tes lisan	
Daftar prioritas alternatif solusi disusun	Dapat merumuskan alternatif solusi terkait dengan dukungan sumber daya organisasi	S	Tes lisan	
	Dapat merumuskan alternatif solusi terkait dengan jangka waktu keberdampakannya	S	Tes lisan	
	Dapat menyusun daftar prioritas alternatif solusi	S	Tes tertulis	
	Dapat menentukan alternatif solusi yang dipilih untuk memecahkan masalah	S	Tes lisan	

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

Kriteria Unjuk Kerja	Indikator Unjuk Kerja	S/K/A	Metode Penilaian	Instrumen/Sumber yang Diperlukan
Tujuan pengambilan keputusan ditentukan	Dapat mengaitkan kepentingan pemangku kepentingan dengan pencapaian tujuan organisasi	A	Tes lisan	
	Dapat menentukan tujuan dari pengambilan keputusan	S	Tes lisan	
Keputusan dipilih berdasarkan prioritas alternatif solusi	Dapat mengaitkan alternatif solusi dengan tujuan pengambilan keputusan	A	Tes lisan	
	Dapat memilih solusi yang diambil untuk pemecahan masalah	S	Tes lisan	
Sosialisasi hasil keputusan dilakukan kepada pemangku kepentingan	Dapat menjelaskan keputusan yang diambil kepada pemangku kepentingan yang terkait	S	Tes lisan	
	Dapat menyebutkan alasan pengambilan keputusan tersebut	S	Tes lisan	
	Dapat menjelaskan konsekuensi bagi pemangku kepentingan terkait keputusan tersebut	S	Tes lisan	
Informasi penerapan keputusan dikumpulkan	Dapat menjelaskan cara mengumpulkan informasi terkait hasil penerapan keputusan	K	Tes lisan	
	Dapat menyebutkan pihak-pihak yang bisa menjadi narasumber pencarian informasi	K	Tes lisan	
	Dapat membuat matriks informasi penerapan keputusan	S	Demonstrasi	
Informasi dampak keputusan terhadap pemangku kepentingan dikumpulkan	Dapat menjelaskan informasi tentang dampak positif penerapan keputusan bagi pemangku kepentingan	S	Tes lisan	

Kriteria Unjuk Kerja	Indikator Unjuk Kerja	S/K/A	Metode Penilaian	Instrumen/Sumber yang Diperlukan
	Dapat menjelaskan informasi tentang dampak negatif penerapan keputusan bagi pemangku kepentingan	S	Tes lisan	
Hambatan dalam penerapan keputusan diidentifikasi	Dapat menjelaskan metode yang digunakan dalam mengidentifikasi hambatan dalam penerapan keputusan	K	Tes lisan	
	Dapat membuat matriks informasi tentang hambatan-hambatan yang ada terkait penerapan keputusan	S	Demonstrasi	
	Dapat mengidentifikasi hambatan penerapan keputusan kaitannya dengan sumber daya organisasi	S	Demonstrasi	
	Dapat mengidentifikasi hambatan penerapan keputusan kaitannya dengan pemangku kepentingan	S	Demonstrasi	
	Dapat mengidentifikasi hambatan utama yang mempengaruhi penerapan keputusan	S	Demonstrasi	
	Dapat memisahkan antara hambatan yang mampu diatasi dengan sumber daya organisasi dengan yang tidak	A	Tes lisan	
Rumusan evaluasi keputusan dibuat sebagai dasar pengambilan keputusan berikutnya	Dapat menjelaskan proses pembuatan keputusan	K	Tes lisan	
	Dapat menunjukkan kelemahan/kesalahan dalam proses pembuatan keputusan	A	Tes lisan	
	Dapat menunjukkan keterkaitan antara: keputusan, dampak keputusan, hambatan, dan rancangan solusi dalam sebuah diagram alur/matriks	A	Tes lisan	

Kriteria Unjuk Kerja	Indikator Unjuk Kerja	S/K/A	Metode Penilaian	Instrumen/Sumber yang Diperlukan
	Dapat menyajikan hasil evaluasi keputusan dalam presentasi	S	Demonstrasi	

3. Instrumen *Assessment*

Bagian ini berisi daftar pertanyaan untuk masing-masing jenis tes kompetensi. Untuk unit kompetensi mengambil keputusan secara terstruktur, digunakan tiga jenis metode pengetesan yakni tes tertulis, lisan dan demonstrasi.

Tabel 5.3. Daftar Pertanyaan Unit Kompetensi Mengambil Keputusan secara Terstruktur

Indikator Unjuk Kerja	S/K/A	Metode Penilaian	Bukti Lain	Daftar Pertanyaan
Dapat menjelaskan wewenang yang dimiliki oleh pejabat pengambil keputusan	K	Tes tertulis		Jelaskan wewenang Anda sebagai Kepala Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Maju Mundur!
Dapat mengaitkan antara wewenang dengan pokok permasalahan yang akan dipecahkan	A	Tes lisan		Jelaskan kaitan kewenangan Anda dengan pokok permasalahan tersebut.
Dapat menjelaskan norma dalam organisasi yang terkait dengan pokok permasalahan	K	Tes lisan		Jelaskan norma organisasi yang berlaku di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Anda!
Dapat menyebutkan tugas dan fungsi jabatan	K	Tes tertulis		Sebutkan tugas dan fungsi jabatan!
Dapat menyebutkan norma kedaerahan yang mempengaruhi organisasi	K	Tes lisan		Sebutkan norma kedaerahan yang berlaku di Kabupaten Maju Mundur!
Dapat menyebutkan visi, misi, tugas, dan fungsi organisasi	K	Tes lisan/ Presentasi		Sebutkan visi, misi, tugas, dan fungsi Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Maju Mundur

Instrumen Assessment Pegawai

Indikator Unjuk Kerja	S/K/A	Metode Penilaian	Bukti Lain	Daftar Pertanyaan
Dapat membuat daftar jenis dan isi norma yang mempengaruhi proses analisa permasalahan	S	Tes tertulis		Buat daftar jenis dan isi norma-norma yang mempengaruhi dalam menganalisa permasalahan!
Dapat memilih norma-norma yang terkait dengan permasalahan	A	Demonstrasi		Dari daftar yang telah dibuat, pilihlah norma-norma yang terkait dengan permasalahan!
Dapat membuat daftar pemangku kepentingan organisasi	S	Demonstrasi		Sebutkan pemangku kepentingan pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Maju Mundur!
Dapat membuat gambaran dampak yang mungkin terjadi untuk setiap pemangku kepentingan	A	Tes lisan		Sebutkan dampak yang mungkin terjadi untuk setiap pemangku kepentingan terkait dengan permasalahan tersebut!
Dapat menunjukkan kepentingan yang dimiliki oleh setiap pemangku kepentingan	S	Tes lisan		Jelaskan kepentingan dari masing-masing pemangku kepentingan!
Dapat menyusun prioritas kepentingan pemangku kepentingan	S	Demonstrasi	Bukti kerja	Susunlah daftar pemangku kepentingan tersebut berdasarkan prioritas tingkat kepentingannya.
Dapat menjelaskan salah satu teknik analisa (misalnya: SWOT, <i>Fish bone</i>)	K	Tes tertulis		Jelaskan salah satu teknik analisa yang akan Anda gunakan untuk permasalahan tersebut!
Dapat menyebutkan keunggulan teknik analisa yang disebutkan di atas	K	Tes tertulis		Jelaskan keunggulan dari teknik analisa tersebut!
Dapat menyebutkan kelemahan teknik analisa yang disebutkan di atas	K	Tes tertulis		Jelaskan kelemahan dari teknik analisa yang Anda gunakan!
Dapat membuat peta permasalahan dengan salah satu teknik analisa	S	Tes tertulis		Buatlah peta permasalahan dengan menggunakan salah satu metode yang Anda pilih!

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

Indikator Unjuk Kerja	S/K/A	Metode Penilaian	Bukti Lain	Daftar Pertanyaan
Dapat mengelompokkan masalah-masalah terkait ke dalam lingkup tertentu	S	Tes tertulis		Kelompokkan permasalahan yang telah Anda petakan, berdasarkan keterkaitannya dengan lingkup tertentu.
Dapat menentukan batasan masalah yang akan menjadi ruang lingkup pengambilan keputusan	S	Tes tertulis		Tunjukkan pembatasan masalah hingga menjadi masalah pokok yang akan dibuatkan keputusan.
Dapat mengidentifikasi masalah-masalah utama/pokok yang termasuk dalam lingkup batasan masalah yang telah ditentukan	S	Tes tertulis		Tentukan masalah pokok/utama yang akan dibuatkan sebagai keputusan!
Dapat menentukan inti permasalahan yang akan menjadi fokus pengambilan keputusan	S	Tes lisan		Tentukan inti atau akar permasalahannya!
Dapat menjelaskan cara membuat alternatif solusi	K	Tes lisan		Jelaskan cara membuat alternatif solusi!
Dapat membuat alternatif solusi dari inti permasalahan yang telah ditentukan	S	Demonstrasi		Buatlah alternatif solusi berdasarkan pokok permasalahan tersebut!
Dapat menjelaskan salah satu teknik analisa alternatif solusi	K	Tes tertulis		Jelaskan salah satu teknik analisa terhadap alternatif solusi!
Dapat menjelaskan keunggulan salah satu teknik analisa alternatif solusi yang disebutkan di atas	K	Tes tertulis		Jelaskan keunggulan teknik analisa yang Anda pilih!
Dapat menjelaskan kelemahan salah satu teknik analisa alternatif solusi yang disebutkan di atas	K	Tes tertulis		Jelaskan kelemahan teknik analisa yang Anda pilih!

Indikator Unjuk Kerja	S/K/A	Metode Penilaian	Bukti Lain	Daftar Pertanyaan
Dapat memetakan masing-masing alternatif solusi berdasarkan salah satu teknik analisa alternatif solusi	S	Tes tertulis		Tunjukkan pemetaan terhadap alternatif solusi, berdasarkan teknik analisa yang Anda pilih!
Dapat menyebutkan sumber daya yang dimiliki organisasi	K	Tes tertulis		Sebutkan sumber daya yang dimiliki oleh Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Maju Mundur!
Dapat mengidentifikasi sumber daya organisasi yang terkait dengan alternatif solusi	S	Tes tertulis		Tunjukkan cara mengidentifikasi sumber daya organisasi yang terkait dengan alternatif solusi!
Dapat mengukur tingkat dukungan sumber daya organisasi terhadap alternatif solusi	S	Tes lisan		Tunjukkan cara mengukur tingkat dukungan sumber daya organisasi terhadap masing-masing alternatif solusi!
Dapat menjelaskan manfaat/dukungan sumber daya organisasi terhadap alternatif solusi	S	Tes lisan		Jelaskan dukungan dari sumber daya organisasi terhadap masing-masing alternatif solusi!
Dapat mengidentifikasi tingkat urgensitas diperlukannya solusi atas permasalahan	S	Tes lisan		Sebutkan tingkat urgensitas diperlukannya solusi terhadap permasalahan!
Dapat menyebutkan perkiraan jangka waktu keberdampakan alternatif keputusan dapat dirasakan	S	Tes lisan		Sebutkan kapan keberdampakan solusi dapat dirasakan oleh pemangku kepentingan!
Dapat merumuskan alternatif solusi terkait dengan dukungan sumber daya organisasi	S	Tes lisan		Sebutkan alternatif-alternatif solusi terhadap permasalahan, ditinjau dari sumber daya organisasi!

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

Indikator Unjuk Kerja	S/K/A	Metode Penilaian	Bukti Lain	Daftar Pertanyaan
Dapat merumuskan alternatif solusi terkait dengan jangka waktu keberdampakannya	S	Tes lisan		Sebutkan alternatif-alternatif solusi terhadap permasalahan, ditinjau dari jangka waku keberdampakannya!
Dapat menyusun daftar prioritas alternatif solusi	S	Tes tertulis		Berdasarkan alternatif-alternatif yang telah disusun, tuliskan daftar prioritasnya!
Dapat menentukan alternatif solusi yang dipilih untuk memecahkan masalah	S	Tes lisan		Tentukan beberapa alternatif solusi sebagai keputusan!
Dapat mengaitkan kepentingan pemangku kepentingan dengan pencapaian tujuan organisasi	A	Tes lisan		Sebutkan keterkaitan antara kepentingan pemangku kepentingan dengan usaha pencapaian organisasi!
Dapat menentukan tujuan dari pengambilan keputusan	S	Tes lisan		Tentukan tujuan dari pengambilan keputusan!
Dapat mengaitkan alternatif solusi dengan tujuan pengambilan keputusan	A	Tes lisan		Bagaimana kaitan antara alternatif solusi dengan tujuan pengambilan keputusan!
Dapat memilih solusi yang diambil untuk pemecahan masalah	S	Tes lisan		Pilihlah solusi diantara alternatif yang ada sebagai pemecahan masalah!
Dapat menjelaskan keputusan yang diambil kepada pemangku kepentingan yang terkait	S	Tes lisan		Tunjukkan cara menjelaskan keputusan kepada pemangku kepentingan!
Dapat menyebutkan alasan pengambilan keputusan tersebut	S	Tes lisan		Sebutkan alasan pengambilan keputusan tersebut!
Dapat menjelaskan konsekuensi bagi pemangku kepentingan terkait keputusan tersebut	S	Tes lisan		Jelaskan konsekuensi keputusan terhadap masing-masing pemangku kepentingan!

Indikator Unjuk Kerja	S/K/A	Metode Penilaian	Bukti Lain	Daftar Pertanyaan
Dapat menjelaskan cara mengumpulkan informasi terkait hasil penerapan keputusan	K	Tes lisan		Jelaskan cara mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hasil/dampak penerapan keputusan!
Dapat menyebutkan pihak-pihak yang bisa menjadi narasumber pencarian informasi	K	Tes lisan		Sebutkan pihak-pihak yang bisa menjadi narasumber pencarian informasi!
Dapat membuat matriks informasi penerapan keputusan	S	Demonstrasi	Bukti kerja	Tunjukkan cara membuat matriks yang berisi informasi penerapan keputusan!
Dapat menjelaskan informasi tentang dampak positif penerapan keputusan bagi pemangku kepentingan	S	Tes lisan		Jelaskan informasi tentang dampak positif penerapan keputusan tersebut!
Dapat menjelaskan informasi tentang dampak negatif penerapan keputusan bagi pemangku kepentingan	S	Tes lisan		Jelaskan informasi tentang dampak negatif penerapan keputusan tersebut!
Dapat menjelaskan metode yang digunakan dalam mengidentifikasi hambatan dalam penerapan keputusan	K	Tes lisan		Jelaskan metode yang digunakan dalam mengidentifikasi hambatan dalam penerapan keputusan!
Dapat membuat matriks informasi tentang hambatan-hambatan yang ada terkait penerapan keputusan	S	Demonstrasi	Bukti kerja	Tunjukkan cara membuat matriks informasi tentang hambatan-hambatan yang ada terkait penerapan keputusan!
Dapat mengidentifikasi hambatan penerapan keputusan kaitannya dengan sumber daya organisasi	S	Demonstrasi	Bukti kerja	Tunjukkan cara mengidentifikasi hambatan penerapan keputusan kaitannya dengan sumber daya organisasi!

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

Indikator Unjuk Kerja	S/K/A	Metode Penilaian	Bukti Lain	Daftar Pertanyaan
Dapat mengidentifikasi hambatan penerapan keputusan kaitannya dengan pemangku kepentingan	S	Demonstrasi	Bukti kerja	Tunjukkan cara mengidentifikasi hambatan penerapan keputusan kaitannya dengan pemangku kepentingan!
Dapat mengidentifikasi hambatan utama yang mempengaruhi penerapan keputusan	S	Demonstrasi	Bukti kerja	Tunjukkan cara mengidentifikasi hambatan utama yang mempengaruhi penerapan keputusan!
Dapat memisahkan antara hambatan yang mampu diatasi dengan sumber daya organisasi dengan yang tidak	A	Tes lisan		Jelaskan cara memisahkan antara hambatan yang mampu diatasi dengan sumber daya organisasi dengan yang tidak!
Dapat menjelaskan proses pembuatan keputusan	K	Tes lisan		Jelaskan proses pengambilan keputusan yang telah dilakukan!
Dapat menunjukkan kelemahan/kesalahan dalam proses pembuatan keputusan	A	Tes lisan		Jelaskan kelemahan dalam proses pembuatan keputusan!
Dapat menunjukkan keterkaitan antara: keputusan, dampak keputusan, hambatan, dan rancangan solusi dalam sebuah diagram alur/matriks	A	Tes lisan		Jelaskan keterkaitan antara: keputusan, dampak keputusan, hambatan, dan rancangan solusi dalam sebuah diagram alur/matriks!
Dapat menyajikan hasil evaluasi keputusan dalam presentasi	S	Demonstrasi		Jelaskan hasil evaluasi keputusan yang telah dilakukan!

4. Kunci Jawaban

a. Daftar Pertanyaan Tes Tertulis

Unit Kompetensi: Mengambil keputusan secara terstruktur

Petunjuk:

1. Jawablah pertanyaan di bawah ini pada lembar jawaban yang disediakan
2. Jawablah seluruh pertanyaan di bawah ini dengan singkat dan jelas
3. Waktu yang disediakan 120 menit
4. Sifat pengerjaan "*close book*"

Daftar Pertanyaan:

1. Jelaskan wewenang Anda sebagai Kepala Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Maju Mundur!
2. Sebutkan tugas dan fungsi jabatan!
3. Buat daftar jenis dan isi norma-norma yang mempengaruhi dalam menganalisa permasalahan!
4. Jelaskan salah satu teknik analisa yang akan Anda gunakan dalam membuat gambaran dampak yang mungkin terjadi untuk setiap pemangku kepentingan!
5. Jelaskan keunggulan dari teknik analisa tersebut (no. 4)!
6. Jelaskan kelemahan dari teknik analisa yang Anda gunakan (no. 4)!
7. Buatlah peta permasalahan dengan menggunakan salah satu metode yang Anda pilih!
8. Kelompokkan permasalahan yang telah Anda petakan, berdasarkan keterkaitannya dengan lingkup tertentu.
9. Tunjukkan pembatasan masalah hingga menjadi masalah pokok yang akan dibuatkan keputusan.

Kunci Jawaban:

Jawaban Soal No. 1:

- Merencanakan program kerja tahunan, alokasi anggaran
- Membuat kebijakan terkait dengan urusan pendidikan di wilayah Kabupaten Maju Mundur
- Dan seterusnya

Jawaban Soal No. 2:

Kepala Dinas mempunyai uraian tugas sebagai berikut:

- 1) Membantu Bupati dalam melaksanakan tugas, baik perencanaan maupun Pelaksanaan kegiatan di bidang pendidikan;
- 2) Memimpin, mengoordinasikan, membina, dan mengendalikan seluruh kegiatan dinas di bidang pendidikan;
- 3) Mengkaji dan merumuskan kebijakan teknis di bidang pendidikan;

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

- 4) Merumuskan, menyusun rencana dan program kerja dinas sebagai pedoman kerja sesuai kebijakan Pemerintah Daerah;
- 5) Memberi informasi dan saran serta bahan pertimbangan kepada Bupati dalam hal urusan pendidikan sebagai bahan penetapan kebijakan Bupati;
- 6) Menyusun, melaporkan, dan mempertanggungjawabkan tugas kedinasan sesuai dengan bidang tugas baik secara operasional maupun administrasi kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah;
- 7) Membagi tugas kepada Sekretaris dan para Kepala Bidang, sesuai dengan tugas dan fungsinya;
- 8) Memberi petunjuk kepada Sekretaris dan para Kepala Bidang, untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
- 9) Merumuskan kebijakan teknis di bidang pendidikan;
- 10) Menetapkan kebijakan dan standar operasional pendidikan di kabupaten sesuai dengan kebijakan nasional dan provinsi;
- 11) Menyelenggarakan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang pendidikan;
- 12) Menyelenggarakan pemberian izin pendirian, pencabutan izin satuan pendidikan prasekolah, pendidikan dasar dan satuan pendidikan menengah serta pendidikan non formal dan in formal;
- 13) Menyelenggarakan pembinaan dan pelaksanaan tugas bidang pendidikan prasekolah, pendidikan dasar dan satuan pendidikan menengah serta pendidikan non formal dan in formal, sarana dan prasarana serta kelompok jabatan fungsional;
- 14) Mengoordinasi dan supervisi pengembangan kurikulum satuan pendidikan pada pendidikan prasekolah, pendidikan dasar dan satuan pendidikan menengah serta pendidikan non formal dan in formal;
- 15) Merencanakan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan pendidikan prasekolah, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan non formal dan in formal sesuai kewenangannya;
- 16) Mengendalikan mutu pendidikan dalam pelaksanaan ujian nasional pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan non formal dan in formal;
- 17) Menyelenggarakan pembinaan fungsional terhadap unit-unit organisasi di lingkup dinas;
- 18) Menyelenggarakan penyusunan pencapaian standar pelayanan minimal bidang pendidikan;
- 19) Menyelenggarakan penerapan budaya kerja aparatur lingkup dinas;
- 20) Menyelenggarakan penyusunan indeks kepuasan masyarakat di bidang pendidikan;
- 21) Melaksanakan pembinaan administrasi ketatausahaan dinas;
- 22) Menyelenggarakan pembinaan teknis dan administrasi terhadap UPT;
- 23) Menyelenggarakan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas/kegiatan dinas, sesuai ketentuan yang berlaku; dan
- 24) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Bupati, sesuai bidang tugas dan fungsinya. (www.cirebonkab.go.id; 2010)

Jawaban Soal No. 3:

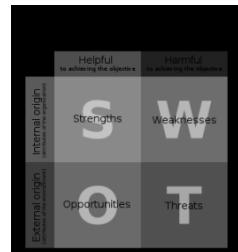
- Matriks norma

Tabel 5.4. Tabel Matriks Norma yang Berlaku

No.	Jenis Norma	Rincian	Analisa
1.	Norma adat	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan upacara adat pada hari tertentu • Ruwatan 	
2.	Norma etika	<ul style="list-style-type: none"> • Menolong orang yang kesulitan • Menghormati orang lain 	
3.	Norma agama	<p>Islam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menutup aurat • Makan yang halal <p>Kristen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percaya pada Tuhan <p>Budha:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vegetarian 	
4.	Norma hukum	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki SIM • Memiliki KTP 	

Jawaban Soal No. 4:

- Analisa SWOT (singkatan bahasa Inggris dari "kekuatan"/strengths,"kelemahan"/weaknesses, "kesempatan"/opportunities, dan "ancaman"/threats) adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Teknik ini dibuat oleh Albert Humphrey, yang memimpin proyek riset pada Universitas Stanford pada dasawarsa 1960-an dan 1970-an dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500. (www.id.wikipedia.org; 2010)



Jawaban Soal No. 5:

- Keunggulan analisa SWOT

Metode SWOT khususnya digunakan sebagai alat pelaporan karena membantu mengidentifikasi tindakan-tindakan yang bisa diambil untuk meraih tujuan yang diinginkan, selain itu kadang juga digunakan untuk menyusun perencanaan strategis. (www.hampreston.com; 2010)

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

Jawaban Soal No. 6:

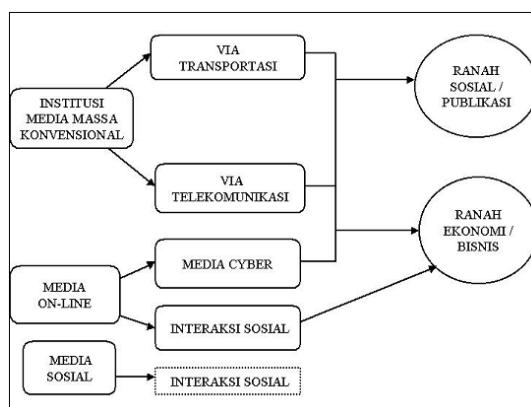
- Kelemahan analisa SWOT

Metode SWOT cenderung subjektif dan terlalu kritis, karena umumnya lebih mudah menemukan kelemahan dan ancaman daripada kekuatan dan kesempatan. Metode ini tidak secara langsung mengarahkan tindakan dan tanpa perhatian khusus akan terlihat sebagai aktivitas penyusunan daftar belaka. Oleh karenanya, metode SWOT jangan digunakan secara individu, tapi dipadukan dengan metode lain. (www.hampreston.com; 2010)

Jawaban Soal No. 7:

- Peta permasalahan [komunikasi dan informasi di Indonesia] (www.ashadisiregar.wordpress.com; 2010)

Gambar 5.1. Peta Permasalahan Komunikasi dan Informasi di Indonesia



Sumber: www.ashadisiregar.wordpress.com; 2010

Jawaban Soal No. 8:

- Pengelompokan peta permasalahan berdasarkan lingkup tertentu
Disusun berdasarkan ruang lingkup analisa.

Jawaban Soal No. 9:

- Pembatasan masalah

Dilakukan pembatasan masalah sesuai dengan kemampuan pemecahan dan wewenang yang bersangkutan

Jawaban Soal No. 10:

- Masalah utama/pokok

Masalah utama ditentukan berdasarkan hasil analisa dan pengujian atas gejala permasalahan yang ada.

Jawaban Soal No. 11:

- Peta permasalahan
Disusun dengan menggunakan *mind-map*.

Jawaban Soal No. 12:

- Keunggulan teknik analisa
Keunggulan diidentifikasi berdasarkan teori dan pengalaman *assessee*.

Jawaban Soal No. 13:

- Kelemahan teknik analisa
Kelemahan diidentifikasi berdasarkan teori dan pengalaman *assessee*.

Jawaban Soal No. 14:

- Pemetaan solusi
Pemetaan solusi menggunakan teknik yang ada dan/atau peramalan.

Jawaban Soal No. 15:

- Sumber daya yang dimiliki
Dirinci potensi dan sumber daya yang dimiliki secara nyata.

Jawaban Soal No. 16:

- Identifikasi sumber daya
Dilakukan dengan memilih dan memilah sumber daya yang memiliki daya dukung terhadap pemecahan masalah

Jawaban Soal No. 17:

- Daftar prioritas solusi
Menyusun ulang prioritas berdasarkan daya pemecahannya

b. Daftar Pertanyaan Tes Lisan

Tabel. 5.5. Daftar Pertanyaan Tes Lisan

Unit Kompetensi Mengambil Keputusan Secara Terstruktur

No.	Daftar Pertanyaan	Jawaban yang Diharapkan
1.	Jelaskan kaitan kewenangan Anda dengan pokok permasalahan tersebut.	Menunjukkan logika <i>assessee</i> terhadap permasalahan yang ada
2.	Jelaskan norma organisasi yang berlaku di OPD Anda!	Menyebutkan norma dalam organisasi
3.	Sebutkan norma kedaerahan yang berlaku di Kabupaten Maju Mundur!	Menyebutkan norma kedaerahan
4.	Sebutkan visi, misi, tugas, dan fungsi Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Maju Mundur	Menyebutkan norma visi, misi, tugas, dan fungsi

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

No.	Daftar Pertanyaan	Jawaban yang Diharapkan
5.	Sebutkan pemangku kepentingan pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Maju Mundur!	Menyebutkan pemangku kepentingan
6.	Sebutkan dampak yang mungkin terjadi untuk setiap pemangku kepentingan terkait dengan permasalahan tersebut!	Menyebutkan dampak permasalahan bagi setiap pemangku kepentingan
7.	Jelaskan kepentingan dari masing-masing pemangku kepentingan!	Menyebutkan kepentingan terhadap instansi
8.	Kelompokkan permasalahan yang telah Anda petakan, berdasarkan keterkaitannya dengan lingkup tertentu.	Menyebutkan pengelompokan permasalahan
9.	Tunjukkan pembatasan masalah hingga menjadi masalah pokok yang akan dibuatkan keputusan.	Menyebutkan cara membatasi masalah
10.	Tentukan masalah pokok/utama yang akan dibuatkan sebagai keputusan!	Menyebutkan inti permasalahan
11.	Jelaskan cara membuat alternatif solusi!	Menyebutkan metode penyusunan solusi
12.	Buatlah alternatif solusi berdasarkan pokok permasalahan tersebut!	Menyebutkan alternatif solusi
13.	Tunjukkan cara mengukur tingkat dukungan sumber daya organisasi terhadap masing-masing alternatif solusi!	Menyebutkan metode pembobotan dukungan sumber daya
14.	Jelaskan dukungan dari sumber daya organisasi terhadap masing-masing alternatif solusi!	Menjelaskan dukungan sumber daya
15.	Sebutkan tingkat urgensitas diperlukannya solusi terhadap permasalahan!	Menyebutkan urgensitas
16.	Sebutkan kapan keberdampakan solusi dapat dirasakan oleh pemangku kepentingan!	Menyebutkan kesegeraan dampak solusi
17.	Sebutkan alternatif-alternatif solusi terhadap permasalahan, ditinjau dari sumber daya organisasi!	Menyebutkan alternatif solusi
18.	Sebutkan alternatif-alternatif solusi terhadap permasalahan, ditinjau dari jangka waku keberdampakan!	Menyebutkan alternatif solusi yang diinginkan
19.	Tentukan beberapa alternatif solusi sebagai keputusan!	Memilih alternatif solusi
20.	Sebutkan keterkaitan antara pemangku kepentingan dengan usaha pencapaian organisasi!	Menyebutkan keterkaitan antar pihak
21.	Tentukan tujuan dari pengambilan keputusan!	Menyebutkan tujuan pengambilan keputusan

No.	Daftar Pertanyaan	Jawaban yang Diharapkan
22.	Bagaimana kaitan antara alternatif solusi dengan tujuan pengambilan keputusan!	Menyebutkan keterkaitan antar alternatif solusi
23.	Pilihlah solusi diantara alternatif yang ada sebagai pemecahan masalah!	Menyebutkan solusi yang dipilih
24.	Tunjukkan cara menjelaskan keputusan kepada pemangku kepentingan!	Menyebutkan metode penyampaian keputusan
25.	Sebutkan alasan pengambilan keputusan tersebut!	Menyebutkan alasan penggunaan metode
26.	Jelaskan konsekuensi keputusan terhadap masing-masing pemangku kepentingan!	Menyebutkan konsekuensi keputusan terhadap pemangku kepentingan
27.	Jelaskan cara mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hasil/dampak penerapan keputusan!	Menyebutkan cara mengumpulkan informasi
28.	Sebutkan pihak-pihak yang bisa menjadi narasumber pencarian informasi!	Menyebutkan pihak yang bisa menjadi narasumber
29.	Jelaskan informasi tentang dampak positif penerapan keputusan tersebut!	Menjelaskan keberdampakan penerapan keputusan
30.	Jelaskan informasi tentang dampak negatif penerapan keputusan tersebut!	Menjelaskan keberdampakan penerapan keputusan
31.	Jelaskan metode yang digunakan dalam mengidentifikasi hambatan dalam penerapan keputusan!	Menyebutkan metode yang digunakan
32.	Jelaskan cara memisahkan antara hambatan yang mampu diatasi dengan sumber daya organisasi dengan yang tidak!	Menjelaskan metode analisa
33.	Jelaskan proses pengambilan keputusan yang telah dilakukan!	Menjelaskan proses yang terjadi
34.	Jelaskan kelemahan dalam proses pembuatan keputusan!	Menjelaskan kelemahan proses pengambilan keputusan
35.	Jelaskan keterkaitan antara: keputusan, dampak keputusan, hambatan, dan rancangan solusi dalam sebuah diagram alur/matriks!	Menjelaskan keterkaitan antar bagian

c. Daftar Pertanyaan Demonstrasi

Tabel 5.6. Tabel Daftar Pertanyaan Demonstrasi
Unit Kompetensi Mengambil Keputusan Secara Terstruktur

No	Daftar Tugas/Instruksi	Poin yang Dicek
1.	Dari daftar yang telah dibuat, pilihlah norma-norma yang terkait dengan permasalahan!	Daftar norma
2.	Susunlah daftar pemangku kepentingan tersebut berdasarkan prioritas tingkat kepentingannya.	Pemeringkatan pemangku kepentingan
3.	Buatlah alternatif solusi berdasarkan pokok permasalahan tersebut!	Daftar alternatif solusi
4.	Tunjukkan cara membuat matriks yang berisi informasi penerapan keputusan!	Matriks informasi
5.	Tunjukkan cara membuat matriks informasi tentang hambatan-hambatan yang ada terkait penerapan keputusan!	Metode pembuatan matriks
6.	Tunjukkan cara mengidentifikasi hambatan penerapan keputusan kaitannya dengan sumber daya organisasi!	Metode identifikasi hambatan
7.	Tunjukkan cara mengidentifikasi hambatan penerapan keputusan kaitannya dengan pemangku kepentingan!	Metode identifikasi hambatan
8.	Tunjukkan cara mengidentifikasi hambatan utama yang mempengaruhi penerapan keputusan!	Metode identifikasi hambatan
9.	Jelaskan hasil evaluasi keputusan yang telah dilakukan!	Teknik presentasi

B. Unit Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain

Unit kompetensi mempengaruhi orang lain merupakan bagian penting dari kompetensi besar kepemimpinan yang utamanya dilakukan dalam *setting* organisasi dan hubungan interpersonal. Indikator Unjuk Kerja dan instrumen yang telah disusun dibagi-bagi pula ke dalam ranah kompetensi, yakni *Skill*, *Kognitif* dan *Attitude*.

Judul Unit : Mempengaruhi Pemangku Kepentingan Internal dan Eksternal Organisasi

Deskripsi Unit : Unit ini meliputi komunikasi tingkat pimpinan di tempat kerja dalam mempersiapkan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses komunikasi untuk mempengaruhi pendapat, sikap, nilai, dan perilaku para pemangku kepentingan internal dan eksternal organisasi

1. Indikator Unjuk Kerja (IUK)

Indikator Unjuk Kerja (IUK) untuk unit kompetensi mempengaruhi orang lain dibagi ke dalam ranah-ranah pengukuran kompetensi, yakni *Skill* (S), *Cognitive* (K) dan *Attitude* (A).

Tabel 5.7. Indikator Unjuk Kerja Unit Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain

Elemen Kompetensi	KUK	IUK	S/K/A
Menyiapkan strategi dan teknik komunikasi yang efektif	Tujuan komunikasi diperjelas, komunikasi dipastikan dan gaya komunikasi diidentifikasi	Dapat menjelaskan tujuan komunikasi persuasif yang akan dilakukan	K
		Dapat menyebutkan orang yang akan dipengaruhi	K
		Dapat menyebutkan gaya komunikasi yang tepat untuk komunikasi persuasif	K
	Analisa dilakukan untuk mengantisipasi berbagai sikap komunikasi dalam diskusi	Dapat menyebutkan karakteristik positif orang yang dipengaruhi	K
		Dapat menyebutkan karakteristik negatif orang yang dipengaruhi	K
		Dapat menyebutkan latar belakang pendidikan orang yang dipengaruhi	K
		Dapat menyebutkan latar belakang sosial orang yang dipengaruhi	K
		Dapat menyebutkan latar belakang budaya orang yang dipengaruhi	K
		Dapat menyebutkan latar belakang ekonomi orang yang dipengaruhi	K
	Gaya komunikasi komunikasi dipertimbangkan dan kemungkinan-kemungkinan efeknya terhadap keseluruhan diskusi diprediksi	Dapat menyimpulkan gaya komunikasi orang yang akan dipengaruhi	S
		Dapat memprediksikan efek dari gaya komunikasi orang yang akan dipengaruhi terhadap jalannya diskusi	S

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

Elemen Kompetensi	KUK	IUK	S/K/A
	Kekuatan dan kelemahan gaya dan pendekatan komunikasi dievaluasi dan dibandingkan dengan gaya komunikasi orang lain dalam pertemuan terencana	Dapat menyebutkan kekuatan gaya komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi Dapat menyebutkan kelemahan gaya komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi Dapat menyebutkan cara mengatasi kelemahan gaya komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi Dapat menyebutkan cara meningkatkan kekuatan gaya komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi Dapat menyebutkan kekuatan pendekatan komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi Dapat menyebutkan kelemahan pendekatan komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi Dapat menyebutkan cara mengatasi kelemahan pendekatan komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi Dapat menyebutkan cara meningkatkan kekuatan pendekatan komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	K K K K K K K K
	Pokok pokok permasalahan yang akan didiskusikan dan taktik penyampaiannya dipilih dan dipilih untuk memperoleh hasil yang maksimal bagi organisasi	Dapat menentukan pokok-pokok permasalahan yang penting bagi organisasi Dapat menentukan taktik penyampaian sesuai dengan pokok permasalahan yang akan didiskusikan	S S
Menganalisa dan merespon pendapat secara kritis	Komunikasi didengarkan secara kritis dan responsif untuk menangkap keseluruhan makna yang disampaikannya	Dapat menunjukkan raut muka yang wajar ketika sedang mendengarkan Dapat memberikan tanggapan yang relevan terhadap isi komunikasi	A S

Elemen Kompetensi	KUK	IUK	S/K/A
		Dapat menjelaskan makna isi komunikasi.	S
	Nada suara, gaya bicara, dan elemen non verbal lainnya serta sudut pandang komunikasi dicatat dan penggunaannya dipertimbangkan untuk mempengaruhi komunikasi	Dapat mengemukakan elemen non verbal yang signifikan digunakan oleh komunikasi dalam menyampaikan pandangannya	S
		Dapat mengemukakan sudut pandang komunikasi mengenai topik pembicaraan dalam diskusi	S
		Dapat menjelaskan apakah elemen non verbal komunikasi dipertimbangkan untuk digunakan dalam upaya mempengaruhinya	S
		Dapat menjelaskan apakah sudut pandang komunikasi dipertimbangkan untuk digunakan dalam upaya mempengaruhinya	S
	Reaksi terhadap komunikasi dan pendapatnya dianalisa untuk menjaga emosional dan objektivitasnya	Dapat menjelaskan reaksi yang diberikan kepada komunikasi	S
		Dapat menjaga emosi ketika memberikan reaksi kepada komunikasi	S
	Pendapat yang bertentangan diterima dan dilihat nilainya terhadap pencapaian tujuan akhir	Dapat menjelaskan pendapat komunikasi yang bertentangan dengan pendapat komunikator	S
		Dapat menjelaskan apakah pendapat komunikasi yang bertentangan dipertimbangkan untuk digunakan dalam upaya mempengaruhinya	S
	Komunikasi dinilai dari aspek sosial budaya	Dapat mengaplikasikan aspek sosial komunikasi dalam komunikasi	S
		Dapat mengaplikasikan aspek budaya komunikasi dalam komunikasi	S

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

Elemen Kompetensi	KUK	IUK	S/K/A
	Konsep dan ide komunikasi dieksplorasi untuk memperjelas pemahaman dan interpretasi yang didasarkan pada asumsi, keyakinan dan nilai dasar/prinsipil	Dapat mengemukakan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan ide komunikasi Dapat mengemukakan pernyataan-pernyataan yang relevan dengan ide komunikasi	S S
Membujuk dan mempengaruhi orang lain	Pendekatan komunikasi dipilih dan digunakan untuk memaksimalkan efek/pengaruh bagi komunikasi	Dapat mengaplikasikan pendekatan komunikasi yang tepat (sesuai dengan permasalahannya) untuk mempengaruhi komunikasi	S
	Pandangan atau pendapat disampaikan dengan penuh keyakinan	Dapat menunjukkan cara menyampaikan pandangan/pendapat dengan penuh keyakinan (elemen non verbal yang tepat)	S
	Jika komunikasi tidak memberi respon, isi dan pendekatan komunikasi dimodifikasi, pertanyaan diluar konteks dijawab secara tegas	Dapat memodifikasi isi komunikasi bila komunikasi tidak memberi respon. Dapat memodifikasi pendekatan komunikasi bila komunikasi tidak memberi respon Dapat menjawab pertanyaan di luar konteks secara tegas (elemen non verbal yang tepat)	S S S
	Berbagai sikap verbal dan non verbal digunakan untuk menjelaskan ide yang abstrak dan mengembangkan masalah yang kompleks sehingga menarik perhatian komunikasi	Dapat menunjukkan cara menggunakan berbagai sikap verbal untuk menjelaskan ide yang abstrak Dapat menunjukkan cara menggunakan berbagai sikap non verbal untuk menjelaskan ide yang abstrak Dapat menunjukkan cara menggunakan berbagai sikap verbal untuk menjelaskan masalah yang kompleks	S S S

Elemen Kompetensi	KUK	IUK	S/K/A
		Dapat menunjukkan cara menggunakan berbagai sikap non verbal untuk menjelaskan masalah yang kompleks	S
	Argumen dan pertanyaan yang kompleks direspon secara cepat dengan didukung penjelasan yang rasional	Dapat menunjukkan respon yang cepat terhadap argumen/pertanyaan komunikasi	S
		Dapat menunjukkan respon yang rasional terhadap argumen/pertanyaan komunikasi	S
	Ketidaksepakatan dan konflik pribadi ditangani secara objektif dan kesepakatan dinegosiasikan dan jika mungkin disimpulkan dengan ringkasan hasil komunikasi yang dicapai	Dapat menunjukkan cara menangani konflik yang terjadi dalam komunikasi	S
		Dapat menunjukkan cara menegosiasi kesepakatan	S
		Dapat menyampaikan kesimpulan hasil komunikasi yang dicapai secara ringkas	S
Mengevaluasi dan mempertajam strategi komunikasi	Umpan balik dari pihak lain diterima, hasil dinilai dan interaksi dan motivasi dasar/prinsipil dianalisa	Dapat mengemukakan umpan balik dari pihak lain	K
		Dapat mengemukakan hasil komunikasi	K
		Dapat mengemukakan hasil penilaian pribadi terhadap proses komunikasi	K
	Aspek-aspek emosi dan perasaan lainnya yang mengganggu komunikasi dianalisa secara objektif	Dapat menyebutkan emosi yang mengganggu selama komunikasi berlangsung	K
		Dapat mengemukakan hasil analisa yang objektif terhadap emosi yang mengganggu komunikasi	A
	Hasil pembelajaran dinyatakan dan digunakan untuk mendukung interaksi pada masa yang akan datang	Dapat mengemukakan hasil pembelajaran yang diperoleh dari komunikasi	K
		Dapat mengaplikasi hasil pembelajaran dalam interaksi yang akan datang	K

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

Elemen Kompetensi	KUK	IUK	S/K/A
Struktur dan segi bahasa yang ilmiah yang membantu mempengaruhi komunikasi dikembangkan dan dipraktekkan	Struktur dan segi bahasa yang ilmiah yang membantu mempengaruhi komunikasi dikembangkan dan dipraktekkan	Dapat mengemukakan struktur bahasa yang telah membantu mempengaruhi komunikasi	K
		Dapat mengemukakan contoh penggunaan struktur bahasa ilmiah yang mampu mempengaruhi komunikasi	K
	Strategi komunikasi yang kreatif di lingkungan kerja dieksplorasi dan dipraktekkan di tempat kerja sesuai kebutuhan	Dapat mengemukakan strategi komunikasi yang kreatif	K
		Dapat mengemukakan cara mengevaluasi strategi komunikasi yang kreatif	S
		Dapat mengemukakan contoh-contoh penggunaan strategi komunikasi yang kreatif di tempat kerja	K

2. Perencanaan Penilaian

Tabel 5.8. Metode Penilaian Unit Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain

KUK	iUK	Metode Penilaian	Instrumen/Sumber yang Diperlukan
Tujuan komunikasi diperjelas, komunikasi dipastikan dan gaya komunikasi diidentifikasi	Dapat menjelaskan tujuan komunikasi persuasif yang akan dilakukan.	Tes Tertulis	<u>Tes Lisan (Tanya Jawab)</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Daftar pertanyaan lisan ▪ Kunci jawaban ▪ Ruang tes yang memadai: suasana ruangan yang cukup tenang ▪ Fasilitas pendukung: meja, kursi, ruang ber-AC
	Dapat menyebutkan orang yang akan dipengaruhi	Tes Tertulis	
	Dapat menyebutkan gaya komunikasi yang tepat untuk komunikasi persuasif	Tes Tertulis	
Analisa dilakukan untuk mengantisipasi berbagai sikap komunikasi dalam diskusi	Dapat menyebutkan karakteristik positif orang yang akan dipengaruhi	Demonstrasi	
	Dapat menyebutkan karakteristik negatif orang yang akan dipengaruhi	Demonstrasi	
	Dapat menyebutkan latar belakang pendidikan orang yang akan dipengaruhi	Demonstrasi	

KUK	iUK	Metode Penilaian	Instrumen/Sumber yang Diperlukan
	Dapat menyebutkan latar belakang sosial orang yang akan dipengaruhi	Demonstrasi	<p><u>Tes Tertulis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Daftar pertanyaan tertulis ▪ Lembar jawaban ▪ Ruang tes yang memadai: suasana ruangan yang cukup tenang ▪ Alat Tulis ▪ Kertas ▪ Fasilitas pendukung: meja, kursi, ruang ber-AC <p><u>Demonstrasi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Daftar cek kegiatan ▪ praktek/demonstrasi ▪ Ruang tes yang memadai: suasana ruangan yang cukup tenang ▪ Fasilitas pendukung: meja, kursi, ruang ber-AC, ▪ Peralatan pendukung: Komputer dan Telepon
	Dapat menyebutkan latar belakang budaya orang yang akan dipengaruhi	Demonstrasi	
	Dapat menyebutkan latar belakang ekonomi orang yang akan dipengaruhi	Demonstrasi	
Gaya komunikasi komunikasi dipertimbangkan dan kemungkinan-kemungkinan efeknya terhadap keseluruhan diskusi diprediksi	Dapat menyimpulkan gaya komunikasi orang yang akan dipengaruhi	Tes lisan	
	Dapat memprediksi efek dari gaya komunikasi orang yang akan dipengaruhi terhadap jalannya diskusi	Tes lisan	
Kekuatan dan kelemahan gaya dan pendekatan komunikasi dievaluasi dan dibandingkan dengan gaya komunikasi orang lain dalam pertemuan terencana	Dapat menyebutkan kekuatan gaya komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Tes lisan	
	Dapat menyebutkan kelemahan gaya komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Tes lisan	
	Dapat menunjukkan cara mengatasi kelemahan gaya komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Demonstrasi	
	Dapat menunjukkan cara meningkatkan kekuatan gaya komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Demonstrasi	
	Dapat menyebutkan kekuatan pendekatan komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Tes lisan	

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

KUK	iUK	Metode Penilaian	Instrumen/Sumber yang Diperlukan
	Dapat menyebutkan kelemahan pendekatan komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Tes lisan	
	Dapat menunjukkan cara mengatasi kelemahan pendekatan komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Demonstrasi	
Pokok pokok permasalahan yang akan didiskusikan dan taktik penyampaiannya dipilih dan dipilah untuk memperoleh hasil yang maksimal bagi organisasi	Dapat menentukan pokok-pokok permasalahan yang penting bagi organisasi	Tes tertulis	
	Dapat menentukan taktik penyampaian sesuai dengan pokok permasalahan yang akan didiskusikan	Tes tertulis	
Komunikasi didengarkan secara kritis dan responsive untuk menangkap keseluruhan makna yang disampaikannya	Dapat menunjukkan raut muka yang wajar ketika sedang mendengarkan	Demonstrasi	
	Dapat memberikan tanggapan yang relevan terhadap isi komunikasi	Tes lisan	
	Dapat menjelaskan makna isi komunikasi.	Tes lisan	
Nada suara, gaya bicara, dan elemen non verbal lainnya serta sudut pandang komunikasi dicatat dan penggunaannya dipertimbangkan untuk mempengaruhi komunikasi	Dapat mengemukakan elemen non verbal yang signifikan digunakan oleh komunikasi dalam menyampaikan pandangannya.	Tes lisan	
	Dapat mengemukakan sudut pandang komunikasi mengenai topik pembicaraan dalam diskusi	Tes lisan	
	Dapat menjelaskan apakah elemen non verbal komunikasi dipertimbangkan untuk digunakan dalam upaya mempengaruhinya	Tes lisan	

KUK	iUK	Metode Penilaian	Instrumen/Sumber yang Diperlukan
	Dapat menjelaskan apakah sudut pandang komunikasi dipertimbangkan untuk digunakan dalam upaya mempengaruhinya	Tes lisan	
Reaksi terhadap komunikasi dan pendapatnya dianalisa untuk menjaga emosional dan objektivitasnya	Dapat menjelaskan reaksi yang diberikan kepada komunikasi	Tes lisan	
	Dapat menjaga emosi ketika memberikan reaksi kepada komunikasi	Demonstrasi	
Pendapat yang bertentangan diterima dan dilihat nilainya terhadap pencapaian tujuan akhir	Dapat menjelaskan pendapat komunikasi yang bertentangan dengan pendapat komunikator	Demonstrasi	
	Dapat menjelaskan apakah pendapat komunikasi yang bertentangan dipertimbangkan untuk digunakan dalam upaya mempengaruhinya	Demonstrasi	
Komunikasi dinilai dari aspek sosial budaya	Dapat mengaplikasikan aspek sosial komunikasi dalam komunikasi	Demonstrasi	
	Dapat mengaplikasikan aspek budaya komunikasi dalam komunikasi	Demonstrasi	
Konsep dan ide komunikasi dieksplorasi untuk memperjelas pemahaman dan interpretasi yang didasarkan pada asumsi, keyakinan dan nilai dasar/prinsipil	Dapat mengemukakan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan ide komunikasi	Tes lisan	
	Dapat mengemukakan pernyataan-pernyataan yang relevan dengan ide komunikasi	Tes lisan	

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

KUK	iUK	Metode Penilaian	Instrumen/Sumber yang Diperlukan
Pendekatan komunikasi dipilih dan digunakan untuk memaksimalkan efek/pengaruh bagi komunikan	Dapat mengaplikasikan pendekatan komunikasi yang tepat untuk mempengaruhi komunikan	Demonstrasi	
Pandangan atau pendapat disampaikan dengan penuh keyakinan	Dapat menunjukkan cara menyampaikan pandangan/pendapat dengan penuh keyakinan (elemen non verbal yang tepat)	Demonstrasi	
Jika komunikan tidak memberi respon, isi dan pendekatan komunikasi dimodifikasi, pertanyaan diluar konteks dijawab secara tegas	Dapat memodifikasi isi komunikasi bila komunikan tidak memberi respon	Demonstrasi	
	Dapat memodifikasi pendekatan komunikasi bila komunikan tidak memberi respon	Demonstrasi	
	Dapat menjawab pertanyaan di luar konteks secara tegas (elemen non verbal yang tepat)	Demonstrasi	
Berbagai sikap verbal dan non verbal digunakan untuk menjelaskan ide yang abstrak dan mengembangkan masalah yang kompleks sehingga menarik perhatian komunikan	Dapat menunjukkan cara menggunakan berbagai sikap verbal untuk menjelaskan ide yang abstrak	Demonstrasi	
	Dapat menunjukkan cara menggunakan berbagai sikap non verbal untuk menjelaskan ide yang abstrak	Demonstrasi	
	Dapat menunjukkan cara menggunakan berbagai sikap verbal untuk menjelaskan masalah yang kompleks	Demonstrasi	

KUK	iUK	Metode Penilaian	Instrumen/Sumber yang Diperlukan
	Dapat menunjukkan cara menggunakan berbagai sikap non verbal untuk menjelaskan masalah yang kompleks	Demonstrasi	
Argumen dan pertanyaan yang kompleks direspon secara cepat dengan didukung penjelasan yang rasional	Dapat menunjukkan respon yang cepat terhadap argumen/pertanyaan komunikasi	Demonstrasi	
	Dapat menunjukkan respon yang rasional terhadap argumen/pertanyaan komunikasi	Demosntrasi	
Ketidaksepakatan dan konflik pribadi ditangani secara objektif dan kesepakatan dinegosiasiakan dan jika mungkin disimpulkan dengan ringkasan hasil komunikasi yang dicapai	Dapat menunjukkan cara menangani konflik yang terjadi dalam komunikasi	Demonstrasi	
	Dapat menunjukkan cara menegosiasiakan kesepakatan	Demonstrasi	
	Dapat menyampaikan kesimpulan hasil komunikasi yang dicapai secara ringkas	Tes lisan	
Umpulan balik dari pihak lain diterima, hasil dinilai dan interaksi dan motivasi dasar/prinsipil dianalisa	Dapat mengemukakan umpan balik dari pihak lain	Tes lisan	
	Dapat mengemukakan hasil komunikasi	Tes lisan	
	Dapat mengemukakan hasil penilaian pribadi terhadap proses komunikasi	Tes lisan	
Aspek-aspek emosi dan perasaan lainnya yang mengganggu komunikasi dianalisa secara objektif	Dapat menyebutkan emosi yang mengganggu selama komunikasi berlangsung	Tes lisan	
	Dapat mengemukakan hasil analisa yang objektif terhadap emosi yang mengganggu komunikasi	Tes lisan	

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

KUK	iUK	Metode Penilaian	Instrumen/Sumber yang Diperlukan
Hasil pembelajaran dinyatakan dan digunakan untuk mendukung interaksi pada masa yang akan datang	Dapat mengemukakan hasil pembelajaran yang diperoleh dari komunikasi	Tes lisan	
	Dapat mengaplikasikan hasil pembelajaran dalam interaksi yang akan datang	Tes lisan	
Struktur dan segi bahasa yang ilmiah yang membantu mempengaruhi komunikasi dikembangkan dan dipraktekkan	Dapat mengemukakan struktur bahasa yang telah membantu mempengaruhi komunikasi	Tes lisan	
	Dapat mengemukakan contoh penggunaan struktur bahasa ilmiah yang mampu mempengaruhi komunikasi	Tes lisan	
Strategi komunikasi yang kreatif di lingkungan kerja dieksplorasi dan dipraktekkan di tempat kerja sesuai kebutuhan	Dapat mengemukakan strategi komunikasi yang kreatif	Tes lisan	
	Dapat mengemukakan cara mengevaluasi strategi komunikasi yang kreatif	Tes lisan	
	Dapat mengemukakan contoh-contoh penggunaan strategi komunikasi yang kreatif di tempat kerja	Tes lisan	

Tabel 5.9. Metode dalam Uji Kompetensi

Metode-metode yang digunakan dalam Penilaian/Uji Kompetensi:								
1.	Penilaian sendiri	()	7.	Pemeriksaan produk	()	13.	Bermain Peran	()
2.	Interview	(v)	8.	Laporan orang lain	()	14.	Jawaban singkat	(v)
3.	Demonstrasi	(v)	9.	Proyek	()	15.	Pilihan bergAnda	()
4.	Portofolio	()	10.	Jurnal	()	16.	()
5.	Aktifitas Praktek	()	11.	Studi kasus	(v)	17.	()
6.	Observasi	()	12.	Simulasi	()	18.	()

3. Pelaksanaan *Assessment*

Tabel 5.10. Kegiatan Pengumpulan Bukti *Assessment* untuk Unit Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain

KUK	IUK	Kegiatan Pengumpulan Bukti	Bukti-bukti Pendukung
2.1	Dapat menjelaskan tujuan komunikasi persuasif yang akan dilakukan	Melaksanakan tes tertulis	Dokumen hasil tes tertulis
	Dapat menyebutkan orang yang akan dipengaruhi	Melaksanakan tes tertulis	Dokumen hasil tes tertulis
	Dapat menyebutkan gaya komunikasi yang tepat untuk komunikasi persuasif	Melaksanakan tes tertulis	Dokumen hasil tes tertulis
2.2	Dapat menyebutkan karakteristik positif orang yang dipengaruhi	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
	Dapat menyebutkan karakteristik negatif orang yang dipengaruhi	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
	Dapat menyebutkan latar belakang pendidikan orang yang dipengaruhi	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
	Dapat menyebutkan latar belakang sosial orang yang dipengaruhi	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
	Dapat menyebutkan latar belakang budaya orang yang dipengaruhi	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
	Dapat menyebutkan latar belakang ekonomi orang yang dipengaruhi	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
2.3	Dapat menyimpulkan gaya komunikasi orang yang akan dipengaruhi	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
	Dapat memprediksi efek dari gaya komunikasi orang yang akan dipengaruhi terhadap jalannya diskusi	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
2.4	Dapat menyebutkan kekuatan gaya komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
	Dapat menyebutkan kelemahan gaya komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
	Dapat menyebutkan cara mengatasi kelemahan gaya komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

KUK	IUK	Kegiatan Pengumpulan Bukti	Bukti-bukti Pendukung
	Dapat menyebutkan cara meningkatkan kekuatan gaya komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
	Dapat menyebutkan kekuatan pendekatan komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Melaksanakan tes lisan	
	Dapat menyebutkan kelemahan pendekatan komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
	Dapat menyebutkan cara mengatasi kelemahan pendekatan komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
	Dapat menyebutkan cara meningkatkan kekuatan pendekatan komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
2.5	Dapat menentukan pokok-pokok permasalahan yang penting bagi organisasi	Melaksanakan tes tertulis	Dokumen hasil tes tertulis
	Dapat menentukan taktik penyampaian sesuai dengan pokok permasalahan yang akan didiskusikan	Melaksanakan tes tertulis	Dokumen hasil tes tertulis
2.1	Dapat menunjukkan raut muka yang wajar ketika sedang mendengarkan	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
	Dapat memberikan tanggapan yang relevan terhadap isi komunikasi	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
	Dapat menjelaskan makna isi komunikasi.	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
2.2	Dapat mengemukakan elemen non verbal yang signifikan digunakan oleh komunikator dalam menyampaikan pandangannya	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
	Dapat mengemukakan sudut pandang komunikator mengenai topik pembicaraan dalam diskusi	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
	Dapat menjelaskan apakah elemen non verbal komunikator dipertimbangkan untuk digunakan dalam upaya mempengaruhinya	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan

KUK	IUK	Kegiatan Pengumpulan Bukti	Bukti-bukti Pendukung
	Dapat menjelaskan apakah sudut pandang komunikasi dipertimbangkan untuk digunakan dalam upaya mempengaruhinya	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
2.3	Dapat menjelaskan reaksi yang diberikan kepada komunikasi	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
	Dapat menjaga emosi ketika memberikan reaksi kepada komunikasi	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
2.4	Dapat menjelaskan pendapat komunikasi yang bertentangan dengan pendapat komunikator	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil kegiatan demonstrasi
	Dapat menjelaskan apakah pendapat komunikasi yang bertentangan dipertimbangkan untuk digunakan dalam upaya mempengaruhinya	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
2.5	Dapat mengaplikasikan aspek sosial komunikasi dalam komunikasi	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
	Dapat mengaplikasikan aspek budaya komunikasi dalam komunikasi	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
2.6	Dapat mengemukakan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan ide komunikasi	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
	Dapat mengemukakan pernyataan-pernyataan yang relevan dengan ide komunikasi	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
3.1	Dapat mengaplikasikan pendekatan komunikasi yang tepat (sesuai dengan permasalahannya) untuk mempengaruhi komunikasi	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
3.2	Dapat menunjukkan cara menyampaikan pandangan/pendapat dengan penuh keyakinan (elemen non verbal yang tepat)	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
3.3	Dapat memodifikasi isi komunikasi bila komunikasi tidak memberi respon.	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
	Dapat memodifikasi pendekatan komunikasi bila komunikasi tidak memberi respon	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

KUK	IUK	Kegiatan Pengumpulan Bukti	Bukti-bukti Pendukung
3.4	Dapat menjawab pertanyaan di luar konteks secara tegas (elemen non verbal yang tepat)	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
3.5	Dapat menunjukkan cara menggunakan berbagai sikap verbal untuk menjelaskan ide yang abstrak	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
	Dapat menunjukkan cara menggunakan berbagai sikap non verbal untuk menjelaskan ide yang abstrak	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
	Dapat menunjukkan cara menggunakan berbagai sikap verbal untuk menjelaskan masalah yang kompleks	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
3.6	Dapat menunjukkan respon yang cepat terhadap argumen/pertanyaan komunikasi	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
	Dapat menunjukkan respon yang rasional terhadap argumen/pertanyaan komunikasi	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
3.7	Dapat menunjukkan cara menangani konflik yang terjadi dalam komunikasi	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
	Dapat menunjukkan cara menegosiasi kesepakatan	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
	Dapat menyampaikan kesimpulan hasil komunikasi yang dicapai secara ringkas	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
4.1	Dapat mengemukakan umpan balik dari pihak lain	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
	Dapat mengemukakan hasil komunikasi	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
	Dapat mengemukakan hasil penilaian pribadi terhadap proses komunikasi	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan

KUK	IUK	Kegiatan Pengumpulan Bukti	Bukti-bukti Pendukung
4.2	Dapat menyebutkan emosi yang mengganggu selama komunikasi berlangsung	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
	Dapat mengemukakan hasil analisa yang objektif terhadap emosi yang mengganggu komunikasi	Melaksanakan tes lisan	
4.3	Dapat mengemukakan hasil pembelajaran yang diperoleh dari komunikasi	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
	Dapat mengaplikasi hasil pembelajaran dalam interaksi yang akan datang	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
4.4	Dapat mengemukakan struktur bahasa yang telah membantu mempengaruhi komunikasi	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
	Dapat mengemukakan contoh penggunaan struktur bahasa ilmiah yang mampu mempengaruhi komunikasi	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
4.5	Dapat mengemukakan strategi komunikasi yang kreatif	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
	Dapat mengemukakan cara mengevaluasi strategi komunikasi yang kreatif	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
	Dapat mengemukakan contoh-contoh penggunaan strategi komunikasi yang kreatif di tempat kerja	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan

4. Instrumen *Assessment*

1. Daftar Pertanyaan Uji Kompetensi

Tabel 5.11. Daftar Pertanyaan Uji Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain

KUK	Indikator unjuk kerja	Metode	Pertanyaan
1.1	Dapat menjelaskan tujuan komunikasi persuasif yang akan dilakukan.	Tes Tertulis	Apa tujuan dari komunikasi persuasif yang akan Anda lakukan? Uraikan?

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

KUK	Indikator unjuk kerja	Metode	Pertanyaan
	Dapat menyebutkan orang yang akan dipengaruhi	Tes Tertulis	Siapa komunikasi yang menjadi lawan bicara Anda dalam berkomunikasi!
	Dapat menyebutkan gaya komunikasi yang tepat untuk komunikasi persuasif	Tes Tertulis	Sebutkan apa saja gaya komunikasi yang tepat untuk komunikasi persuasif!
STUDI KASUS			
Coba Anda tunjukkan cara melakukan komunikasi dalam rangka mempengaruhi seseorang (<i>role player</i>) untuk mencapai tujuan yang Anda inginkan.			
<p>Skenario 1: Assessor menentukan pokok permasalahan yang akan disampaikan pada assessee. Permasalahannya antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mencapai konsensus atau kesepakatan 2. Menegoisaskan keputusan 3. Meminimalisir perbedaan pendapat <p>Skenario 2: Assesee melakukan komunikasi dengan komunikasi (<i>role player</i>) di depan assessor</p>			
1.2	Dapat menyebutkan karakteristik positif orang yang dipengaruhi	Tes Tertulis	Sebutkan apa saja karakteristik positif dari orang yang telah Anda pengaruhi!
	Dapat menyebutkan karakteristik negatif orang yang dipengaruhi	Tes Tertulis	Sebutkan apa saja karakteristik negatif dari orang yang telah Anda pengaruhi!
	Dapat menyebutkan latar belakang pendidikan orang yang dipengaruhi	Tes Tertulis	Sebutkan latar belakang pendidikan orang yang telah Anda pengaruhi!
	Dapat menyebutkan latar belakang sosial orang yang dipengaruhi	Tes Tertulis	Sebutkan latar belakang sosial orang yang telah Anda pengaruhi!
	Dapat menyebutkan latar belakang budaya orang yang dipengaruhi	Tes Tertulis	Sebutkan latar belakang budaya orang yang telah Anda pengaruhi!
	Dapat menyebutkan latar belakang ekonomi orang yang dipengaruhi	Tes Tertulis	Sebutkan latar belakang ekonomi orang yang telah Anda pengaruhi!
1.3	Dapat menyimpulkan gaya komunikasi orang yang dipengaruhi	Tes <i>Lisan</i>	Bagaimana hasil kesimpulan Anda mengenai gaya komunikasi dari orang yang Anda pengaruhi?

KUK	Indikator unjuk kerja	Metode	Pertanyaan
	Dapat memprediksikan efek dari gaya komunikasi orang yang dipengaruhi terhadap jalannya diskusi	Tes Lisan	Menurut Anda, efek apa saja yang muncul dari gaya komunikasi orang yang dipengaruhi terhadap jalannya diskusi?
1.4	Dapat menyebutkan kekuatan gaya komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Tes Lisan	Sebutkan kekuatan gaya komunikasi yang Anda gunakan untuk mempengaruhi?
	Dapat menyebutkan kelemahan gaya komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Tes Lisan	Sebutkan kelemahan gaya komunikasi yang Anda gunakan untuk mempengaruhi?
	Dapat menunjukkan cara mengatasi kelemahan gaya komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Demons trasi	Mohon Anda peragakan cara mengatasi kelemahan gaya komunikasi yang Anda gunakan untuk mempengaruhi?
	Dapat menunjukkan cara meningkatkan kekuatan gaya komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Demons trasi	Mohon Anda peragakan cara meningkatkan kekuatan gaya komunikasi yang Anda gunakan untuk mempengaruhi?
	Dapat menyebutkan kekuatan pendekatan komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Tes Lisan	Sebutkan kekuatan pendekatan komunikasi yang Anda gunakan untuk mempengaruhi?
	Dapat menyebutkan kelemahan pendekatan komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Tes Lisan	Sebutkan kelemahan pendekatan komunikasi yang Anda gunakan untuk mempengaruhi?
	Dapat menunjukkan cara mengatasi kelemahan pendekatan komunikasi yang digunakan untuk mempengaruhi	Demons trasi	Mohon Anda tunjukkan cara mengatasi kelemahan pendekatan komunikasi yang Anda gunakan untuk mempengaruhi?
1.5	Dapat menentukan pokok-pokok permasalahan yang penting bagi organisasi	Tes tertulis	Pokok-pokok permasalahan penting apa yang Anda sampaikan kepada komunitas?
	Dapat menentukan taktik penyampaian sesuai dengan pokok permasalahan yang didiskusikan	Tes tertulis	Coba Anda tentukan taktik penyampaian yang sesuai dengan pokok permasalahan yang Anda sampaikan?
1.6	Dapat menunjukkan raut muka yang wajar ketika sedang mendengarkan	Demons trasi	Mohon Anda peragakan raut muka yang wajar ketika sedang mendengarkan komunikasi!

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

KUK	Indikator unjuk kerja	Metode	Pertanyaan
	Dapat memberikan tanggapan yang relevan terhadap isi komunikasi	Tes lisan	Coba Anda kemukakan cara Anda menanggapi komunikasi dalam berkomunikasi!
	Dapat menjelaskan makna isi komunikasi.	Tes lisan	Coba Anda jelaskan makna isi komunikasi yang Anda lakukan!
1.7	Dapat mengemukakan elemen non verbal yang signifikan digunakan oleh komunikasi dalam menyampaikan pandangannya.	Tes lisan	Coba Anda kemukakan apa elemen non verbal yang digunakan oleh komunikasi dalam menyampaikan pandangannya!
	Dapat mengemukakan sudut pandang komunikasi mengenai topik pembicaraan dalam diskusi	Tes lisan	Coba Anda kemukakan bagaimana sudut pandang komunikasi mengenai topik pembicaraan!
	Dapat menjelaskan apakah elemen non verbal komunikasi dipertimbangkan untuk digunakan dalam upaya mempengaruhinya	Tes lisan	Coba Anda kemukakan apa elemen non verbal dari komunikasi yang Anda pertimbangkan untuk mempengaruhinya!
	Dapat menjelaskan apakah sudut pandang komunikasi dipertimbangkan untuk digunakan dalam upaya mempengaruhinya	Tes lisan	Coba Anda apa kemukakan sudut pandang dari komunikasi yang Anda pertimbangkan untuk mempengaruhinya!
1.8	Dapat menjelaskan reaksi yang diberikan kepada komunikasi	Tes lisan	Coba jelaskan reaksi apa yang komunikasi tadi berikan pada saat komunikasi berlangsung!
	Dapat menjaga emosi ketika memberikan reaksi kepada komunikasi	Demons trasi	Bagaimana Anda menjaga emosi pada saat memberikan reaksi kepada komunikasi? Tunjukkan!
	Dapat menjelaskan pendapat komunikasi yang bertentangan dengan pendapat komunikator	Demons trasi	Bagaimana Anda melakukan penjelasan kepada komunikasi bila terjadi perbedaan antara pendapat komunikasi dan komunikator? Tunjukkan!
	Dapat menjelaskan apakah pendapat komunikasi yang bertentangan dipertimbangkan untuk digunakan dalam upaya mempengaruhinya	Demons trasi	Bagaimana Anda melakukan penjelasan kepada komunikasi untuk mempertimbangkan pendapat komunikasi yang bertentangan antara pendapat komunikasi dan komunikator? Tunjukkan!

KUK	Indikator unjuk kerja	Metode	Pertanyaan
	Dapat mengaplikasikan aspek sosial komunikasi dalam komunikasi	Demons trasi	Coba <i>praktekkan</i> bagaimana Anda mengaplikasikan aspek sosial dari komunikasi pada saat Anda berkomunikasi!
	Dapat mengaplikasikan aspek budaya komunikasi dalam komunikasi	Demons trasi	Coba <i>praktekkan</i> bagaimana Anda mengaplikasikan aspek budaya dari komunikasi pada saat Anda berkomunikasi!
	Dapat mengemukakan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan ide komunikasi	Demons trasi	Coba Anda kemukakan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dari ide komunikasi.Tunjukkan!
	Dapat mengemukakan pernyataan-pernyataan yang relevan dengan ide komunikasi	Demons trasi	Coba Anda kemukakan pernyataan-pernyataan yang relevan dari ide komunikasi.Tunjukkan!
1.9	Dapat mengaplikasikan pendekatan komunikasi yang tepat (sesuai dengan permasalahannya) untuk mempengaruhi komunikasi	Demons trasi	Tolong Anda <i>praktekkan</i> bagaimana Anda mengaplikasikan pendekatan komunikasi yang tepat untuk mempengaruhi komunikasi!
	Dapat menunjukkan cara menyampaikan pandangan/pendapat dengan penuh keyakinan (elemen non verbal yang tepat).	Demons trasi	Coba Anda tunjukkan cara menyampaikan pandangan/pendapat yang dapat meyakinkan komunikasi!
	Dapat memodifikasi isi komunikasi bila komunikasi tidak memberi respon.	Demons trasi	Bagaimana Anda memodifikasi isi komunikasi bila komunikasi tidak memberi respon? Tunjukkan!
	Dapat memodifikasi pendekatan komunikasi bila komunikasi tidak memberi respon.	Demons trasi	Bagaimana Anda memodifikasi pendekatan komunikasi bila komunikasi tidak memberi respon? Tunjukkan!
	Dapat menjawab pertanyaan di luar konteks secara tegas (elemen non verbal yang tepat).	Demons trasi	Bagaimana Anda menjawab pertanyaan dari komunikasi di luar konteks bahasan?tunjukkan!
	Dapat menunjukkan cara menggunakan berbagai sikap verbal untuk menjelaskan ide yang abstrak	Demons trasi	Coba Anda tunjukkan cara menggunakan sikap verbal untuk menjelaskan ide yang abstrak!
	Dapat menunjukkan cara menggunakan berbagai sikap non verbal untuk menjelaskan ide yang abstrak	Demons trasi	Coba Anda tunjukkan cara menggunakan sikap non verbal untuk menjelaskan ide yang abstrak!

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

KUK	Indikator unjuk kerja	Metode	Pertanyaan
1.10	Dapat menunjukkan cara menggunakan berbagai sikap verbal untuk menjelaskan masalah yang kompleks	Demons trasi	Coba Anda tunjukkan cara menggunakan sikap verbal untuk menjelaskan masalah yang kompleks!
	Dapat menunjukkan cara menggunakan berbagai sikap non verbal untuk menjelaskan masalah yang kompleks	Demons trasi	Coba Anda tunjukkan cara menggunakan sikap non verbal untuk menjelaskan masalah yang kompleks!
	Dapat menunjukkan respon yang cepat terhadap argumen/pertanyaan komunikasi	Demons trasi	Bagaimana Anda menunjukkan respon terhadap argumen/pertanyaan komunikasi secara cepat? Tunjukkan!
	Dapat menunjukkan respon yang rasional terhadap argumen/pertanyaan komunikasi	Demons trasi	Bagaimana Anda menunjukkan respon terhadap argumen/pertanyaan komunikasi secara rasional? Tunjukkan!
	Dapat menunjukkan cara menangani konflik yang terjadi dalam komunikasi	Demons trasi	Bagaimana Anda menangani konflik yang terjadi dalam komunikasi? Tunjukkan!
	Dapat menunjukkan cara menegosiasi kesepakatan	Demons trasi	Bagaimana Anda melakukan negosiasi kesepakatan yang terjadi dalam komunikasi? Tunjukkan!
	Dapat menyampaikan kesimpulan hasil komunikasi yang dicapai secara ringkas	Tes lisan	Coba Anda simpulkan hasil dari komunikasi yang Anda lakukan secara ringkas!
1.10	Dapat mengemukakan umpan balik dari pihak lain	Tes lisan	Tolong sebutkan umpan balik apa yang Anda dapatkan dari pihak komunikasi?
	Dapat mengemukakan hasil komunikasi	Tes lisan	Hasil apa yang Anda dapat dari komunikasi tersebut?
	Dapat mengemukakan hasil penilaian pribadi terhadap proses komunikasi	Tes lisan	Apa pendapat Anda dari proses komunikasi yang telah dijalankan?
	Dapat menyebutkan emosi yang mengganggu selama komunikasi berlangsung	Tes lisan	Sebutkan emosi dari pihak komunikasi yang mengganggu selama proses komunikasi berlangsung?
	Dapat mengemukakan hasil analisa yang objektif terhadap emosi yang mengganggu komunikasi	Tes lisan	Bagaimana analisa Anda terhadap emosi dari pihak komunikasi yang mengganggu, dari komunikasi yang berlangsung?

KUK	Indikator unjuk kerja	Metode	Pertanyaan
	Dapat mengemukakan hasil pembelajaran yang diperoleh dari komunikasi	Tes lisan	Hasil pembelajaran apa yang Anda peroleh dari komunikasi yang Anda lakukan?
	Dapat mengaplikasikan hasil pembelajaran dalam interaksi yang akan datang	demonstrasi	Coba Anda tunjukkan bagaimana Anda mengaplikasikan hasil pembelajaran Anda untuk interaksi yang akan datang!
	Dapat mengemukakan struktur bahasa yang telah membantu mempengaruhi komunikasi	Tes lisan	Coba kemukakan struktur bahasa yang Anda gunakan yang telah membantu Anda dalam mempengaruhi komunikasi!
	Dapat mengemukakan contoh penggunaan struktur bahasa ilmiah yang mampu mempengaruhi komunikasi	Tes lisan	Coba beri contoh penggunaan struktur bahasa ilmiah yang Anda pergunakan dalam mempengaruhi komunikasi
	Dapat mengemukakan strategi komunikasi yang kreatif	Tes lisan	Coba Anda kemukakan strategi komunikasi seperti apakah yang kreatif?
	Dapat mengemukakan cara mengevaluasi strategi komunikasi yang kreatif	Tes lisan	Bagaimana cara Anda mengevaluasi strategi komunikasi yang kreatif?
	Dapat mengemukakan contoh-contoh penggunaan strategi komunikasi yang kreatif di tempat kerja	Tes lisan	Coba sebutkan contoh-contoh penggunaan strategi komunikasi yang kreatif di tempat Anda bekerja!

2. Daftar Pertanyaan Tes Tertulis

Tabel 5.12. Daftar Pertanyaan Tes Tertulis Unit Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain

No	Pertanyaan	Jawaban yang Diharapkan
1.	Apa tujuan dari komunikasi persuasif yang akan Anda lakukan? Uraikan?	Berbagi informasi, membentuk pendapat, mencapai konsensus, mewakili organisasi, meminimalisir perbedaan pendapat, menegosiasikan keputusan.
2.	Siapa komunikasi yang menjadi lawan bicara Anda dalam berkomunikasi?	Pejabat senior dan junior, rekan sejawat, atasan, bawahan, klien, pimpinan dan staf instansi lain.

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

No	Pertanyaan	Jawaban yang Diharapkan
3.	Sebutkan apa saja gaya komunikasi yang tepat untuk komunikasi persuasif!	Gaya komunikasi: antar budaya, konsultasi, kolaborasi, kompetitif, konfrontasi, lembut, pasif, agresif, humoris, dan bombastis
4.	Sebutkan apa saja karakteristik positif dari orang yang telah Anda pengaruh!	Karakteristik positif: Mau mendengarkan Memberikan umpan balik
5.	Sebutkan apa saja karakteristik negatif dari orang yang telah Anda pengaruh!	Karakteristik negatif: Cuek, marah dan tertutup
6.	Sebutkan latar belakang pendidikan orang yang telah Anda pengaruh!	SMA, D3, S1, S2, S3
7.	Sebutkan latar belakang sosial orang yang telah Anda pengaruh!	Status sosial: Kalangan menengah, atas, dan bawah
8.	Sebutkan latar belakang budaya orang yang telah Anda pengaruh!	Budaya: Jawa, Sunda, Batak, Dayak, Melayu, Bugis, Minang, dan lain-lain.
9.	Sebutkan latar belakang ekonomi orang yang telah Anda pengaruh!	Status ekonomi: Miskin, kaya, menengah
10.	Pokok-pokok permasalahan penting apa yang Anda sampaikan kepada komunikan?	Mengidentifikasi fitur-fitur, manfaat dan keuntungan bagi organisasi dan menyesuaikan bukti-bukti dan contoh-contoh yang relevan. Mengantisipasi kemungkinan ketidaksepakatan dan menyusun materi untuk mengatasi ketidaksepakatan tersebut.
11.	Coba Anda tentukan taktik penyampaian yang sesuai dengan pokok permasalahan yang Anda sampaikan!	Telepon, <i>teleconference</i> , <i>video conference</i> , bertatap muka, <i>one on one</i> , <i>one in group</i> , <i>forum</i> , seminar, dan konferensi.

3. Daftar Pertanyaan Tes Lisan/Wawancara

Tabel 5.13. Daftar Pertanyaan Tes Lisan/Wawancara

Unit Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain

No	Pertanyaan/Instruksi	Jawaban yang Diharapkan
1.	Bagaimana hasil kesimpulan Anda mengenai gaya komunikasi dari orang yang Anda pengaruh?	Dapat menyimpulkan gaya komunikasi komunikasi
2	Menurut Anda, efek apa saja yang muncul dari gaya komunikasi orang yang dipengaruhi terhadap jalannya diskusi?	Efek yang muncul seperti: menerima, tidak menerima, cuek, apatis, tertutup, terbuka, merespon, tidak memberikan respon
3.	Sebutkan kekuatan gaya komunikasi yang Anda gunakan untuk mempengaruhi?	Menyebutkan kekuatan gaya komunikasi yang digunakan pada saat melakukan <i>role play</i>
4.	Sebutkan kelemahan gaya komunikasi yang Anda gunakan untuk mempengaruhi?	Menyebutkan kelemahan gaya komunikasi yang digunakan pada saat melakukan <i>role play</i>
5.	Sebutkan kekuatan pendekatan komunikasi yang Anda gunakan untuk mempengaruhi?	Menyebutkan kekuatan pendekatan komunikasi yang digunakan pada saat melakukan <i>role play</i>
6.	Sebutkan kelemahan pendekatan komunikasi yang Anda gunakan untuk mempengaruhi?	Menyebutkan kelemahan pendekatan komunikasi yang digunakan pada saat melakukan <i>role play</i>
7.	Coba Anda kemukakan cara Anda menanggapi komunikasi dalam berkomunikasi?	Memberikan tanggapan secara positif
8.	Coba Anda jelaskan makna isi komunikasi yang Anda lakukan?	Menjelaskan makna komunikasi sesuai tujuannya
9.	Coba Anda kemukakan elemen non verbal apa yang digunakan oleh komunikasi dalam menyampaikan pandangannya?	Menyebutkan elemen non verbal dari sisi bahasa, ide, dan informasi yang tersirat, isi pembicaraan sejalan gerak tubuh, percaya diri, menyeluruh, responsif, menggunakan sumber referensi yang berbeda
10.	Coba Anda kemukakan bagaimana sudut pandang komunikasi mengenai topik pembicaraan yang telah dilakukan	Menjelaskan sudut pandang komunikasi mengenai topik pembicaraan yang telah dilakukan
11.	Coba Anda kemukakan elemen non verbal dari komunikasi apa yang Anda pertimbangkan untuk mempengaruhinya?	Disesuaikan dengan elemen non verbal dari jawaban no. 9 dan dipilih sesuai dengan topik pembicaraan

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

No	Pertanyaan/Instruksi	Jawaban yang Diharapkan
12.	Coba kemukakan struktur bahasa (ilmiah dan non ilmiah) yang Anda gunakan yang telah membantu Anda dalam mempengaruhi komunikasi!	Sesuai dengan latar belakang pendidikan komunikasi
13	Coba beri contoh penggunaan struktur bahasa ilmiah yang Anda pergunakan dalam mempengaruhi komunikasi	Memberikan contoh penggunaan struktur bahasa ilmiah.
14.	Coba Anda kemukakan strategi komunikasi seperti apakah yang kreatif? (Kreatif: menemukan strategi-strategi baru sebagai alternatif)	Menyebutkan strategi-strategi baru komunikasi sebagai alternatif dalam berkomunikasi.
15.	Bagaimana cara Anda mengevaluasi strategi komunikasi yang kreatif?	Menyebutkan cara mengevaluasi strategi komunikasi yang kreatif
16.	Coba sebutkan contoh-contoh penggunaan strategi komunikasi yang kreatif di tempat Anda bekerja!	Memberikan contoh penggunaan strategi komunikasi yang kreatif di tempat kerja.

4. Daftar Pertanyaan Demonstrasi

Tabel 5.14. Daftar Pertanyaan Demonstrasi untuk Unit Kompetensi Mempengaruhi Orang Lain

No	Daftar tugas/Instruksi	Poin yang Dicek
1.	Mohon Anda peragakan cara mengatasi kelemahan gaya komunikasi yang Anda gunakan untuk mempengaruhi!	Cara memperagakan dalam mengatasi kelemahan gaya komunikasi yang digunakan dari sisi bahasa tubuh, bahasa dan isi pembicaraan
2.	Mohon Anda peragakan cara meningkatkan kekuatan gaya komunikasi yang Anda gunakan untuk mempengaruhi!	Cara memperagakan dalam meningkatkan kekuatan gaya komunikasi yang digunakan dari sisi volume suara, bahasa tubuh, bahasa dan isi pembicaraan
3.	Mohon Anda tunjukkan cara mengatasi kelemahan pendekatan komunikasi yang Anda gunakan untuk mempengaruhi!	Cara memperagakan dalam mengatasi kelemahan pendekatan komunikasi yang digunakan dari sisi bahasa tubuh, bahasa dan isi pembicaraan
4.	Mohon Anda peragakan raut muka yang wajar ketika sedang mendengarkan komunikasi!	Cara memperagakan raut muka yang wajar ketika sedang mendengarkan komunikasi

No	Daftar tugas/Instruksi	Poin yang Dicek
5.	Bagaimana Anda menjaga emosi pada saat memberikan reaksi kepada komunikan? Tunjukkan!	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melihat ekspresi pada saat menunjukkan reaksi saat berkomunikasi ▪ Melihat tutur bahasa, bahasa tubuh, dan isi pembicaraan
6.	Bagaimana Anda melakukan penjelasan kepada komunikan bila terjadi perbedaan antara pendapat komunikan dan komunikator? Tunjukkan!	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melihat ekspresi pada saat menunjukkan reaksi saat berkomunikasi ▪ Melihat tutur bahasa, bahasa tubuh, dan isi pembicaraan
7.	Bagaimana Anda melakukan penjelasan kepada komunikan untuk mempertimbangkan pendapat komunikan yang bertentangan antara pendapat komunikan dan komunikator? Tunjukkan!	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melihat ekspresi pada saat menunjukkan reaksi saat berkomunikasi ▪ Melihat tutur bahasa, bahasa tubuh, dan isi pembicaraan
8.	Coba <i>praktekkan</i> bagaimana Anda mengaplikasikan aspek sosial dari komunikan pada saat Anda berkomunikasi!	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cara mempraktekkan pengaplikasian aspek sosial dari komunikan pada saat assessee berkomunikasi ▪ Ekspresi, tata bahasa, gaya bahasa, dan isi bahasa pada saat assessee menghadapi status sosial komunikan dari kalangan menengah, atas, dan bawah.
9.	Coba <i>praktekkan</i> bagaimana Anda mengaplikasikan aspek budaya dari komunikan pada saat Anda berkomunikasi!	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cara mempraktekkan pengaplikasian aspek budaya dari komunikan pada saat Anda berkomunikasi ▪ Ekspresi, tata bahasa, dan gaya bahasa pada saat assessee menghadapi aspek budaya komunikan.
10.	Coba Anda kemukakan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dari ide komunikan. Tunjukkan!	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cara mengemukakan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dari ide komunikan ▪ Isi pertanyaan assessee
11.	Coba Anda kemukakan pernyataan-pernyataan yang relevan dari ide komunikan. Tunjukkan!	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cara mengemukakan pernyataan-pernyataan yang relevan dari ide komunikan ▪ Isi pernyataan assessee

No	Daftar tugas/Instruksi	Poin yang Dicek
12.	Tolong Anda <i>praktekkan</i> bagaimana Anda mengaplikasikan pendekatan komunikasi yang tepat untuk mempengaruhi komunikan!	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cara mempraktekkan pengaplikasian pendekatan komunikasi yang tepat untuk mempengaruhi komunikan ▪ Pendekatan komunikasi yang digunakan <i>assessee</i>

C. Unit Kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat

Unit kompetensi melakukan komunikasi dalam rapat merupakan bagian penting dari kompetensi besar kepemimpinan yang utamanya dilakukan dalam *setting* organisasi. Indikator Unjuk Kerja dan instrumen yang telah disusun dibagi-bagi pula ke dalam ranah kompetensi, yakni *Skill*, Kognitif dan *Attitude*.

Judul Unit : Melakukan komunikasi dalam rapat

Deskripsi Unit : Unit ini membahas mengenai bagaimana menyampaikan komunikasi secara baik dalam memimpin rapat. hal ini meliputi bagaimana merumuskan sampai dengan mengevaluasi informasi yang diberikan kepada audiensi

1. Indikator Unjuk Kerja

Indikator Unjuk Kerja (IUK) untuk unit kompetensi melakukan komunikasi dalam rapat dibagi ke dalam ranah-ranah pengukuran kompetensi, yakni *Skill* (S), *Cognitive* (K) dan *Attitude* (A).

Tabel 5.15. Indikator Unjuk Kerja Unit Kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat

Elemen Kompetensi	Kriteria Unjuk Kerja	Indikator Unjuk Kerja	S/K/A
Merumuskan Informasi-informasi yang akan disampaikan	Data yang relevan dikumpulkan	Dapat mengidentifikasi kebutuhan data yang relevan	K
		Dapat mengumpulkan data relevan yang dibutuhkan	S
	Diolahnya data	Dapat menyusun data secara sistematis	S
		Dapat menggunakan alat yang digunakan dalam mengolah data	S

Elemen Kompetensi	Kriteria Unjuk Kerja	Indikator Unjuk Kerja	S/K/A
	Dianalisisanya data yang telah diolah	Dapat menggunakan pendekatan tertentu dalam menganalisa data	K
		Dapat menyajikan data yang telah diolah menjadi informasi	S
Menentukan teknik komunikasi	Diidentifikasinya teknik-teknik yang akan digunakan	Dapat mengenal teknik-teknik yang sesuai dalam penyampaian informasi	K
		Dapat memilih teknik yang tepat untuk digunakan	K
	Digunakannya teknik yang tepat	Dapat menggunakan teknik yang telah dipilih dalam penyampaian informasi	S
Menyampaikan Informasi	Diidentifikasinya karakteristik audiensi	Dapat membaca karakter audiensi	S
	Digunakannya bahasa yang mudah dipahami	Dapat menggunakan bahasa verbal yang sesuai	S
		Dapat menggunakan bahasa tubuh yang baik	A
	Digunakannya waktu dengan efisien	Dapat mengalokasikan waktu sesuai dengan jadwal yang tersedia	S
		Dapat mengatur waktu pada saat penyampaian informasi	S
		Dapat memaksimalkan waktu yang tersedia dengan baik	S

2. Perencanaan Penilaian

Tabel 5.16. Metode Penilaian Unit Kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat

Kriteria Unjuk Kerja	Indikator Unjuk Kerja	Metode Penilaian	Instrumen/Sumber yang diperlukan
Data yang relevan dikumpulkan	Dapat mengidentifikasi kebutuhan data yang relevan	Tes Tertulis	<u>Tes Lisan (Tanya Jawab)</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Daftar pertanyaan lisan ▪ Kunci jawaban ▪ Ruang tes yang memadai: suasana
	Dapat mengumpulkan data relevan yang dibutuhkan	Tes Tertulis	
Diolahnya data	Dapat menyusun data secara sistematis	Tes Tertulis	

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

Kriteria Unjuk Kerja	Indikator Unjuk Kerja	Metode Penilaian	Instrumen/Sumber yang diperlukan
	Dapat menggunakan alat yang digunakan dalam mengolah data	Demonstrasi	ruangan yang cukup tenang ▪ Fasilitas pendukung: meja, kursi
Dianalisa ny data yang telah diolah	Dapat menggunakan pendekatan tertentu dalam menganalisa data	Tes Tertulis	<u>Tes Tertulis:</u> • Daftar pertanyaan tertulis • Lembar jawaban
	Dapat menyajikan data yang telah diolah menjadi informasi	Demonstrasi	• Ruang tes yang memadai: suasana ruangan yang cukup tenang
Diidentifikasinya teknik-teknik yang akan digunakan	Dapat mengenal teknik-teknik yang sesuai dalam penyampaian informasi	Tes lisan	• Fasilitas pendukung: Alat Tulis, Kertas
	Dapat memilih teknik yang tepat untuk digunakan	Demonstrasi	<u>Demonstrasi:</u> ▪ Daftar cek kegiatan praktek/demonstrasi
Digunakannya teknik yang tepat	Dapat menggunakan teknik yang telah dipilih dalam penyampaian informasi	Demonstrasi	▪ Ruang tes yang memadai: suasana ruangan yang cukup tenang
Diidentifikasinya karakteristik audiensi	Dapat membaca karakter audiensi	Demonstrasi	▪ Fasilitas pendukung: meja, kursi, ruang ber-AC,
Digunakannya bahasa yang mudah dipahami	Dapat menggunakan bahasa verbal yang sesuai	Demonstrasi	▪ Peralatan pendukung: Komputer, Telepon
	Dapat menggunakan bahasa tubuh yang baik	Demonstrasi	
Digunakannya waktu dengan efisien	Dapat mengalokasikan waktu sesuai dengan jadwal yang tersedia	Demonstrasi	
	Dapat mengatur waktu pada saat penyampaian informasi	Demonstrasi	
	Dapat memaksimalkan waktu yang tersedia dengan baik	Demonstrasi	

Tabel 5.17. Metode dalam Uji Kompetensi

Metoda-metoda yang digunakan dalam Penilaian/Uji Kompetensi:								
1.	Penilaian sendiri	()	7.	Pemeriksaan produk	()	13.	Bermain Peran	()
2.	Interview	(✓)	8.	Laporan orang lain	()	14.	Jawaban singkat	(✓)
3.	Demonstrasi	(✓)	9.	Proyek	()	15.	Pilihan bergAnda	()

Metoda-metoda yang digunakan dalam Penilaian/Uji Kompetensi:								
4.	Portofolio	()	10.	Jurnal	()	16.	()
5.	Aktifitas Praktek	()	11.	Studi kasus	(√)	17.	()
6.	Observasi	()	12.	Simulasi	(√)	18.	()

3. Pelaksanaan *Assessment*

Tabel 5.18. Kegiatan Pengumpulan Bukti Assessment Unit Kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat

Elemen Kompetensi	KUK	Indikator Unjuk Kerja	Kegiatan Pengumpulan Bukti	Bukti-bukti pendukung
Merumuskan Informasi-informasi yang akan disampaikan	1.1	Dapat mengidentifikasi kebutuhan data yang relevan	Melaksanakan Tes Tertulis	Dokumen hasil Tes Tertulis
		Dapat mengumpulkan data relevan yang dibutuhkan	Melaksanakan Tes Tertulis	Dokumen hasil Tes Tertulis
	1.2	Dapat menyusun data secara sistematis	Melaksanakan Tes Tertulis	Dokumen hasil Tes Tertulis
		Dapat menggunakan alat yang digunakan dalam mengolah data	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil kegiatan demonstrasi
	1.3	Dapat menggunakan pendekatan tertentu dalam menganalisa data	Melaksanakan Tes Tertulis	Dokumen hasil Tes Tertulis
		Dapat menyajikan data yang telah diolah menjadi informasi	Melaksanakan demonstrasi	Melaksanakan demonstrasi
Menentukan teknik komunikasi	2.1	Dapat mengenal teknik-teknik yang sesuai dalam penyampaian informasi	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
		Dapat memilih teknik yang tepat untuk digunakan	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil kegiatan demonstrasi
	2.2	Dapat menggunakan teknik yang telah dipilih dalam penyampaian informasi	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil kegiatan demonstrasi

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

Elemen Kompetensi	KUK	Indikator Unjuk Kerja	Kegiatan Pengumpulan Bukti	Bukti-bukti pendukung
Menyampaikan Informasi	3.1	Dapat membaca karakter audiensi	Melaksanakan demontrasi	Dokumen hasil kegiatan demontrasi
	3.2	Dapat menggunakan bahasa verbal yang sesuai	Melaksanakan demontrasi	Dokumen hasil kegiatan demontrasi
		Dapat menggunakan bahasa tubuh yang baik	Melaksanakan demontrasi	Dokumen hasil kegiatan demontrasi
	3.3	Dapat mengalokasikan waktu sesuai dengan jadwal yang tersedia	Melaksanakan demontrasi	Dokumen hasil kegiatan demontrasi
		Dapat mengatur waktu pada saat penyampaian informasi	Melaksanakan demontrasi	Dokumen hasil kegiatan demontrasi
		Dapat memaksimalkan waktu yang tersedia dengan baik	Melaksanakan demontrasi	Dokumen hasil kegiatan demontrasi

4. Instrumen *Assessment*

a. Daftar Pertanyaan Uji Kompetensi

Tabel 5.19. Daftar Pertanyaan Uji Kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat

KUK	IUK	Metode	Pertanyaan
STUDI KASUS:			
Penentuan lokasi studi banding			
1.1	Dapat mengidentifikasi kebutuhan data yang relevan	Tes Tertulis	Menurut Anda data apa yang relevan terkait masalah tersebut?
	Dapat mengumpulkan data relevan yang dibutuhkan	Tes Tertulis	Bagaimana cara Anda mengumpulkan data-data tersebut?
1.2	Dapat menyusun data secara sistematis	Tes Tertulis	Bagaimana cara Anda menyusun data-data tersebut secara sistematis?

KUK	IUK	Metode	Pertanyaan
	Dapat mengolah data	Tes Tertulis	Bagaimana cara Anda mengolah data-data tersebut?
1.3	Dapat menggunakan pendekatan tertentu dalam menganalisa data	Tes Tertulis	Bagaimana cara Anda menganalisa data-data yang telah diolah?
	Dapat menyajikan data yang telah diolah menjadi informasi	Demonstrasi	Coba Anda sajikan data-data yang telah diolah tersebut?
2.1	Dapat mengenal teknik-teknik yang sesuai dalam penyampaian informasi	Tes lisan	Sebutkan teknik-teknik dalam penyampaikan informasi?
	Dapat memilih teknik yang tepat untuk digunakan	Tes Lisan	Berdasarkan teknik-teknik tersebut, teknik apa yang akan Anda pilih?
2.2	Dapat menggunakan teknik yang telah dipilih dalam penyampaian informasi	Demonstrasi	Tunjukkan cara Anda menggunakan teknik yang telah dipilih?
3.1	Dapat menyebutkan karakter audiensi berdasarkan budaya	Tes Tertulis	Sebutkan karakter audiensi berdasarkan latar belakang budayanya?
	Dapat menyebutkan karakter audiensi berdasarkan latar belakang pendidikannya	Tes Tertulis	Sebutkan karakter audiensi berdasarkan latar belakang pendidikannya?
3.2	Dapat menggunakan bahasa yang sesuai kaidah Ejaan Yang Disempurnakan (EYD)	Demonstrasi	Coba Anda tunjukkan penggunaan bahasa yang sesuai kaidah EYD?
	Dapat menggunakan bahasa tubuh yang baik	Demonstrasi	Tunjukkan cara mempergunakan bahasa tubuh yang sesuai dengan situasi
3.3	Dapat mengalokasikan waktu sesuai dengan jadwal yang tersedia	Tes Tertulis	Bagaimana Anda mengalokasikan waktu yang sudah disediakan?
	Dapat mengatur waktu pada saat penyampaian informasi	Tes Tertulis	Bagaimana cara Anda mengatur waktu pada saat Anda menyampaikan informasi?
	Dapat memaksimalkan waktu yang tersedia dengan baik	Tes Tertulis	Bagaimana cara Anda memaksimalkan waktu yang tersedia?

b. Daftar Pertanyaan Tes Tertulis

Tabel 5.20. Daftar Pertanyaan Tes Tertulis
Unit Kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat

No	Pertanyaan	Jawaban yang Diharapkan
1.	Menurut Anda data apa yang relevan tekait masalah tersebut?	Menyebutkan data-data terkait permasalahan
2.	Bagaimana cara Anda mengumpulkan data-data tersebut?	Menyebutkan metode pengumpulan data
3.	Bagaimana cara Anda menyusun data-data tersebut secara sistematis?	Menyebutkan metode penyusunan data
4.	Bagaimana cara Anda mengolah data-data tersebut?	Menyebutkan metode pengolahan data
5.	Bagaimana cara Anda menganalisa data-data yang telah diolah?	Menyebutkan metode analisa data
6.	Sebutkan teknik-teknik dalam penyampaikan informasi?	Menyebutkan teknik penyampaian informasi
7.	Berdasarkan teknik-teknik tersebut, teknik apa yang akan Anda pilih?	Menyebutkan teknik yang dipilih
8.	Sebutkan karakter audiensi berdasarkan latar belakang budayanya?	Budaya Sunda, Jawa, Batak, Melayu,
9.	Sebutkan karakter audiensi berdasarkan latar belakang pendidikannya?	SMA, D3, S1, S2, S3.
10.	Bagaiman Anda mengalokasikan waktu yang sudah disediakan?	Menyebutkan metode penggunaan waktu
11.	Bagaimana cara Anda mengatur waktu pada saat Anda menyampaikan informasi?	Menyebutkan metode pengaturan waktu
12.	Bagaimana cara Anda memaksimalkan waktu yang tersedia?	Menyebutkan metode maksimasi waktu

c. Daftar Pertanyaan Demonstrasi

Tabel 5.21. Daftar Pertanyaan Demonstrasi
Unit Kompetensi Melakukan Komunikasi dalam Rapat

No	Daftar tugas/instruksi	Poin yang Dicek
1.	Coba Anda sajikan data-data yang telah diolah tersebut?	Cara menyajikan data yang telah diolah
2.	Tunjukkan cara Anda menggunakan teknik yang telah dipilih?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cara menggunakan teknik yang telah dipilih. ▪ Kesesuaian penggunaan teknik yang dikemukakan dengan yang dipilih.
3.	Coba Anda tunjukkan penggunaan bahasa yang sesuai kaidah EYD?	Cara menggunakan bahasa sesuai dengan kaidah EYD

D. Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal

Unit kompetensi melakukan kerja sama dengan pihak eksternal merupakan bagian penting dari kompetensi besar kepemimpinan yang utamanya dilakukan dalam *setting* organisasi. Indikator Unjuk Kerja dan instrumen yang telah disusun dibagi-bagi pula ke dalam ranah kompetensi, yakni *Skill*, Kognitif dan *Attitude*.

Judul Unit : Melakukan kerja sama dengan pihak eksternal

Deskripsi Unit : Unit ini berkenaan dengan kemampuan seorang pemimpin untuk membangun jejaring kerja dengan instansi lain yang mencakup: merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kerja sama sesuai dengan kewenangan dan tugas pokok dan fungsi unit kerjanya.

1. Indikator Unjuk Kerja (IUK)

Indikator Unjuk Kerja (IUK) untuk unit kompetensi mengambil melakukan kerja sama dengan pihak eksternal dibagi ke dalam ranah-ranah pengukuran kompetensi, yakni *Skill* (S), *Cognitive* (K) dan *Attitude* (A).

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

Tabel 5.22. Indikator Unjuk Kerja
Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal

Elemen Kompetensi	KUK	IUK	S/K/A
Merencanakan kerja sama/kemitraan dengan instansi lain	Kebutuhan organisasi diidentifikasi	Dapat menyebutkan kebutuhan kebutuhan organisasi	K
		Dapat mengklasifikasi masalah yang memerlukan keterlibatan pihak eksternal dalam upaya penyelesaiannya	S
		Dapat menentukan prioritas kebutuhan/masalah yang memerlukan keterlibatan pihak eksternal yang akan diselesaikan	S
		Dapat mengemukakan tujuan dari kerja sama dengan instansi eksternal	K
	Instansi eksternal diidentifikasi	Dapat menyebutkan instansi/lembaga eksternal yang dapat membantu penyelesaian masalah	K
		Dapat mengemukakan berbagai informasi mengenai instansi eksternal	K
		Dapat menentukan instansi mitra yang sesuai dengan kebutuhan organisasi	S
	Komunikasi dengan instansi eksternal dilaksanakan	Dapat melakukan komunikasi melalui berbagai media komunikasi dengan instansi eksternal	S
		Dapat melakukan komunikasi tatap muka dengan instansi eksternal	S
	Nota Kesepahaman dengan instansi mitra disepakati	Dapat mengemukakan usulan usulan kerja sama	K
		Dapat menunjukkan cara melakukan negosiasi dengan instansi eksternal	S
		Dapat menyusun <i>draft</i> Nota Kesepahaman dengan instansi eksternal	S
		Dapat menunjukkan cara menganalisa materi Nota Kesepahaman yang dikemukakan pihak instansi eksternal	S
		Dapat mengemukakan kesepakatan yang diperoleh antara kedua belah pihak	K
Melaksanakan kerja sama/kemitraan dengan instansi lain	Proses kerja sama dengan instansi eksternal dilaksanakan	Dapat mengemukakan tahapan pelaksanaan bentuk kerja sama dengan pihak instansi eksternal	K
		Dapat menyusun tahapan pelaksanaan bentuk kerja sama secara tertulis	S

Elemen Kompetensi	KUK	IUK	S/K/A
	Koordinasi secara periodik baik kunjungan langsung maupun tidak langsung (telepon, email, surat) dengan instansi mitra dilaksanakan	Dapat menyebutkan cara melakukan koordinasi dengan instansi mitra Dapat menunjukkan cara melakukan koordinasi melalui berbagai media komunikasi dengan instansi eksternal Dapat menunjukkan cara melakukan koordinasi tatap muka dengan instansi eksternal	K S S
	Progress report kerja sama dengan instansi mitra didokumentasikan	Dapat membuat <i>progress report</i> tertulis secara periodik dari pelaksanaan kerja sama Dapat mengarsipkan keseluruhan <i>progress report</i> secara tertulis dari pelaksanaan kerja sama	S S
	Hambatan-hambatan yang dihadapi disampaikan pada instansi mitra	Dapat mengemukakan hambatan-hambatan yang dihadapi dalam proses pelaksanaan kerja sama Dapat menunjukkan cara mengkomunikasikan hambatan-hambatan yang ditemui kepada instansi mitra	K S
	Solusi dari berbagai hambatan diidentifikasi	Dapat mengemukakan alternatif solusi dari hambatan yang dihadapi dalam proses kerja sama Dapat menunjukkan cara mengkomunikasikan alternatif solusi dari hambatan yang dihadapi dalam proses kerja sama kepada instansi mitra Dapat menunjukkan cara bernegosiasi dengan instansi mitra untuk menentukan solusi yang terbaik Dapat mengemukakan solusi yang disepakati oleh kedua belah pihak	K S S
Mengevaluasi kerja sama/kemitraan dengan instansi lain	Keluaran kerja sama dengan instansi mitra dapat diaplikasikan dengan baik	Dapat menyebutkan hasil kerja sama yang dilaksanakan dengan pihak instansi mitra Dapat menyebutkan manfaat dari kerja sama yang dilaksanakan dengan pihak instansi mitra	K K

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

Elemen Kompetensi	KUK	IUK	S/K/A
	Hasil evaluasi kerja sama dengan instansi mitra didokumentasikan	Dapat mengemukakan evaluasi kerja sama yang dilakukan dengan pihak instansi eksternal	K
		Dapat menunjukkan cara menyusun hasil evaluasi kerja sama secara tertulis	S
	Laporan kerja sama dengan instansi mitra disusun	Dapat menunjukkan cara membuat <i>draft</i> laporan akhir kerja sama yang dilaksanakan	S
		Dapat menunjukkan cara mengkomunikasikan <i>draft</i> laporan akhir kerja sama kepada instansi mitra	S

2. Perencanaan Penilaian

Tabel 5.23. Metode Penilaian Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal

KUK	IUK	Metode Penilaian	Instrumen/Sumber yang Diperlukan
Kebutuhan organisasi identifikasi di	Dapat menyebutkan kebutuhan kebutuhan organisasi	Tes Lisan	<u>Tes Lisan (Tanya Jawab)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Daftar pertanyaan lisan • Kunci jawaban • Ruang tes yang memadai: suasana ruangan yang cukup tenang • Fasilitas pendukung: meja, kursi
	Dapat mengklasifikasi masalah yang memerlukan keterlibatan pihak eksternal dalam upaya penyelesaiannya	Tes Tertulis	
	Dapat menentukan prioritas kebutuhan/masalah yang akan diselesaikan	Tes Tertulis	
	Dapat mengemukakan tujuan dari kerja sama dengan instansi eksternal	Tes Lisan	
Instansi eksternal diidentifikasi	Dapat menyebutkan instansi/lembaga eksternal yang dapat membantu penyelesaian masalah	Tes Lisan	<u>Tes Lisan:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Daftar pertanyaan tertulis • Lembar jawaban • Ruang tes yang memadai: suasana ruangan yang cukup tenang
	Dapat mengemukakan berbagai informasi mengenai instansi eksternal	Tes Lisan	
	Dapat menentukan instansi mitra yang sesuai dengan kebutuhan organisasi	Tes Lisan	

KUK	IUK	Metode Penilaian	Instrumen/Sumber yang Diperlukan
Komunikasi dengan instansi eksternal dilaksanakan	Dapat melakukan komunikasi melalui berbagai media komunikasi dengan instansi eksternal	Demonstrasi	<ul style="list-style-type: none"> • Alat Tulis • Kertas • Fasilitas pendukung: meja, kursi
	Dapat melakukan komunikasi tatap muka dengan instansi eksternal	Demonstrasi	
Nota Kesepahaman dengan instansi mitra disepakati	Dapat mengemukakan usulan usulan kerja sama	Tes Lisan	<p><u>Demonstrasi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Daftar cek kegiatan praktek/demonstrasi • Ruang tes yang memadai: suasana ruangan yang cukup tenang • Fasilitas pendukung: meja, kursi, ruang ber-AC, • Peralatan pendukung: Komputer, Telepon
	Dapat menunjukkan cara melakukan negosiasi dengan instansi eksternal	Demonstrasi	
	Dapat menyusun <i>draft</i> kesepakatan (Nota Kesepahaman) dengan instansi eksternal	Tes Tertulis	
	Dapat menunjukkan cara menganalisa materi Nota Kesepahaman yang dikemukakan pihak instansi eksternal	Demonstrasi	
	Dapat mengemukakan kesepakatan yang diperoleh antara kedua belah pihak	Tes Lisan	
Proses kerja sama dengan instansi eksternal dilaksanakan	Dapat mengemukakan tahapan pelaksanaan bentuk kerja sama dengan pihak instansi eksternal	Tes Lisan	
	Dapat menyusun tahapan pelaksanaan bentuk kerja sama secara tertulis	Tes Tertulis	
Koordinasi secara periodik baik kunjungan langsung maupun tidak langsung (telepon, <i>email</i> , surat) dengan instansi mitra dilaksanakan	Dapat menyebutkan cara melakukan koordinasi dengan instansi mitra	Tes Lisan	
	Dapat menunjukkan cara melakukan koordinasi melalui berbagai media komunikasi dengan instansi eksternal	Demonstrasi	
	Dapat menunjukkan cara melakukan koordinasi tatap muka dengan instansi eksternal	Demonstrasi	

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

KUK	IUK	Metode Penilaian	Instrumen/Sumber yang Diperlukan
Progress report kerja sama dengan instansi mitra didokumentasikan	Dapat membuat <i>progress report</i> tertulis secara periodik dari pelaksanaan kerja sama	Tes Tertulis	
	Dapat mengarsipkan keseluruhan <i>progress report</i> tertulis dari pelaksanaan kerja sama	Tes Tertulis	
Hambatan-hambatan yang dihadapi disampaikan pada instansi mitra	Dapat mengemukakan hambatan-hambatan yang dihadapi dalam proses pelaksanaan kerja sama	Tes Lisan	
	Dapat menunjukkan cara mengkomunikasikan hambatan-hambatan yang ditemui kepada instansi mitra	Demonstrasi	
Solusi dari berbagai hambatan diidentifikasi	Dapat mengemukakan alternatif solusi dari hambatan yang dihadapi dalam proses kerja sama	Tes Lisan	
	Dapat menunjukkan cara mengkomunikasikan alternatif solusi dari hambatan yang dihadapi dalam proses kerja sama kepada instansi mitra	Demonstrasi	
	Dapat menunjukkan cara bernegosiasi dengan instansi mitra untuk menentukan solusi yang terbaik	Demonstrasi	
	Dapat mengemukakan solusi yang disepakati oleh kedua belah pihak	Tes Lisan	
Keluaran kerja sama dengan instansi mitra dapat diaplikasikan dengan baik	Dapat menyebutkan hasil kerja sama yang dilaksanakan dengan pihak instansi mitra	Tes Lisan	
	Dapat menyebutkan manfaat dari kerja sama yang dilaksanakan dengan pihak instansi mitra	Tes Lisan	
Hasil evaluasi kerja sama dengan instansi mitra didokumentasikan	Dapat mengemukakan evaluasi kerja sama yang dilakukan dengan pihak instansi eksternal	Tes Lisan	
	Dapat menunjukkan cara menyusun hasil evaluasi kerja sama secara tertulis	Demonstrasi	

KUK	IUK	Metode Penilaian	Instrumen/Sumber yang Diperlukan
Laporan sama kerja dengan instansi mitra disusun	Dapat membuat <i>draft</i> laporan akhir kerja sama yang dilaksanakan	Tes Tertulis	
	Dapat menunjukkan cara mengkomunikasikan <i>draft</i> laporan akhir kerja sama kepada instansi mitra	Demonstrasi	

Tabel 5.24. Metode dalam Uji Kompetensi

Metoda-metoda yang digunakan dalam Penilaian/Uji Kompetensi:								
1.	Penilaian sendiri	()	7.	Pemeriksaan produk	()	13.	Bermain Peran	(✓)
2.	<i>Interview</i>	()	8.	Laporan orang lain	()	14.	Jawaban singkat	(✓)
3.	Demonstrasi	(✓)	9.	Proyek	()	15.	Pilihan bergAnda	()
4.	Portofolio	()	10.	Jurnal	()	16.	()
5.	Aktifitas Praktek	()	11.	Studi kasus	(✓)	17.	()
6.	Observasi	(✓)	12.	Simulasi	()	18.	()

3. Pelaksanaan *Assessment*

Tabel 5.25. Kegiatan Pengumpulan Bukti *Assessment*
Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal

Elemen Kompetensi	KUK	Kegiatan Pengumpulan Bukti	Bukti-bukti Pendukung
Merencanakan kerja sama/kemitraan dengan instansi lain	Kebutuhan organisasi di identifikasi	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
		Melaksanakan tes tertulis	Dokumen hasil Tes Tertulis
		Melaksanakan tes tertulis	Dokumen hasil Tes Tertulis
	Instansi eksternal diidentifikasi	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

Elemen Kompetensi	KUK	Kegiatan Pengumpulan Bukti	Bukti-bukti Pendukung
Komunikasi dengan instansi eksternal dilaksanakan		Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
		Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
	Nota Kesepahaman dengan instansi mitra disepakati	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
		Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
	Melaksanakan kerja sama dengan instansi sama/kemitraan dengan instansi lain	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
		Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
		Melaksanakan tes tertulis	Dokumen hasil Tes Tertulis
		Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
		Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
Hambatan-hambatan yang dihadapi disampaikan pada instansi mitra	Proses kerja sama dengan instansi eksternal dilaksanakan	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
		Melaksanakan tes tertulis	Dokumen hasil Tes Tertulis
		Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
	Koordinasi secara periodik baik kunjungan langsung maupun tidak langsung (telepon, email, surat) dengan instansi mitra dilaksanakan	Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
		Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
		Melaksanakan tes tertulis	Dokumen hasil Tes Tertulis
	Progress report kerja sama dengan instansi mitra didokumentasikan	Melaksanakan tes tertulis	Dokumen hasil Tes Tertulis
		Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
	Hambatan-hambatan yang dihadapi disampaikan pada instansi mitra	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
		Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi

Elemen Kompetensi	KUK	Kegiatan Pengumpulan Bukti	Bukti-bukti Pendukung
	Solusi dari berbagai hambatan diidentifikasi	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
		Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
		Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
		Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
Mengevaluasi kerja sama/kemitraan dengan instansi lain	Keluaran kerja sama dengan instansi mitra dapat diaplikasikan dengan baik	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
		Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
	Hasil evaluasi kerja sama dengan instansi mitra di dokumentasikan	Melaksanakan tes lisan	Dokumen hasil tes lisan
		Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi
	Laporan kerja sama dengan instansi mitra disusun	Melaksanakan tes tertulis	Dokumen hasil tes tertulis
		Melaksanakan demonstrasi	Dokumen hasil demonstrasi

4. Instrumen *Assessment*

OPSI 1: Daftar pertanyaan secara umum (general)

a. Daftar Pertanyaan Uji Kompetensi

Tabel 5.26. Daftar Pertanyaan Uji Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal

KUK	IUK	Metode Penilaian	Pertanyaan
1.1.z	Dapat menyebutkan kebutuhan kebutuhan organisasi	Tes lisan	Apa saja kebutuhan kebutuhan dalam organisasi Anda saat ini?
	Dapat mengklasifikasi masalah yang memerlukan keterlibatan pihak eksternal dalam upaya penyelesaiannya	Tes tertulis	Buatlah klasifikasi dari masalah-masalah yang dihadapi organisasi yang memerlukan keterlibatan pihak eksternal dalam upaya penyelesaiannya?

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

KUK	IUK	Metode Penilaian	Pertanyaan
	Dapat menentukan prioritas kebutuhan/masalah yang memerlukan keterlibatan pihak eksternal dalam penyelesaiannya	Tes tertulis	Susun prioritas kebutuhan atau masalah memerlukan keterlibatan pihak eksternal dalam penyelesaiannya!
	Dapat mengemukakan tujuan dari kerja sama dengan instansi eksternal	Tes lisan	Apa tujuan dari kerja sama yang akan dilakukan dengan instansi eksternal?
1.2	Dapat menyebutkan instansi/lembaga eksternal yang dapat membantu penyelesaian masalah	Tes lisan	Instansi eksternal mana saja yang diperkirakan dapat membantu penyelesaian masalah atau pemenuhan kebutuhan organisasi?
	Dapat mengemukakan berbagai informasi mengenai instansi eksternal	Tes lisan	Informasi apa saja yang Anda ketahui tentang instansi eksternal yang dapat membantu penyelesaian masalah atau pemenuhan kebutuhan organisasi?
	Dapat menentukan instansi mitra yang sesuai dengan kebutuhan organisasi	Tes lisan	Instansi mana yang dirasa tepat ditunjuk sebagai mitra dalam penyelesaian masalah atau pemenuhan kebutuhan organisasi?
Studi kasus			
Coba anda tunjukkan cara melakukan komunikasi dalam rangka melakukan komunikasi awal dan negosiasi dengan pihak instansi eksternal (<i>role player</i>) dengan tujuan menjajagi kemungkinan kerja sama.			
Skenario 1: Assessee melakukan komunikasi dengan instansi eksternal (<i>role player</i>) melalui media komunikasi			
Skenario 2: Assessee melakukan komunikasi dengan instansi eksternal (<i>role player</i>) di depan assessor			
Skenario 3: Assessee melakukan negoiasi dengan instansi eksternal (<i>role player</i>) di depan assessor			
1.3	Dapat melakukan komunikasi melalui berbagai media komunikasi dengan instansi eksternal	Demonstrasi	Coba Anda tunjukkan bagaimana Anda melakukan komunikasi melalui berbagai media komunikasi dengan pihak instansi eksternal!
	Dapat melakukan komunikasi tatap muka dengan pihak instansi eksternal	Demonstrasi	Coba Anda tunjukkan bagaimana Anda melakukan komunikasi tatap muka dengan pihak instansi eksternal!
1.4	Dapat mengemukakan usulan usulan kerja sama	Tes lisan	Apa usulan-usulan kerja sama yang dapat Anda berikan kepada pihak instansi eksternal?

KUK	IUK	Metode Penilaian	Pertanyaan
	Dapat menunjukkan cara melakukan negosiasi dengan instansi eksternal	Demonstrasi	Coba Anda tunjukkan bagaimana Anda melakukan negosiasi dengan pihak instansi eksternal!
	Dapat menyusun <i>draft</i> Nota Kesepahaman dengan instansi eksternal	Tes tertulis	Buatlah <i>draft</i> Nota Kesepahaman dengan instansi eksternal!
Studi kasus			
Coba anda tunjukkan cara menganalisa materi nota kesepahaman yang dikemukakan pihak instansi eksternal sebelum mencapai kesepakatan.			
Skenario 1: Assessee menganalisa materi nota kesepahaman yang dikemukakan pihak instansi eksternal di depan assesor.			
	Dapat menunjukkan cara menganalisa materi Nota Kesepahaman yang dikemukakan pihak instansi eksternal	Demonstrasi	Coba Anda tunjukkan cara menganalisa materi Nota Kesepahaman yang dikemukakan pihak instansi eksternal sebelum mencapai kesepakatan!
	Dapat mengemukakan kesepakatan yang diperoleh antara kedua belah pihak (organisasi dengan instansi eksternal)?	Tes lisan	Apa kesepakatan yang diperoleh antara kedua belah pihak (organisasi dengan instansi eksternal)?
2.1	Dapat mengemukakan tahapan pelaksanaan bentuk kerja sama dengan pihak instansi eksternal	Tes lisan	Apa tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam bentuk kerja sama dengan pihak instansi eksternal?
	Dapat menyusun tahapan pelaksanaan bentuk kerja sama secara tertulis	Tes tertulis	Jelaskan tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam bentuk kerja sama dengan pihak instansi eksternal!
2.2	Dapat menyebutkan cara melakukan koordinasi dengan instansi mitra	Tes lisan	Apa saja bentuk-bentuk koordinasi yang dapat gunakan selama bekerja sama dengan pihak instansi eksternal?
Studi kasus			
Coba anda tunjukkan cara melakukan koordinasi selama menjalin kerja sama dengan pihak instansi eksternal (<i>role player</i>).			
Skenario 1: Assessee melakukan koordinasi dengan instansi eksternal (<i>role player</i>) melalui berbagai media komunikasi			
Skenario 2: Assessee melakukan koordinasi tatap muka dengan instansi eksternal (<i>role player</i>) di depan assessor			

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

KUK	IUK	Metode Penilaian	Pertanyaan
	Dapat menunjukkan cara melakukan koordinasi melalui berbagai media komunikasi dengan instansi eksternal	Demonstrasi	Coba Anda tunjukkan cara melakukan koordinasi dengan instansi eksternal melalui berbagai media komunikasi!
	Dapat menunjukkan cara melakukan koordinasi tatap muka dengan instansi eksternal	Demonstrasi	Coba Anda tunjukkan cara melakukan koordinasi tatap muka dengan instansi eksternal!
2.3.	Dapat membuat <i>progress report</i> tertulis secara periodik dari pelaksanaan kerja sama	Tes tertulis	Buatlah <i>progress report</i> tertulis secara periodik dari pelaksanaan kerja sama!
	Dapat mengarsipkan keseluruhan <i>progress report</i> tertulis dari pelaksanaan kerja sama	Tes tertulis	Coba Anda jelaskan tahapan dalam melakukan pengarsipan keseluruhan <i>progress report</i> tertulis dari pelaksanaan kerja sama
2.4	Dapat mengemukakan hambatan-hambatan yang dihadapi dalam proses pelaksanaan kerja sama	Tes lisan	Hambatan-hambatan apa saja yang dihadapi dalam proses pelaksanaan kerja sama?
Studi kasus			
Coba anda tunjukkan cara melakukan komunikasi untuk mengemukakan hambatan-hambatan yang ditemui, alternatif solusi, dan negosiasi pemilihan solusi selama menjalin kerja sama kepada pihak instansi eksternal (<i>role player</i>).			
Skenario 1: Assessee melakukan komunikasi untuk mengemukakan hambatan-hambatan yang ditemui selama menjalin kerja sama kepada pihak instansi eksternal (<i>role player</i>) melalui berbagai media komunikasi			
Skenario 2: Assessee melakukan komunikasi tatap muka untuk mengemukakan hambatan-hambatan yang ditemui selama menjalin kerja sama kepada pihak instansi eksternal (<i>role player</i>) di depan assessor			
Skenario 3: Assessee melakukan komunikasi untuk mengemukakan alternatif solusi dari hambatan yang dihadapi kepada pihak instansi eksternal (<i>role player</i>) di depan assessor			
Skenario 4: Assessee melakukan negosiasi penentuan solusi dengan instansi eksternal (<i>role player</i>) di depan assessor			
	Dapat menunjukkan cara mengkomunikasikan hambatan-hambatan yang ditemui kepada instansi mitra	Demonstrasi	Coba Anda tunjukkan cara melakukan komunikasi untuk mengemukakan hambatan-hambatan yang ditemui selama menjalin kerja sama kepada pihak instansi eksternal!

KUK	IUK	Metode Penilaian	Pertanyaan
2.5	Dapat mengemukakan alternatif solusi dari hambatan yang dihadapi dalam proses kerja sama	Tes lisan	Coba kemukakan Apa saja alternatif solusi yang dirasa dapat mengatasi hambatan yang dihadapi dalam proses kerja sama!
	Dapat menunjukkan cara mengkomunikasikan alternatif solusi dari hambatan yang dihadapi dalam proses kerja sama kepada instansi mitra	Demonstrasi	Coba Anda tunjukkan cara melakukan komunikasi tentang alternatif solusi dari hambatan yang dihadapi kepada pihak instansi eksternal!
	Dapat menunjukkan cara bernegosiasi dengan instansi mitra untuk menentukan solusi yang terbaik	Demonstrasi	Coba Anda tunjukkan cara melakukan negosiasi penentuan solusi dengan instansi eksternal!
	Dapat mengemukakan solusi yang disepakati oleh kedua belah pihak	Tes lisan	Apa solusi yang telah disepakati oleh kedua belah pihak (yaitu organisasi dengan instansi eksternal)?
3.1	Dapat menyebutkan hasil kerja sama yang dilaksanakan dengan pihak instansi mitra	Tes lisan	Apa saja hasil yang diperoleh organisasi atas kerja sama yang dilaksanakan dengan pihak instansi mitra?
	Dapat menyebutkan manfaat dari kerja sama yang dilaksanakan dengan pihak instansi mitra	Tes lisan	Apa saja manfaat yang diperoleh dari kerja sama yang dilaksanakan dengan pihak instansi mitra?
3.2	Dapat mengemukakan evaluasi kerja sama yang dilakukan dengan pihak instansi eksternal	Tes lisan	Bagaimana evaluasi dari kerja sama yang dilakukan dengan pihak instansi eksternal?
	Dapat menunjukkan cara menyusun hasil evaluasi kerja sama secara tertulis	Tes tertulis	Coba Anda jelaskan cara menyusun hasil evaluasi kerja sama!
3.3	Dapat membuat <i>draft</i> laporan akhir kerja sama yang dilaksanakan	Tes tertulis	Buatlah <i>draft</i> laporan akhir kerja sama yang dilaksanakan!

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

KUK	IUK	Metode Penilaian	Pertanyaan
Studi kasus			
Coba anda tunjukkan cara melakukan komunikasi untuk mengemukakan <i>draft</i> laporan akhir kerja sama kepada pihak instansi eksternal (<i>role player</i>) baik secara tatap muka maupun menggunakan media komunikasi.			
	Dapat menunjukkan cara mengkomunikasikan <i>draft</i> laporan akhir kerja sama kepada instansi mitra	Demonstrasi	Coba Anda tunjukkan cara mengkomunikasikan <i>draft</i> laporan akhir kerja sama kepada instansi mitra

b. Daftar Pertanyaan Tes Lisan/Wawancara

Tabel 5.27. Daftar Pertanyaan Tes Lisan/Wawancara
Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal

No	Pertanyaan/Instruksi	Jawaban yang Diharapkan
1.	Apa saja kebutuhan kebutuhan dalam organisasi Anda saat ini?	Kebutuhan/masalah organisasi: Kelembagaan, Ketatalaksanaan, SDM, Sarana dan prasarana, dan Pembiayaan
2.	Apa tujuan dari kerja sama yang akan dilakukan dengan instansi eksternal?	Penyelenggarakan Diklat Penyediaan sarana dan prasarana
3.	Instansi eksternal mana saja yang diperkirakan dapat membantu penyelesaian masalah atau pemenuhan kebutuhan organisasi?	Lembaga pemerintah pusat (LAN, LIPI, dan sebagainya) Lembaga pemerintah daerah (Provinsi, kabupaten, kota) Pihak Perusahaan Swasta
4.	Informasi apa saja yang Anda ketahui tentang instansi eksternal yang dapat membantu penyelesaian masalah atau pemenuhan kebutuhan organisasi?	Menyebutkan berbagai informasi mengenai instansi eksternal yang dapat membantu penyelesaian masalah atau pemenuhan kebutuhan organisasi
5.	Instansi mana yang dirasa tepat ditunjuk sebagai mitra dalam penyelesaian masalah atau pemenuhan kebutuhan organisasi?	Dapat menyebutkan instansi mana yang tepat dalam penyelesaian masalah atau pemenuhan kebutuhan organisasi
6.	Apa usulan-usulan kerja sama yang	Dapat menjelaskan usulan usulan kerja sama

No	Pertanyaan/Instruksi	Jawaban yang Diharapkan
	dapat Anda berikan kepada pihak instansi eksternal?	yang ditawarkan kepada pihak instansi eksternal
7.	Apa kesepakatan yang diperoleh antara kedua belah pihak (yaitu organisasi dengan instansi eksternal)?	Dapat menyebutkan kesepakatan yang diperoleh antara kedua belah pihak
8.	Apa tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam bentuk kerja sama dengan pihak instansi eksternal?	Dapat menyebutkan tahapan-tahapan kerja sama, seperti penyelenggaraan diklat, penyelenggaraan bimtek, pengadaan barang dan jasa, dan sebagainya
9.	Apa saja bentuk-bentuk koordinasi yang dapat digunakan selama bekerja sama dengan pihak instansi eksternal?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koordinasi tidak langsung menggunakan media komunikasi seperti telepon, faksimili, <i>email</i>, dan sebagainya. ▪ Koordinasi langsung yaitu pertemuan tatap muka
10.	Hambatan-hambatan apa saja yang dihadapi dalam proses pelaksanaan kerja sama?	Dapat menyebutkan hambatan-hambatan dalam proses kerja sama seperti: kurang koordinasi, komunikasi, kurang pembiayaan, SDM kurang secara kuantitas dan kualitas, dan sebagainya.
11.	Coba kemukakan Apa saja alternatif solusi yang dirasa dapat mengatasi hambatan yang dihadapi dalam proses kerja sama?	Dapat menjelaskan alternatif-alternatif solusi yang dapat mengatasi hambatan yang dihadapi dalam proses kerja sama.
12.	Apakah solusi yang telah disepakati oleh kedua belah pihak (yaitu organisasi dengan instansi eksternal)?	Dapat menyebutkan solusi yang telah disepakati oleh kedua belah pihak.
13.	Apa saja hasil yang diperoleh organisasi atas kerja sama yang dilaksanakan dengan pihak instansi mitra?	Dapat menjelaskan hasil yang diperoleh organisasi seperti SDM yang mengikuti diklat, tersedianya sarana/prasarana baru.
14.	Apa saja manfaat yang diperoleh dari kerja sama yang dilaksanakan dengan pihak instansi mitra?	Dapat menjelaskan manfaat yang diperoleh organisasi, seperti pelayanan publik menjadi lebih efisien dengan sarana dan prasarana/baru, SDM lebih terlatih, dan sebagainya.
15.	Bagaimana evaluasi dari kerja sama yang dilakukan dengan pihak instansi eksternal?	<p>Dapat menjelaskan apakah kerja sama yang dilakukan sudah efektif atau tidak</p> <p>Dapat menjelaskan apakah kerja sama yang dilakukan sudah efisien atau belum</p>

c. Daftar Pertanyaan Tes Tertulis

Tabel 5.28. Daftar Pertanyaan Tes Tertulis
Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal

No	Pertanyaan/Instruksi	Jawaban yang Diharapkan
1.	Buatlah klasifikasi dari masalah-masalah yang dihadapi organisasi yang memerlukan keterlibatan pihak eksternal dalam upaya penyelesaiannya?	Persoalan SDM, penyelenggaraan diklat, bekerja sama dengan badan diklat daerah, LAN Ketaktersediaan teknologi, pengadaan barang jasa, bekerja sama dengan perusahaan swasta
2.	Susun prioritas kebutuhan atau masalah memerlukan keterlibatan pihak eksternal dalam penyelesaiannya!	Susunan prioritas kebutuhan atau masalah yang memerlukan keterlibatan pihak eksternal, seperti kebutuhan yang paling prioritas adalah pengadaan barang jasa
3.	Buatlah <i>draft</i> Nota Kesepahaman dengan instansi eksternal!	<i>Draft</i> Nota Kesepahaman berisi hal yang akan dilakukan, hak dan kewajiban masing masing pihak
4.	Jelaskan tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam bentuk kerja sama dengan pihak instansi eksternal?	Menjelaskan secara rinci tahap pelaksanaan kegiatan, misalnya tahapan penyelenggaraan diklat, dan sebagainya.
5.	Buatlah <i>progress report</i> tertulis secara periodik dari pelaksanaan kerja sama!	Menyusun <i>progress report</i> secara periodik secara tertulis secara rinci, baik substansi maupun teknis kegiatan kerja sama.
6.	Coba Anda jelaskan tahapan dalam melakukan pengarsipan keseluruhan <i>progress report</i> tertulis dari pelaksanaan kerja sama	Susunan tahap-tahap dalam proses pengarsipan keseluruhan <i>progress report</i> tertulis dari pelaksanaan kerja sama
7.	Coba Anda jelaskan cara menyusun hasil evaluasi kerja sama!	Penjelasan mengenai susunan hasil evaluasi selama proses kerja sama yang dapat menjelaskan apakah kerja sama yang dilakukan sudah efektif atau tidak dan dapat menjelaskan apakah kerja sama yang dilakukan sudah efisien atau belum
8.	Buatlah <i>draft</i> laporan akhir kerja sama yang dilaksanakan!	Laporan akhir kerja sama, meliputi rencana kegiatan yang akan dilakukan, realisasi kegiatan, evaluasi kegiatan, pembiayaan dan sumber daya yang terlibat

d. Daftar Pertanyaan Demonstrasi

Tabel 5. 29. Daftar Pertanyaan Demonstrasi
Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal

No	Pertanyaan/Instruksi	Jawaban yang Diharapkan
1.	Coba Anda tunjukkan bagaimana Anda melakukan komunikasi melalui berbagai media komunikasi dengan pihak instansi eksternal!	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komunikasi menggunakan telepon ▪ Komunikasi menggunakan faksimili ▪ Komunikasi menggunakan surat ▪ Komunikasi menggunakan <i>email</i>
2.	Coba Anda tunjukkan bagaimana Anda melakukan komunikasi tatap muka dengan pihak instansi eksternal!	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dapat memperagakan komunikasi yang tepat dalam proses penjajagan awal pada pihak instansi eksternal ▪ Dapat memperagakan raut wajah yang wajar pada saat berkomunikasi dengan pihak instansi eksternal
3.	Coba Anda tunjukkan bagaimana Anda melakukan negosiasi dengan pihak instansi eksternal!	Dapat memperagakan proses negosiasi yang baik dan wajar dengan pihak instansi eksternal
4.	Coba Anda tunjukkan cara menganalisa materi Nota Kesepahaman yang dikemukakan pihak instansi eksternal sebelum mencapai kesepakatan!	Dapat memperagakan cara menganalisa materi Nota Kesepahaman yang dikemukakan pihak instansi eksternal dari segi substansi mengenai hal yang akan dikerjakan dan segi teknis terkait pembiayaan dan sumber daya manusia
5.	Coba Anda tunjukkan cara melakukan koordinasi dengan instansi eksternal melalui berbagai media komunikasi!	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koordinasi menggunakan telepon ▪ Koordinasi menggunakan faksimili ▪ Koordinasi menggunakan surat ▪ Koordinasi menggunakan <i>email</i>
6.	Coba Anda tunjukkan cara melakukan koordinasi tatap muka dengan instansi eksternal!	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dapat memperagakan komunikasi yang tepat dalam proses koordinasi pada pihak instansi eksternal ▪ Dapat memperagakan raut wajah yang wajar pada saat berkomunikasi dengan pihak instansi eksternal
7.	Coba Anda tunjukkan cara melakukan komunikasi untuk mengemukakan hambatan-hambatan yang ditemui selama menjalin kerja sama kepada pihak instansi eksternal!	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dapat memperagakan komunikasi yang tepat dalam mengemukakan hambatan-hambatan yang ditemui kepada pihak instansi eksternal ▪ Dapat memperagakan raut wajah yang wajar pada saat berkomunikasi dengan pihak instansi eksternal

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

No	Pertanyaan/Instruksi	Jawaban yang Diharapkan
8.	Coba Anda tunjukkan cara melakukan komunikasi tentang alternatif solusi dari hambatan yang dihadapi kepada pihak instansi eksternal!	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dapat memperagakan komunikasi yang tepat dalam mengemukakan alternatif solusi dari berbagai hambatan pada pihak instansi eksternal ▪ Dapat memperagakan raut wajah yang wajar pada saat berkomunikasi dengan pihak instansi eksternal
9.	Coba Anda tunjukkan cara melakukan negosiasi penentuan solusi dengan instansi eksternal!	Dapat memperagakan proses negosiasi yang baik dan wajar dengan pihak instansi eksternal dalam penentuan solusi dari hambatan yang ditemui
10.	Coba Anda tunjukkan cara mengkomunikasikan <i>draft</i> laporan akhir kerja sama kepada instansi mitra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dapat memperagakan komunikasi yang tepat dalam mengemukakan <i>draft</i> laporan akhir kerja sama pada pihak instansi eksternal ▪ Dapat memperagakan raut wajah yang wajar pada saat berkomunikasi dengan pihak instansi eksternal

OPSI 2: Daftar pertanyaan secara kasuistik (spesifik)

a. Daftar Pertanyaan Uji Kompetensi

Assessee : SE., MM.

Jabatan : Kepala Kantor Pelayanan Terpadu Kabupaten X

Tabel 5.30. Daftar Pertanyaan Uji Kompetensi

Unit Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal secara Kasuistik (Spesifik)

KUK	IUK	Metode Penilaian	Pertanyaan
1.1.	Dapat menyebutkan kebutuhan kebutuhan organisasi	Tes Lisan	Apa saja kebutuhan kebutuhan dalam organisasi Anda saat ini?
	Dapat mengklasifikasi masalah yang memerlukan keterlibatan pihak eksternal dalam upaya penyelesaiannya	Tes Tertulis	Buatlah klasifikasi dari masalah-masalah yang dihadapi organisasi yang memerlukan keterlibatan pihak eksternal dalam upaya penyelesaiannya?
	Dapat menentukan prioritas kebutuhan/masalah yang memerlukan keterlibatan pihak eksternal dalam penyelesaiannya	Tes Tertulis	Susun prioritas kebutuhan atau masalah memerlukan keterlibatan pihak eksternal dalam penyelesaiannya!

KUK	IUK	Metode Penilaian	Pertanyaan
	Dapat mengemukakan tujuan dari kerja sama dengan instansi eksternal	Tes Lisan	Apa tujuan dari kerja sama yang akan dilakukan dengan instansi eksternal?
1.2	Dapat menyebutkan instansi/lembaga eksternal yang dapat membantu penyelesaian masalah	Tes Lisan	Instansi eksternal mana saja yang diperkirakan dapat membantu penyelesaian masalah atau pemenuhan kebutuhan organisasi?
	Dapat mengemukakan berbagai informasi mengenai instansi eksternal	Tes Lisan	Informasi apa saja yang Anda ketahui tentang instansi eksternal yang dapat membantu penyelesaian masalah atau pemenuhan kebutuhan organisasi?
	Dapat menentukan instansi mitra yang sesuai dengan kebutuhan organisasi	Tes Lisan	Instansi mana yang dirasa tepat ditunjuk sebagai mitra dalam penyelesaian masalah atau pemenuhan kebutuhan organisasi?
Studi Kasus			
Diasumsikan bahwa assessee memilih peningkatan kapasitas sumber daya manusia di bidang pembuatan <i>Standard Operating Procedure</i> (SOP) di Kantor Pelayanan Terpadu (KPT) di Kabupaten X Provinsi Y dimana dia bertugas			
Coba Anda tunjukkan cara melakukan komunikasi dalam rangka melakukan komunikasi awal dan negosiasi dengan pihak instansi eksternal, yaitu PKP2A I LAN (<i>role player</i>) dengan tujuan menjajagi kemungkinan kerja sama.			
<p>Skenario 1: Assessee melakukan komunikasi dengan instansi eksternal (<i>role player</i>) melalui media komunikasi</p> <p>Skenario 2: Assessee melakukan komunikasi dengan instansi eksternal (<i>role player</i>) di depan assessor</p> <p>Skenario 3: Assessee melakukan negoisasi dengan instansi eksternal (<i>role player</i>) di depan assessor</p>			
1.3	Dapat melakukan komunikasi melalui berbagai media komunikasi dengan instansi eksternal	Demonstrasi	Coba Anda tunjukkan bagaimana Anda melakukan komunikasi melalui berbagai media komunikasi dengan pihak PKP2A I LAN!
	Dapat melakukan komunikasi tatap muka dengan pihak instansi eksternal	Demonstrasi	Coba Anda tunjukkan bagaimana Anda melakukan komunikasi tatap muka dengan pihak PKP2A I LAN!
1.4	Dapat mengemukakan usulan usulan kerja sama	Tes Lisan	Apa usulan-usulan kerja sama yang dapat Anda berikan kepada pihak PKP2A I LAN?
	Dapat menunjukkan cara melakukan negosiasi dengan instansi eksternal	Demonstrasi	Coba Anda tunjukkan bagaimana Anda melakukan negosiasi dengan pihak PKP2A I LAN!

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

KUK	IUK	Metode Penilaian	Pertanyaan
	Dapat menyusun <i>draft</i> kesepakatan (Nota Kesepahaman) dengan instansi eksternal	Tes Tertulis	Buatlah <i>draft</i> Nota Kesepahaman dengan pihak PKP2A I LAN!
STUDI KASUS			
Coba Anda tunjukkan cara menganalisa materi Nota Kesepahaman yang dikemukakan pihak PKP2A I LAN sebelum mencapai kesepakatan.			
	Dapat menunjukkan cara menganalisa materi Nota Kesepahaman yang dikemukakan pihak instansi eksternal	Demonstrasi	Coba Anda tunjukkan cara menganalisa materi Nota Kesepahaman yang dikemukakan pihak PKP2A I LAN sebelum mencapai kesepakatan!
	Dapat mengemukakan kesepakatan yang diperoleh antara kedua belah pihak	Tes Lisan	Apa kesepakatan yang diperoleh antara kedua belah pihak (yaitu organisasi dengan instansi eksternal)?
2.1	Dapat mengemukakan tahapan pelaksanaan bentuk kerja sama dengan pihak instansi eksternal	Tes Lisan	Apa tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam bentuk kerja sama dengan pihak PKP2A I LAN?
	Dapat menyusun tahapan pelaksanaan bentuk kerja sama secara tertulis	Tes Tertulis	Jelaskan tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam bentuk kerja sama dengan pihak PKP2A I LAN?
2.2	Dapat menyebutkan cara melakukan koordinasi dengan instansi mitra	Tes Lisan	Apa saja bentuk-bentuk koordinasi yang dapat gunakan selama bekerja sama dengan pihak PKP2A I LAN?
Studi Kasus			
Coba Anda tunjukkan cara melakukan koordinasi selama menjalin kerja sama dengan pihak PKP2A I LAN (<i>role player</i>).			
Skenario 1: assessee melakukan koordinasi dengan pihak PKP2A I LAN (<i>role player</i>) melalui berbagai media komunikasi			
Skenario 2: assessee melakukan koordinasi tatap muka dengan pihak PKP2A I LAN (<i>role player</i>) di depan assessor			
	Dapat menunjukkan cara melakukan koordinasi melalui berbagai media komunikasi dengan instansi eksternal	Demonstrasi	Coba Anda tunjukkan cara melakukan koordinasi dengan pihak PKP2A I LAN melalui berbagai media komunikasi!
	Dapat menunjukkan cara melakukan koordinasi tatap muka dengan instansi eksternal	Demonstrasi	Coba Anda tunjukkan cara melakukan koordinasi tatap muka dengan pihak PKP2A I LAN!

KUK	IUK	Metode Penilaian	Pertanyaan
2.3.	Dapat membuat <i>progress report</i> tertulis secara periodik dari pelaksanaan kerja sama	Tes Tertulis	Buatlah <i>progress report</i> tertulis secara periodik dari pelaksanaan kerja sama!
	Dapat mengarsipkan keseluruhan <i>progress report</i> tertulis dari pelaksanaan kerja sama	Tes Tertulis	Coba Anda jelaskan tahapan dalam melakukan pengarsipan keseluruhan <i>progress report</i> tertulis dari pelaksanaan kerja sama!
2.4	Dapat mengemukakan hambatan-hambatan yang dihadapi dalam proses pelaksanaan kerja sama	Tes Lisan	Hambatan-hambatan apa saja yang dihadapi dalam proses pelaksanaan kerja sama?
Studi Kasus			
Coba Anda tunjukkan cara melakukan komunikasi untuk mengemukakan hambatan-hambatan yang ditemui, alternatif solusi, dan negosiasi pemilihan solusi selama menjalin kerja sama kepada pihak PKP2A I LAN (<i>role player</i>).			
Skenario 1: Assessee melakukan komunikasi untuk mengemukakan hambatan-hambatan yang ditemui selama menjalin kerja sama kepada pihak PKP2A I LAN (<i>role player</i>) melalui berbagai media komunikasi			
Skenario 2: Assessee melakukan komunikasi tatap muka untuk mengemukakan hambatan-hambatan yang ditemui selama menjalin kerja sama kepada pihak PKP2A I LAN (<i>role player</i>) di depan assessor			
Skenario 3: Assessee melakukan komunikasi untuk mengemukakan alternatif solusi dari hambatan yang dihadapi kepada pihak PKP2A I LAN (<i>role player</i>) di depan assessor			
Skenario 4: Assessee melakukan negosiasi penentuan solusi dengan PKP2A I LAN (<i>role player</i>) di depan assessor			
	Dapat menunjukkan cara mengkomunikasikan hambatan-hambatan yang ditemui kepada instansi mitra	Demonstrasi	Coba Anda tunjukkan cara melakukan komunikasi untuk mengemukakan hambatan-hambatan yang ditemui selama menjalin kerja sama kepada pihak PKP2A I LAN!
2.5	Dapat mengemukakan alternatif solusi dari hambatan yang dihadapi dalam proses kerja sama	Tes Lisan	Coba kemukakan apa saja alternatif solusi yang dirasa dapat mengatasi hambatan yang dihadapi dalam proses kerja sama?
	Dapat menunjukkan cara mengkomunikasikan alternatif solusi dari hambatan yang dihadapi dalam proses kerja sama kepada instansi mitra	Demonstrasi	Coba Anda tunjukkan cara melakukan komunikasi tentang alternatif solusi dari hambatan yang dihadapi kepada pihak PKP2A I LAN!

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

KUK	IUK	Metode Penilaian	Pertanyaan
	Dapat menunjukkan cara bernegosiasi dengan instansi mitra untuk menentukan solusi yang terbaik	Demonstrasi	Coba Anda tunjukkan cara melakukan negosiasi penentuan solusi dengan PKP2A I LAN!
	Dapat mengemukakan solusi yang disepakati oleh kedua belah pihak	Tes Lisan	Apa solusi yang telah disepakati oleh kedua belah pihak (yaitu organisasi dengan PKP2A I LAN)?
3.1	Dapat menyebutkan hasil kerja sama yang dilaksanakan dengan pihak instansi mitra	Tes Lisan	Apa saja hasil yang diperoleh organisasi atas kerja sama yang dilaksanakan dengan pihak PKP2A I LAN?
	Dapat menyebutkan manfaat dari kerja sama yang dilaksanakan dengan pihak instansi mitra	Tes Lisan	Apa saja manfaat yang diperoleh dari kerja sama yang dilaksanakan dengan pihak PKP2A I LAN?
3.2	Dapat mengemukakan evaluasi kerja sama yang dilakukan dengan pihak instansi eksternal	Tes Lisan	Bagaimana evaluasi dari kerja sama yang dilakukan dengan pihak PKP2A I LAN?
	Dapat menunjukkan cara menyusun hasil evaluasi kerja sama secara tertulis	Tes Tertulis	Coba Anda jelaskan cara menyusun hasil evaluasi kerja sama!
3.3	Dapat membuat <i>draft</i> laporan akhir kerja sama yang dilaksanakan	Tes Tertulis	Buatlah <i>draft</i> laporan akhir kerja sama yang dilaksanakan!
Studi Kasus			
Coba Anda tunjukkan cara melakukan komunikasi untuk mengemukakan <i>draft</i> laporan akhir kerja sama kepada pihak PKP2A I LAN (<i>role player</i>) baik secara tatap muka maupun menggunakan media komunikasi.			
Skenario 1: Assessee melakukan komunikasi untuk menjelaskan <i>draft</i> laporan akhir kepada pihak PKP2A I LAN (<i>role player</i>) baik secara tatap muka maupun melalui berbagai media komunikasi			
	Dapat menunjukkan cara mengkomunikasikan <i>draft</i> laporan akhir kerja sama kepada instansi mitra	Demonstrasi	Coba Anda tunjukkan cara mengkomunikasikan <i>draft</i> laporan akhir kerja sama kepada pihak PKP2A I LAN!

a. Daftar Pertanyaan Tes Lisan/Wawancara

Tabel 5.31. Daftar Pertanyaan Tes Lisan/Wawancara

Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal Secara Kasuistik (Spesifik)

No	Pertanyaan/Instruksi	Jawaban yang Diharapkan
1.	Apa saja kebutuhan kebutuhan dalam organisasi Anda saat ini?	Kebutuhan/masalah organisasi: kelembagaan, ketatalaksanaan, SDM, Sarana dan prasarana, dan Pembiayaan
2.	Apa tujuan dari kerja sama yang akan dilakukan dengan pihak PKP2A I LAN?	Peningkatan kapasitas sumber daya manusia di bidang pembuatan SOP
3.	Instansi eksternal mana saja yang diperkirakan dapat membantu penyelesaian masalah atau pemenuhan kebutuhan organisasi?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Badan Diklat Daerah ▪ LAN
4.	Informasi apa saja yang Anda ketahui tentang instansi eksternal yang dapat membantu penyelesaian masalah atau pemenuhan kebutuhan organisasi?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informasi mengenai BKD ▪ Informasi mengenai PKP2A I LAN
5.	Instansi mana yang dirasa tepat ditunjuk sebagai mitra dalam penyelesaian masalah atau pemenuhan kebutuhan organisasi?	LAN, dalam hal ini PKP2A I LAN
6.	Apa usulan-usulan kerja sama yang dapat Anda berikan kepada pihak PKP2A I LAN?	Usulan berupa tujuan kegiatan, bentuk kegiatan, pembiayaan, pelibatan SDM
7.	Apa kesepakatan yang diperoleh antara kedua belah pihak (yaitu organisasi KPT dengan PKP2A I LAN)?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tujuan: memberikan pembekalan kepada SDM di KPT untuk menyusun SOP ▪ Bentuk kegiatan: Bimtek dan asistensi ▪ Pembiayaan dari pemda yang bersangkutan ▪ Pelibatan SDM PKP2A I sebagai narasumber, panitia dari pemda
8.	Apa tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam bentuk kerja sama dengan pihak PKP2A I LAN?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persiapan panitia (undangan, ruangan, sarana dan prasarana) ▪ Proses pelaksanaan Bimbingan Teknis ▪ Proses Asistensi ▪ Proses evaluasi

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

No	Pertanyaan/Instruksi	Jawaban yang Diharapkan
9.	Apa saja bentuk-bentuk koordinasi yang dapat gunakan selama bekerja sama dengan pihak PKP2A I LAN?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koordinasi tidak langsung menggunakan media komunikasi seperti telepon, faksimili, <i>email</i>, dan sebagainya. ▪ Koordinasi langsung yaitu pertemuan tatap muka
10.	Hambatan-hambatan apa saja yang dihadapi dalam proses pelaksanaan kerja sama?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dapat menyebutkan hambatan-hambatan dalam proses kerja sama seperti: ▪ Kurang koordinasi, komunikasi ▪ Keterbatasan anggaran ▪ SDM kurang secara kuantitas dan kualitas ▪ Kurang tersedianya sarana dan prasarana yang representatif
11.	Coba kemukakan apa saja alternatif solusi yang dirasa dapat mengatasi hambatan yang dihadapi dalam proses kerja sama?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menguatkan komunikasi ▪ Efisiensi pengeluaran ▪ Memilih dan menyeleksi SDM yang akan dilibatkan ▪ Mengupayakan tersedianya sarana dan prasarana
12.	Apa sajakah solusi yang telah disepakati oleh kedua belah pihak (yaitu organisasi dengan instansi eksternal)?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menguatkan komunikasi ▪ Memilih dan menyeleksi SDM yang akan dilibatkan
13.	Apa saja hasil yang diperoleh organisasi atas kerja sama yang dilaksanakan dengan pihak instansi mitra?	Memiliki SDM yang dapat membuat SOP secara mandiri
14.	Apa saja manfaat yang diperoleh dari kerja sama yang dilaksanakan dengan pihak instansi mitra?	Dengan adanya SDM yang mampu membuat SOP, penyusunan SOP di KPT dapat lebih cepat dan tepat. Sehingga dengan tersedianya SOP di KPT tersebut, penyelenggaraan kegiatan menjadi lebih efektif dan efisien
15.	Bagaimana evaluasi dari kerja sama yang dilakukan dengan pihak instansi eksternal?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluasi tujuan ▪ Evaluasi peserta ▪ Evaluasi panitia/penyelenggara ▪ Evaluasi sarana dan prasarana

5. Daftar Pertanyaan Tes Tertulis

Tabel 5.32. Daftar Pertanyaan Tes Tertulis

Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eksternal Secara Kasuistik (Spesifik)

No	Pertanyaan/Instruksi	Jawaban yang Diharapkan
1.	Buatlah klasifikasi dari masalah-masalah yang dihadapi organisasi yang memerlukan keterlibatan pihak eksternal dalam upaya penyelesaiannya?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persoalan SDM, Penyelenggaraan diklat atau bimtek, bekerja sama dengan badan diklat daerah, LAN ▪ Ketidaktersediaan teknologi, Pengadaan barang jasa, bekerja sama dengan perusahaan swasta
2.	Susun prioritas kebutuhan atau masalah memerlukan keterlibatan pihak eksternal dalam penyelesaiannya!	Susunan prioritas kebutuhan atau masalah yang memerlukan keterlibatan pihak eksternal, seperti kebutuhan yang paling prioritas adalah peningkatan kapasitas SDM di bidang penyusunan SOP
3.	Buatlah <i>draft</i> Nota Kesepahaman dengan instansi eksternal!	<i>Draft</i> kesepakatan berisi hal yang akan dilakukan, hak dan kewajiban masing masing pihak, berkaitan dengan Bimtek dan asistensi penyusunan SOP
4.	Jelaskan tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam bentuk kerja sama dengan pihak instansi eksternal?	<p>Menjelaskan secara rinci tahap pelaksanaan kegiatan, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Persiapan panitia (undangan, ruangan, sarana dan prasarana) ▪ Proses pelaksanaan Bimbingan Teknis ▪ Proses asistensi ▪ Proses evaluasi
5.	Buatlah <i>progress report</i> tertulis secara periodik dari pelaksanaan kerja sama!	Menyusun <i>progress report</i> secara periodik dan tertulis secara rinci, baik substansi maupun teknis kegiatan bimtek dan asistensi penyusunan SOP.
6.	Coba Anda jelaskan tahapan dalam melakukan pengarsipan keseluruhan <i>progress report</i> tertulis dari pelaksanaan kerja sama	Susunan tahap pengarsipan: Penyusunan <i>draft progress report</i> Mengarsip <i>draft</i> tersebut dalam satu map khusus berdasarkan urutan waktu

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

No	Pertanyaan/Instruksi	Jawaban yang Diharapkan
7.	Coba Anda jelaskan cara menyusun hasil evaluasi kerja sama!	<p>Penjelasan mengenai susunan hasil evaluasi selama proses kerja sama yang dapat menjelaskan apakah kerja sama yang dilakukan sudah efektif atau tidak dan dapat menjelaskan apakah kerja sama yang dilakukan sudah efisien atau belum, yang meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluasi tujuan ▪ Evaluasi peserta ▪ Evaluasi panitia/penyelenggara ▪ Evaluasi sarana dan prasarana
8.	Buatlah <i>draft</i> laporan akhir kerja sama yang dilaksanakan!	Laporan akhir kerja sama, meliputi rencana kegiatan yang akan dilakukan, realisasi kegiatan, evaluasi kegiatan, pembiayaan dan sumber daya yang terlibat

6. Daftar Pertanyaan Demonstrasi

Tabel 5.33. Daftar Pertanyaan Demonstrasi

Unit Kompetensi Melakukan Kerja Sama dengan Pihak Eskternal Secara Kasuistik (Spesifik)

No	Pertanyaan/Instruksi	Jawaban yang Diharapkan
1.	Coba Anda tunjukkan bagaimana Anda melakukan komunikasi melalui berbagai media komunikasi dengan pihak PKP2A I LAN!	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komunikasi menggunakan telepon ▪ Komunikasi menggunakan faksimili ▪ Komunikasi menggunakan surat ▪ Komunikasi menggunakan <i>email</i>
2.	Coba Anda tunjukkan bagaimana Anda melakukan komunikasi tatap muka dengan pihak PKP2A I LAN!	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dapat memperagakan komunikasi yang tepat dalam proses penjajagan awal pada pihak PKP2A I LAN ▪ Dapat memperagakan raut wajah yang wajar pada saat berkomunikasi dengan pihak PKP2A I LAN
3.	Coba Anda tunjukkan bagaimana Anda melakukan negosiasi dengan pihak PKP2A I LAN!	Dapat memperagakan proses negosiasi yang baik dan wajar dengan pihak PKP2A I LAN

No	Pertanyaan/Instruksi	Jawaban yang Diharapkan
4.	Coba Anda tunjukkan cara menganalisa materi Nota Kesepahaman yang dikemukakan pihak PKP2A I LAN sebelum mencapai kesepakatan!	Dapat memperagakan cara menganalisa materi Nota Kesepahaman yang dikemukakan pihak PKP2A I LAN dari segi substansi hal apa yang akan dikerjakan dan segi teknis terkait pembiayaan dan sumber daya manusia
5.	Coba Anda tunjukkan cara melakukan koordinasi dengan pihak PKP2A I LAN melalui berbagai media komunikasi!	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koordinasi menggunakan telefon ▪ Koordinasi menggunakan faksimili ▪ Koordinasi menggunakan surat ▪ Koordinasi menggunakan <i>email</i>
6.	Coba Anda tunjukkan cara melakukan koordinasi tatap muka dengan pihak PKP2A I LAN!	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dapat memperagakan komunikasi yang tepat dalam proses koordinasi pada pihak PKP2A I LAN ▪ Dapat memperagakan raut wajah yang wajar pada saat berkomunikasi dengan pihak PKP2A I LAN
7.	Coba Anda tunjukkan cara melakukan komunikasi untuk mengemukakan hambatan-hambatan yang ditemui selama menjalin kerja sama kepada pihak PKP2A I LAN!	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dapat memperagakan komunikasi yang tepat dalam mengemukakan hambatan-hambatan yang ditemui kepada pihak PKP2A I LAN ▪ Dapat memperagakan raut wajah yang wajar pada saat berkomunikasi dengan pihak PKP2A I LAN
8.	Coba Anda tunjukkan cara melakukan komunikasi tentang alternatif solusi dari hambatan yang dihadapi kepada pihak PKP2A I LAN!	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dapat memperagakan komunikasi yang tepat dalam mengemukakan alternatif solusi dari berbagai hambatan pada pihak PKP2A I LAN ▪ Dapat memperagakan raut wajah yang wajar pada saat berkomunikasi dengan pihak PKP2A I LAN
9.	Coba Anda tunjukkan cara melakukan negosiasi penentuan solusi dengan PKP2A I LAN!	Dapat memperagakan proses negosiasi yang baik dan wajar dengan pihak PKP2A I LAN dalam penentuan solusi dari hambatan yang ditemui
10.	Coba Anda tunjukkan cara mengkomunikasikan <i>draft</i> laporan akhir kerja sama kepada PKP2A I LAN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dapat memperagakan komunikasi yang tepat dalam mengemukakan <i>draft</i> laporan akhir kerja sama pada pihak PKP2A I LAN ▪ Dapat memperagakan raut wajah yang wajar pada saat berkomunikasi dengan pihak PKP2A I LAN

E. PEDOMAN PENGGUNAAN DAN PENILAIAN INSTRUMEN

Instrumen yang telah disusun harus dipergunakan dengan benar sehingga bisa mendapatkan hasil yang diharapkan. Oleh karena itu disusun pedoman dalam penggunaannya. Pedoman yang telah disusun terdiri dari beberapa aspek yang ada dalam instrumen pada bab ini.

1. Target Jabatan

Target jabatan merupakan nama jabatan yang akan dinilai atau dikenai *assessment* kompetensi. Nama jabatan ini meliputi level/tingkat jabatan atau dalam hal ini adalah eselonisasi jabatan, yakni: Eselon I; Eselon II; Eselon III; Eselon IV; dan Eselon V. Serta di dalamnya telah diidentifikasi persyaratan jabatan, karakteristik jabatan, *critical incident*, dan karakteristik pemangku kepentingan (*stake holder*), sehingga bisa ditentukan jenis elemen kompetensi dan/atau jenis jawaban yang sesuai dengan target jabatan yang dimaksudkan.

2. Elemen Kompetensi

Merupakan elemen kompetensi-elemen kompetensi yang dibutuhkan untuk tercapainya unit kompetensi tersebut di atas (untuk setiap unit biasanya terdiri dari 3 hingga 5 Elemen Kompetensi)

3. Kriteria Unjuk Kerja

Pernyataan-pernyataan tentang hasil atau keluaran yang diharapkan untuk setiap Elemen Kompetensi yang dinyatakan dalam kalimat pasif dan terukur. Untuk setiap elemen kompetensi sebaiknya mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap (KSA)

4. Indikator Unjuk Kerja

Indikator Unjuk Kerja (IUK) merupakan petunjuk pengukuran untuk masing-masing kompetensi. Dalam pengukuran kompetensi, asesor merujuk pada IUK tersebut untuk mengetahui kompeten atau tidaknya asessee. Berdasarkan IUK tersebut kemudian disusun daftar pertanyaan dengan menggunakan metode yang dinilai tepat.

5. Ranah Kompetensi

Ranah kompetensi terdiri dari tiga jenis, yaitu: keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan sikap (*attitude*). Ketiganya mencerminkan jenis untuk kerja yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara terstandar.

6. Metode Penilaian

Terdapat beberapa metode penilaian yang bisa digunakan, antara lain: tes tertulis, tes lisan, demonstrasi, project, presentasi, dan pembuatan makalah. Masing-masing memiliki karakter khusus dalam hal penilaian kompetensi. Pemilihan metode harus disesuaikan dengan ranah kompetensi dan IUK. Sebaiknya disesuaikan dengan kondisi nyata pekerjaan dimana kompetensi tersebut dipraktekkan.

7. Daftar Pertanyaan

Daftar pertanyaan berisi pertanyaan-pertanyaan untuk mengukur kompetensi. Daftar ini disusun berkelompok berdasarkan pilihan metode yang digunakan. Pertanyaan harus bersifat spesifik dan jawabannya tidak ambigu, sehingga memudahkan dalam menentukan apakah assessee kompeten ataukah tidak kompeten.

8. Panduan Penilaian

Merupakan bagian yang menjelaskan prosedur penilaian yang harus dilakukan. Termasuk didalamnya adalah persyaratan awal yang mungkin diperlukan sebelum menguasai unit yang dimaksud tersebut dan informasi tentang pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan terkait dan mendukung tercapainya kompetensi dimaksud, serta aspek-aspek kritis yang sangat berpengaruh atas tercapainya kompetensi yang dimaksud.

Panduan penilaian dibagi menjadi tiga sub bagian yaitu:

- a. Jawaban yang diharapkan (untuk tes lisan); yakni jawaban untuk pertanyaan kompetensi.
- b. Poin yang dicek (untuk demonstrasi); yakni tampilan kerja yang perlu ditunjukkan oleh assessee dalam proses penilaian kompetensi.
- c. Kunci jawaban (untuk tes tertulis); yakni jawaban atas pertanyaan tes tertulis.

9. Ketentuan Kelulusan

Kriteria kelulusan dari proses *assessment* kompetensi ini adalah terjawabnya semua pertanyaan, baik lisan, tertulis, demonstrasi, maupun metode lainnya secara benar. Apabila ada satu saja yang tidak lulus, maka assessee dianggap tidak kompeten dan harus memperbaiki poin yang tidak lulus tersebut. Selanjutnya apabila assessee bermaksud untuk mendapatkan sertifikat kelulusan, maka harus mengulangi kembali proses *assessment*.

Indikator dan Instrumen Assessment Kompetensi Kepemimpinan

Bagian instrumen ini merupakan bagian akhir dari rangkaian standar kompetensi dan instrumen yang telah disusun melalui kegiatan penyusunan instrumen *assessment* pegawai. Melalui kedua alat tersebut, kompetensi SDM yang dimaksud terkait hal kepemimpinan, yakni dalam unit kompetensi mengambil keputusan secara terstruktur; mempengaruhi orang lain; melakukan komunikasi dalam rapat; dan melakukan kerja sama dengan pihak eksternal. Selanjutnya akan ditutup dalam bab berikutnya mengenai kesimpulan dan saran.

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Reformasi birokrasi yang tengah bergulir saat ini mensyaratkan pula reformasi dalam manajemen sumber daya aparatur birokrasi pemerintahan. Termasuk pula di dalamnya reformasi dalam manajemen karir pegawai negeri sipil. Era reformasi menuntut proses penyeleksian pejabat publik lebih mengedepankan kepada kompetensi, walau tetap memperhatikan faktor kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan, serta faktor pengalaman.

Ilmu psikologi menyediakan *tools* untuk pengukuran kompetensi seseorang, apakah layak untuk menduduki suatu posisi tertentu. Metode ini dikenal dengan istilah *assessment* kompetensi. Pada dasarnya metode *assessment* kompetensi ini dapat dipergunakan pada berbagai tahapan dalam manajemen sumber daya manusia, terutama pada tahapan rekruitmen, promosi dan mutasi. Dengan demikian, organisasi publik dapat meminjam metode ini dalam tahapan seleksi pemilihan pejabat-pejabat publik untuk menduduki suatu posisi tertentu.

Lembaga Administrasi Negara melalui Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) I Lembaga Administrasi Negara (LAN) mencoba membangun dan mengembangkan metode *assessment* kompetensi untuk diterapkan pada proses penyeleksian pejabat struktural. Tujuan yang diharapkan dalam jangka pendek adalah dapat digunakan untuk proses seleksi di lingkungan internal LAN sendiri dan dalam jangka panjang diharapkan dapat berlaku secara umum di Indonesia. Oleh karena itu, selain membangun fasilitas gedung dan berbagai sarana lainnya, tahapan yang harus dilakukan adalah membangun sistem *assessment* kompetensi tersebut. Mengadopsi pendekatan *Regional Model Standar Of Competency* (RMCS), maka hal yang pertama kali harus dilakukan adalah mengidentifikasi kompetensi yang harus dimiliki seseorang untuk menduduki suatu posisi jabatan struktural tertentu, baik eselon I, II, III dan IV.

Bertitik tolak pada definisi jabatan struktural menurut Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural yang mengemukakan bahwa jabatan struktural merupakan pimpinan pada suatu satuan organisasi negara, maka kompetensi mutlak yang harus dimiliki untuk menduduki suatu posisi jabatan struktural adalah memiliki kompetensi kepemimpinan. Setelah dilakukan proses identifikasi berdasarkan pada peraturan perundangan yang berlaku serta berbagai literatur mengenai kepemimpinan diperoleh empat unit kompetensi yang terkait dengan kemampuan kepemimpinan

Bab VI: Penutup

yang harus dimiliki oleh seseorang untuk dapat menduduki suatu posisi jabatan struktural tertentu, yaitu:

1. Kompetensi mengambil keputusan secara terstruktur; merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin terkait dengan tugasnya dalam menentukan arah kebijakan unit kerja yang dipimpinnya.
2. Kompetensi mempengaruhi orang lain; adalah juga kompetensi penting, mengingat bahwa pemimpin dituntut untuk mampu mengelola anggotanya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
3. Kompetensi melakukan komunikasi dalam rapat; merupakan bagian dari kompetensi besar komunikasi, yang menggambarkan kemampuan seorang pemimpin dalam memfasilitasi dan mengarahkan sebuah pertemuan.
4. Kompetensi melakukan kerja sama dengan pihak eksternal: merupakan bagian dari kompetensi kerja sama, menjadi kompetensi penting terkait dengan kemampuan pemimpin dalam membangun jejaring kerja.

Empat unit kompetensi ini kemudian ditetapkan menjadi standar kompetensi dan dirumuskan pula elemen kompetensi dari tiap-tiap kompetensi. Adapun Elemen kompetensi dari masing-masing unit kompetensi tersebut adalah:

1. Elemen kompetensi mengambil keputusan secara terstruktur:
 - a. Mengidentifikasi situasi yang mendasari permasalahan
 - b. Menganalisis masalah untuk berdasarkan situasi
 - c. Merumuskan alternatif solusi sebagai dasar pengambilan keputusan
 - d. Membuat keputusan berdasarkan alternatif solusi yang telah dibuat
 - e. Mengevaluasi dampak penerapan keputusan
2. Elemen kompetensi mempengaruhi orang lain:
 - a. Menyiapkan strategi dan teknik komunikasi yang efektif
 - b. Menganalisis dan merespon pendapat secara kritis
 - c. Membujuk dan mempengaruhi orang lain
 - d. Mengevaluasi dan mempertajam strategi komunikasi
3. Elemen kompetensi melakukan komunikasi dalam rapat:
 - a. Merumuskan Informasi-informasi yang akan disampaikan
 - b. Menentukan teknik komunikasi
 - c. Menyampaikan informasi
4. Elemen kompetensi melakukan kerja sama dengan pihak eksternal:
 - a. Merencanakan kerja sama/kemitraan dengan instansi lain
 - b. Melaksanakan kerja sama/kemitraan dengan instansi lain
 - c. Mengevaluasi kerja sama/kemitraan dengan instansi lain

Setelah dirumuskan elemen kompetensi, dirumuskan pula Kriteria Unjuk Kerja (KUK) dan Indikator Unjuk Kerja (IUK) untuk mengonkretkan setiap unit kompetensi agar dapat diukur dan dirumuskan instrumen pengukurannya. Adapun instrumen penilaian untuk keempat unit kompetensi kepemimpinan diantaranya adalah tes tertulis, tes lisan/wawancara, dan demonstrasi.

B. SARAN

Penyusunan dan pengembangan sistem *assessment* kompetensi bukanlah hal yang mudah. Proses yang telah dilakukan lebih merupakan pijakan awal untuk melakukan tahapan selanjutnya. Pun masih terdapat banyak kekurangan dalam proses penyusunan instrument *assessment* pegawai ini. Beberapa hal yang menjadi catatan dan saran bagi proses pengembangan sistem *assessment* kompetensi di waktu mendatang diantaranya adalah:

1. Saran terhadap proses penyusunan instrument *assessment* kompetensi:
 - a. Melakukan proses yang berurutan dalam penyusunan sistem *assessment* menurut pendekatan RMCS, dimulai dari identifikasi unit kompetensi hingga penyusunan instrument.
 - b. Dalam proses kegiatan penyusunan instrument berikutnya, hendaknya melibatkan tim yang sudah pernah mengikuti diklat penyusunan standar kompetensi.
 - c. Diharapkan dapat melibatkan konsultan/professional yang mumpuni dalam bidang *assessment* kompetensi.
2. Saran tindak (Peta Pengembangan Instrumen)
 - a. Sebaiknya dimulai dari analisis jabatan terlebih dahulu untuk menetapkan kompetensi dari masing-masing jabatan struktural
 - b. Setelah dilakukan analisis jabatan, dapat dipilih dan dipilih lagi unit kompetensi apa saja yang paling sesuai untuk jabatan-jabatan struktural
 - c. Karena jabatan struktural yang ada di Pemerintahan Republik Indonesia bertingkat/berjenjang, dari eselon IV hingga yang tertinggi eselon I, sebaiknya dirumuskan terlebih dahulu *levelling* untuk tiap unit kompetensi jabatan struktural yang telah dirumuskan sebelumnya
 - d. Pengembangan kompetensi kepemimpinan berdasarkan matriks kepemimpinan yang sudah dituliskan dalam lampiran buku ini.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- _____. 2004, *Laporan Persiapan Penyusunan Standar Kompetensi Nasional Bidang Penginderaan Jarak Jauh*. Bandung: Unit Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Politeknik Negeri Bandung (UPPM – POLBAN).
- Ardhana, W. 1987. *Bacaan Pilihan Dalam Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PPLPTK. Ditjen. Dikti. Depdikbud
- Baban Sobandi, dkk, 2008. *Kajian Pengembangan Assessmen Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur*. Bandung: PKP2A I LAN.
- Budi W. Soetjipto, et.al. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia (Artikel-Artikel Pilihan)*. Editor: A. Usmara.Yogyakarta: Amara Books.
- Cangara, Hafied. 2002. Pengantar Ilmu Komunikasi. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Carnegie, Dale. 1993. Bagaimana Mencari Kawan dan Mempengaruhi Orang Lain. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hitt, William D. 1993. The Model Leader: A Fully Functioning Person. *Leadership and Development Journal, Vol 14, No.7, pp 4-11.*
- Hunsaker, Philips L. dan Alessandra, Anthony J. 1995. . Yogyakarta: Kanisius.
- Irwanto, 2006. *Focused Group Discussion (FGD); Sebuah Pengantar Praktis*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Lyle M. Spencer, Jr. PHD, Signe M. Spencer, 1993, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc., Canada
- Lutan, Rusli. 2000. *Pengukuran dan Evaluasi Penjaskes*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Manz, Charles C, dan Henry P. Sims. 2001. Kepemimpinan Era Global. *Bahan Pembelajaran Perilaku Organisasi*. Penyusun : EW. Trilestari dan D.Mulyadi. 2006. STIA LAN Bandung. Tidak Diterbitkan.
- Maxwell, John C. 2001. 21 Hukum Kepemimpinan Sejati. Batam: Interaksara.
- Muhammad, Arni. 2001. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Purwanto, Djoko. 2006. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga.

- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: RajaGrafindoPersada.
- Rivai, Veithzal, 2005. *Performance Appraisal (Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia:.
- Sedarmayanti. 2001. *Dasar-Dasar Pengetahuan tentang Manajemen Perkantoran: Suatu Pengantar*. Bandung: Mandar Maju.
- Shermon, Ganesh. 2004, *Competency Based HRM, A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centers*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Liited.
- Siagian, S.P. 1993. *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Sridadi, 2007. *Diktat Mata Kuliah Evaluasi Pembelajaran Penjas*. Yogyakarta: FIK UNY.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2008. *Kepemimpinan Profesional Pendekatan Leadership Games*. Yogyakarta: Penerbit Gava media.
- Syamsi, Ibnu. 2000. *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Prihadi Syaiful F., 2004. *Assessment Center, Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Purwanto, Erwan A. & D.R. Sulistyastuti. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Administrasi Publik dan Masalah-masalah Sosial*. Yogyakarta: Gava Media
- Thoha, Miftah. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Thornton III, George C. (2005). Panduan Memahami Assessment Centers dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Panduan.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. RajaGrafindoPersada.
- Widjaja, H.A.W. 2002. *Komunikasi: Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wirawan. 2003. *Kapita Selekta: Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia dan Uhamka Press.

Daftar Pustaka

- Wursanto, L.G. 1987. *Etika Komunikasi Kantor*. Yogyakarta: Kanisius.
- Yukl, Gary. 1994, *Leadership in Organizations*, Third Edition, Prentice Hall International, Inc.

PERATURAN PERUNDANG UNDANGAN

Undang Undang Dasar 1945 Amandemen ke-4

Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok Pokok Kepegawaian

Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural

Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 Tahun Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No.43/KEP/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No.46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil

Keputusan Kepala LAN No. 199/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II

Keputusan Kepala LAN No. 540/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III

Keputusan Kepala LAN No. 541/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV

Keputusan Kepala LAN No. 542/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I

SUMBER LAIN

_____. *Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pendidikan*. Diunduh dari: www.cirebonkab.go.id pada tanggal 4 Maret 2010.

- _____. 2008. Kepemimpinan. Diunduh dari:www.kmpk.ugm.ac.id. pada tanggal 4 Maret 2010.
- _____. 2009. Kepemimpinan dalam Organisasi. Diunduh dari:blog.poltekmalang.ac.id. pada tanggal 4 Maret 2010.
- _____. 2010. The Australian Public Service (APS). Diunduh dari:<http://en.wikipedia.org>. pada tanggal 4 Maret 2010.
- _____. 2010. *Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia – Pemandu Arung Jeram/River Guide* Diunduh dari: www.faji.or. pada tanggal 4 Maret 2010.
- _____. 2010. *The Australian Public Service (APS)*. Diunduh dari: www.apsc.gov.au. pada tanggal 4 Maret 2010.
- _____. 2010. *Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Pegawai Negeri Sipil*. Diunduh dari: www.bkn.go.id. pada tanggal 4 Maret 2010.
- Abdullah, Gani. 2008. Orientasi Peningkatan Kemampuan Kepemimpinan Hakim Pengadilan Agama. Diunduh dari:www.badilag.net. pada tanggal 4 Maret 2010.
- Hampreston. Benefits of Swot Analysis As A Management Reporting Tool. Diunduh dari: www.hampreston.com pada tanggal 4 Maret 2010.
- International Labour Organization. 2006. Guidelines for Development of Regional Models Competency Standards (RMCS). Diunduh dari:<http://www.ilo.org>. pada tanggal 4 Maret 2010.
- Nugroho. Rino.A. 2006. Kepemimpinan dalam Perilaku Organisasi. Diunduh dari:rinoan.staff.uns.ac.id. pada tanggal 4 Maret 2010.
- Sanaky, Hujair AH. 2003. Keterampilan Memimpin. . Diunduh dari:www.sanaky.com. pada tanggal 4 Maret 2010.
- Siregar, Ashadi. 2008. *Peta Permasalahan Komunikasi dan Informasi di Indonesia*. www.ashadisiregar.files.wordpress.com pada tanggal 4 Maret 2010.
- Suciani, Made. 2007. *Perubahan dan Pengembangan Sekolah Menengah sebagai Organisasi Belajar yang Efektif*. Diunduh pada situs www.sucianimade.blogspot.com pada tanggal 11 Mei 2010.
- Wahono, Romi S. Teknik Mempengaruhi Orang Lain. Diunduh dari: www.romisatriawahono.net pada tanggal 4 Maret 2010.

Lampiran 1

MATRIKS KEPEMIMPINAN

Dimensi Kepemimpinan	Kompetensi Kepemimpinan	Artinya
Nalar	Keahlian konseptual (<i>conceptual skills</i>)	Kemampuan untuk melakukan abstraksi dan generalisasi
	Berfikir logika (<i>logical thinking</i>)	Kemampuan menerapkan pendekatan sistematis dalam pemecahan masalah
	Berfikir Kreatif (<i>creative thinking</i>)	Kemampuan untuk membawa gagasan menjadi kenyataan
	Berfikir holistik (menyeluruh)	Kemampuan mengangkat situasi total
	Komunikasi (<i>communication</i>)	Kemampuan menyampaikan informasi dari komunikator kepada komunikan
	Berfikir Masa Depan	Tidak hanya memikirkan di mana posisi organisasi pada saat ini, tetapi lebih memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang
	Berfikir Strategis	Memikirkan strategi-strategi yang dapat diterapkan dalam pencapaian tujuan organisasi
Sumber Kekuasaan	Staff/bawahan	Tim yang terdiri dari orang-orang yang punya kesiapan, bersedia bekerja dan memiliki kemampuan melaksanakan pekerjaan
	Informasi (<i>information</i>)	Pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan
	Jaringan (<i>networking</i>)	Kontak pribadi, dengan siapa gagasan, informasi maupun sumber daya bisa dibagi
	Peraturan perundangan	Kekuasaan yang bersumber

Dimensi Kepemimpinan	Kompetensi Kepemimpinan	Artinya
		dari peraturan perundangan yang berlaku
	Pelimpahan Wewenang	Kekuasaan yang bersumber dari pemimpin yang lebih tinggi
Pengetahuan	Mengetahui diri sendiri (<i>knowing ourselves</i>)	Mengetahui kekuatan dan kelemahan diri sendiri dan secara aktif mencari umpan balik untuk pertumbuhan
	Mengetahui pekerjaan (<i>knowing the job</i>)	Memahami persyaratan kerja dan bagaimana pekerjaan memberikan kontribusi pada organisasi
	Mengetahui organisasi (<i>knowing the organization</i>)	Memahami budaya organisasi dan bagaimana melakukan segala sesuatu secara efektif dan efisien
	Mengetahui bisnis yang dimasuki (<i>knowing the business is in</i>)	Memahami lingkungan eksternal dengan baik untuk mengetahui kebutuhan klien dan apa yang bernilai bagi klien
	Mengetahui dunia (<i>knowing the world</i>)	Memahami komunitas dunia dan bagaimana komunitas yang kecil berhubungan dengan yang besar
	Mengetahui orang lain	Memahami karakter dan kepribadian orang lain
	Mengetahui perubahan	Memahami perubahan-perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi
	Mengetahui transisi	Memahami masa-masa transisi dari satu situasi/kondisi kepada situasi/kondisi yang lain
	Mengetahui perbedaan	Memahami perbedaan-perbedaan dalam organisasi, baik perbedaan karakter, sikap, pendapat dan perilaku dalam organisasi

Lampiran 1: Matriks Kepemimpinan

Dimensi Kepemimpinan	Kompetensi Kepemimpinan	Artinya
	Mengetahui regulasi/aturan pemerintah	Mengetahui berbagai aturan pemerintah yang terkait dengan organisasi
Fungsi Kepemimpinan Inti	Memberi Nilai (<i>valuing</i>)	Mengetahui nilai-nilai organisasi dan mampu menerjemahkan nilai-nilai tersebut dalam praktik
	Memiliki visi (<i>visioning</i>)	Memiliki gambaran mental yang jelas tentang masa depan yang dikehendaki organisasi
	Memandu (<i>coaching</i>)	Membantu orang lain mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai misi
	Memberdayakan (<i>empowering</i>)	Membantu orang lain bergerak mencapai misi tersebut
	Membangun tim kerja (<i>team building</i>)	Membangun koalisi dengan orang yang membangun komitmen pada diri mereka sendiri untuk mencapai visi tersebut
	Mempromosikan kualitas (<i>promoting quality</i>)	Mencapai reputasi untuk selalu memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
Fungsi Kepemimpinan	Membuat Keputusan	Mampu mengambil keputusan untuk memecahkan suatu masalah
	Mempengaruhi	Dapat mengubah atau mempengaruhi pendapat, sikap maupun perilaku orang lain
	Merencanakan	Dapat menyusun rencana-rencana kegiatan
	Mengorganisasikan	Dapat mengorganisasi/menempatkan bawahan untuk melaksanakan suatu kegiatan

Dimensi Kepemimpinan	Kompetensi Kepemimpinan	Artinya
	Menggerakkan	Dapat menjadi motor penggerak dari pelaksanaan suatu kegiatan
	Mengevaluasi	Dapat menilai suatu hasil pekerjaan
	Memotivasi	Dapat memberikan semangat kerja kepada orang lain/bawahan
	Melakukan kerja sama dengan pihak eksternal	Dapat membangun jejaring kerja sama dengan pihak luar organisasi
	Menganalisis	Dapat menggunakan logika berfikir dalam menyampaikan suatu pernyataan atau alasan
	Mengambil Resiko	berani mengambil resiko, dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran
	Memfasilitasi	Dapat memberikan bantuan/fasilitas kepada pihak pihak internal maupun eksternal organisasi
	Mengelola konflik	Mengetahui dan berusaha menyelesaikan konflik yang terjadi dalam organisasi
	Memvisualisasi	mempunyai gambaran yang jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran yang jelas kapan hal itu akan dapat dicapai
	Melakukan kaderisasi	Mampu menyiapkan calon calon pemimpin masa depan baik secara langsung maupun tidak langsung
Karakter	Identitas (<i>identity</i>)	Mengetahui karakter dan potensi dirinya
	Independen (<i>independence</i>)	Menjadi orang yang bisa mengarahkan dirinya sendiri
	Keaslian/keautentikan	Menunjukkan jati diri yang

Lampiran 1: Matriks Kepemimpinan

Dimensi Kepemimpinan	Kompetensi Kepemimpinan	Artinya
	(<i>authenticity</i>)	sesungguhnya pada orang lain, mempertahankan kesesuaian antara nilai diri sendiri dengan nilai yang ada di luarnya
	Tanggung jawab (<i>responsibility</i>)	Tanggung jawab terhadap tindakan dan keputusan yang dilakukan
	Keberanian (<i>courage</i>)	Berani untuk terus melangkah meskipun ada hambatan
	Integritas (<i>integrity</i>)	Dipandu oleh sejumlah prinsip moral dan diakui oleh orang lain sebagai orang yang berintegritas
	Proaktif	Menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut dan mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan itu
	Sensibilitas	Memiliki kepekaan terhadap apa yang terjadi dalam organisasi maupun pada staf/bawahannya
	Menjadi <i>role model</i> teladan/panutan	Memiliki perilaku yang baik yang dapat diikuti oleh orang lain
	Percaya diri	Memiliki rasa kepercayaan diri akan kemampuan yang dimiliki
	Adil	Mampu membuat keputusan kepada sesuatu/seseorang secara seimbang sesuai dengan porsinya
	Bijaksana	Mampu menyelesaikan suatu masalah dengan pertimbangan pertimbangan yang tidak merugikan atau meminimalisir kerugian

Dimensi Kepemimpinan	Kompetensi Kepemimpinan	Artinya
	Berambisi	Memiliki kemauan kuat dari dalam diri
	Beradaptasi	Mampu menyesuaikan diri dengan berbagai lingkungan dan situasi
	Bersemangat	Memiliki energi semangat untuk mengerjakan apapun
	Dermawan	Memiliki kemurahan hati kepada siapa saja yang memerlukan bantuan
	Sederhana (<i>humility</i>)	Tidak berlebihan dalam menunjukkan apa yang dimiliki
	Empati	Dapat ikut merasakan apa yang dirasakan orang lain
	Fleksibilitas	Tidak dikekang oleh aturan yang kaku
	Menginspirasi	Dapat menjadi sumber ide dan gagasan bagi orang lain
	Produktif	Menghasilkan banyak produk/karya secara pribadi
	Disiplin	Memegang teguh dalam melaksanakan nilai dan aturan yang telah disepakati
	Peduli	Memiliki rasa kepedulian kepada siapa saja
	Tekun	Memiliki minat yang tinggi terhadap suatu hal
	Obyektif	Melihat sesuatu secara rasional, berdasar data dan fakta, bukan didasarkan pada pendapat atau perasaan individu

Sumber : Hasil Olahan Penyusun

Lampiran 2

**KEPUTUSAN KUASA PENGGUNA ANGARAN
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
NOMOR : 12/IX/2/12/2010**

**TENTANG
TIM PELAKSANA
PENYUSUNAN INSTRUMEN ASSESSMENT PEGAWAI**

NO.	NAMA	JABATAN
1.	Kepala PKP2A I LAN	Pengarah
2.	Kabid Litbang KKKSDA	Penanggung Jawab
3.	Agus Wahyuadianto, S.Psi.	Ketua
4.	Rr. Harida Indraswari, S.Sos.	Wakil Ketua
5.	Yudiantarti Safitri, SE.	Sekretaris
6.	Wawan D. Setiawan, SH., M.Si.	Anggota
7.	Drs. Dayat Hidayat, M.Si.	Anggota
8.	Zulpikar, S.Sos., MM.	Anggota
9.	Susy Ella, S.Si.	Anggota
10.	Wuri Indri Pramesti, S.Sos.	Anggota
11.	Opan Sopandi	Anggota
12.	M. Fahrurrozi R.N., S.Psi.	Anggota
13.	4 orang	Narasumber setingkat eselon II
14.	4 orang	Narasumber setingkat eselon III ke bawah
15.	10 orang	Pakar/ Pembicara Khusus/ Praktisi

Ditetaskan di : Sumedang
Pada tanggal : 4 Januari 2010
**KUASA PENGGUNA ANGGARAN
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
APARATUR I LAN,**

Ttd.
Gering Supriyadi
NIP. 19540407 197501 1 001

Biografi Penulis

Gering Supriyadi adalah dosen aktif di STIA LAN Jakarta. Beliau lahir di Purworejo, tanggal 7 April 1954. Mengabdi di LAN sejak tahun 1975 dan saat ini mengemban amanah sebagai Kepala Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) I LAN. Gelar sarjana Administrasi Negara diperolehnya dari UPDM (B), kemudian dilanjutkan dengan Magister Manajemen di Satyagama Jakarta. Saat ini beliau sedang menempuh program doktoral di Universitas Padjadjaran. Selain aktif ikut serta di berbagai diklat dalam dan luar negeri, beliau juga sering terlibat dalam berbagai penelitian di lingkungan LAN, serta menjadi narasumber pada berbagai diklat.



Joni Dawud adalah dosen aktif di STIA LAN Bandung. Dilahirkan di Bandung pada 31 Mei 1968. Mengabdi di LAN sejak 1994 dan saat ini menjabat sebagai Kepala Bidang Kajian Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur PKP2A I LAN. Menyelesaikan gelar kesarjanaan di Jurusan Administrasi Negara Universitas Padjadjaran, kemudian gelar master diraih di Universite de Montesquieu (Institute Etudes Politiques de Bordeaux) Perancis, dan gelar doktor disandang dari Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi Universitas Padjadjaran. Beliau mengembangkan kepakaran di bidang Administrasi Negara hingga sering dipercaya sebagai pembicara dan konsultan. Beliau dapat dihubungi melalui e-mail di: jonidawud@yahoo.com.



Agus Wahyuadiano adalah pelaksana di PKP2A I LAN. Pria kelahiran Yogyakarta, 2 Agustus 1979 ini telah mengabdi di LAN selama 3 tahun. Menyelesaikan dua gelar kesarjanaan di Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada dan Program Studi Manajemen Universitas Negeri Yogyakarta. Selain aktif dalam berbagai penelitian di lingkungan LAN, pejabat fungsional umum Bidang Kajian Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur PKP2A I LAN ini juga sering terlibat di berbagai program kemitraan dengan pemerintah daerah serta ditugaskan untuk mengikuti berbagai diklat di dalam dan luar negeri. Untuk kontak lebih lanjut dapat berhubungan melalui e-mail: adianto123@yahoo.com.



Mochamad Fahrurrozi Ramdhan Nasution adalah CPNS di PKP2A I LAN. Dilahirkan di Bandung pada tanggal 9 Juli 1982. Mengabdi di LAN sejak tahun 2009 dan saat ini ditugaskan sebagai pelaksana umum di Sub Bagian Kepegawaian dan Umum PKP2A I LAN. Menyelesaikan gelar kesarjanaan di Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran dengan skripsi yang berjudul "Hubungan antara Incentif dengan Motivasi Kerja pada Karyawan Hotel Casa'd Ladera". Memiliki berbagai pengalaman di bidang pengelolaan SDM sehingga diberi tugas tambahan mengelola Assessment Center LAN.



Biografi Penulis



RR. Harida Indraswari adalah pelaksana di PKP2A I LAN. Dilahirkan di Yogyakarta pada 26 September 1982. Membaktikan diri untuk LAN sejak 2008 dan saat ini dipercaya sebagai fungsional umum Bidang Kajian Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur PKP2A I LAN. Menyandang gelar sarjana dari Universitas Sebelas Maret, Jurusan Administrasi Negara. Sampai sekarang, aktif terlibat dalam berbagai penelitian di lingkungan LAN dan beberapa tahun belakangan menjadi koordinator advokasi dengan pemerintah daerah.

Yudiantarti Safitri adalah pelaksana di PKP2A I LAN. Dilahirkan di Bandung pada 27 September 1983. Sejak tahun 2006 telah mengabdi di LAN dan saat ini duduk sebagai fungsional umum Bidang Kajian Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur PKP2A I LAN. Meraih gelar sarjana di Jurusan Akuntansi Universitas Widya Tama. Mengkoordinir kegiatan penelitian pada beberapa tahun belakangan dan terlibat dalam berbagai program kemitraan dengan pemerintah daerah.



Shafiera Amalia adalah CPNS di PKP2A I LAN. Lahir di Kisaran pada 22 Februari 1986. Mengabdi di LAN sejak tahun 2009 dan saat ini ditugaskan sebagai pelaksana umum di Bidang Kajian Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur PKP2A I LAN. Menyelesaikan gelar kesarjanaan di Jurusan Ilmu Pemerintahan Universitas Padjadjaran dengan skripsi berjudul "Pengaruh Identifikasi Partai, Orientasi Isu, dan Orientasi Calon terhadap Perilaku Pemilih pada Pemilihan Kepala Daerah Langsung di Kota Cimahi Tahun 2007".



Muhammad Afif Muttaqin adalah CPNS di PKP2A I LAN. Dilahirkan di Cirebon pada 17 April 1986. Bergabung dengan LAN pada tahun 2009 dan saat ini dipercaya sebagai pelaksana pustakawan di Bidang Kajian Manajemen Kebijakan, Pelayanan, dan Otomasi Administrasi PKP2A I LAN. Merampungkan studi S-1 di Jurusan Ilmu Perpustakaan Universitas Padjadjaran. Semasa kuliah aktif di berbagai organisasi kemahasiswaan dan mengembangkan pengalaman praktis di bidang IT.



Rosita Novi Andari adalah CPNS di PKP2A I LAN. Dilahirkan pada 5 November 1986 di Pati. Mengabdi di LAN sejak tahun 2009 dan ditempatkan pertama kali sebagai pelaksana umum di Bidang Kajian Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur PKP2A I LAN. Meraih gelar kesarjanaan di Program Studi Ilmu Administrasi Negara Universitas Sebelas Maret pada tahun 2009 dengan judul tugas akhir "Kebijakan Partai Politik dalam Merespon Pemberlakuan Kuota 30% Keterwakilan Perempuan dalam Pencalonan Anggota Legislatif pada Pemilu 2009 (Studi Kasus Pada Partai PDI Perjuangan dan PKS di Kota Surakarta)".

Tudingan miring terhadap kinerja organisasi pemerintah membutuhkan jawaban dan perbaikan dengan segera. Sayangnya belum banyak organisasi pemerintah yang bisa melakukan perubahan secara terstruktur terhadap problem tersebut. Salah satu faktor yang diharapkan menjadi agen pengubahnya adalah pemimpin di organisasi tersebut. Akan tetapi permasalahannya adalah belum ada parameter yang jelas untuk mengukur kesanggupan pemimpin dalam menahkodai organisasi pemerintah.

Buku ini berisi standar kompetensi kepemimpinan di lingkungan Pegawai Negeri Sipil. Lebih dari itu, buku ini juga menawarkan metode dan instrumen untuk mengukur kompetensi-kompetensi tersebut. Dan masih banyak hal-hal menarik lainnya terkait dengan *assessment* kompetensi kepemimpinan di lingkungan instansi pemerintah, di antaranya adalah:

- Telaah konsep kepemimpinan
- Metode penyusunan standar kompetensi dan instrumen assessment kompetensi kepemimpinan
- Standar kompetensi dan instrumen unit kompetensi mengambil keputusan secara terstruktur
- Standar kompetensi dan instrumen unit kompetensi mempengaruhi orang lain
- Standar kompetensi dan instrumen unit kompetensi melakukan kerja sama dengan pihak eksternal
- Standar kompetensi dan instrumen unit kompetensi melakukan komunikasi dalam rapat
- Matriks pengembangan unit kompetensi kepemimpinan

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 : admin@litbang-lan-bdg.info
info@bandung.lan.go.id

Web : www.litbang-lan-bdg.info
www.bandung.lan.go.id

ISBN: 978-979-3382-36-4



978-979-3382-36-4