

PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN BERBASIS KOMPETENSI

Nunu Nugraha Kuswara SH, MH
Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi

2. Pola dasar karier adalah pola karier PNS yang disusun secara normatif berdasarkan aspek periode penugasan, masa kerja, usia, pangkat golongan/ruang, pendidikan dan pelatihan serta jabatan struktural/fungsional;

Pola Dasar		SMA	Diploma	S1	S2/S3
Periode Pengenalan Tugas	Rentang Waktu (tahun)	0-8	0-4	0-4	0-4
	Usia (tahun)	18-26	22-26	24-28	25-29
Periode Penguasaan tugas	Rentang Waktu (tahun)	9-16	5-12	5-12	5-8
	Usia (tahun)	28-35	27-34	29-36	30-33
Periode Pengembangan dan Pematapan Kemampuan/ Periode Pengembangan Kemampuan	Rentang Waktu (tahun)	17-24	13-24	13-20	9-16
	Usia (tahun)	36-43	35-46	37-44	34-41
Periode Pematapan	Rentang Waktu (tahun)			21-28	17-24
	Usia (tahun)			45-52	42-49
Periode Puncak Karir	Rentang Waktu (tahun)	25-37	25-34	29-41	25-36
	Usia (tahun)	44-56	47-56	53-61	50-65

12 KOMPETENSI DASAR MANAJERIAL

Jenis Kompetensi	Kompetensi Manajerial
Hard	<ol style="list-style-type: none">1. Pemikiran strategis;2. Kemampuan penyelesaian masalah;3. Pencarian informasi;4. Perencanaan dan pengorganisasian; dan,5. Kepedulian pada keteraturan.
Soft	<ol style="list-style-type: none">1. Orientasi berprestasi;2. Orientasi pelayanan pelanggan (pemangku kepentingan);3. Kepemimpinan;4. Kerjasama;5. Relasi sosial;6. Fleksibilitas; dan,7. Integritas.

Persyaratan Kompetensi Dasar Manajerial

Jabatan	ST	PS	INF	PO	CO	ACH	CSO	TL	TW	RB	FLX	ING	TOTAL
ESELON II	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6	67,00
ESELON III	4	4	5	6	5	5	5	5	5	5	4	5	58,00
ESELON IV	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	49,00
NS ADM	2	2	2	5	5	5	4	2	3	3	3	4	40,00
NS OPS	2	2	2	4	4	5	4	2	4	4	3	4	40,00

1. Kemampuan Berpikir Strategis

Kemampuan untuk menyesuaikan tindakan dan keputusan dalam bekerja dengan berpatokan pada kepentingan strategis organisasi dan berorientasi pada pengembangan organisasi ke depan. Rincian dari kompetensi kemampuan berpikir strategis berdasarkan (tingkatan atau gradasinya) adalah:

- 1. Sama sekali tidak memiliki kesadaran akan kaitan antara kepentingan strategis organisasi dan tugas kerjanya;**
- 2. Berusaha bekerja sesuai aturan dan tuntutan kerjanya saja;**
- 3. Menyesuaikan tingkah laku kerjanya dengan tujuan/fungsi strategis organisasi. Namun masih *doer*;**
- 4. Telah memiliki kesadaran untuk berpikir dengan berorientasi pada masa depan dan mencoba mengambil tindakan untuk merealisasikannya meskipun masih dalam taraf unit atau area kerjanya;**
- 5. Mengerti dampak atas perubahan atau kondisi eksternal yang terjadi terhadap kepentingan strategis organisasi dan mengambil tindakan untuk mengatasi atau meresponnya;**
- 6. Membuat rencana perubahan strategis dan direalisasikan dalam tatanan unit kerjanya; dan,**
- 7. Membuat rencana perubahan strategis dan direalisasikan dalam tatanan organisasi.**

2. Kemampuan Penyelesaian Masalah

Kemampuan menentukan penyebab suatu situasi atau masalah dengan menguraikannya menjadi elemen yang lebih kecil dan mengenali pola hubungan yang ada antar elemen tersebut menjadi sesuatu yang jelas, dan menelusuri implikasi dari hal tersebut. Rincian berdasarkan (tingkatan atau gradasinya) adalah:

- 1. Sama sekali tidak bisa memahami masalah yang ada;**
- 2. Menguraikan masalah (mendaftar masalah yang ada) dan mengenali kesamaan pola hubungan yang sederhana dan umum dihadapi;**
- 3. Melihat hubungan tunggal (A mengakibatkan B); bisa memanfaatkan pengalaman untuk menentukan perbedaan yang ada. Masih kerap bergantung pada SOP dan aturan yang berlaku dalam menyelesaikan masalah;**
- 4. Melihat hubungan majemuk, minimal hubungan antar 3 variabel, seperti A dan B menyebabkan C, dan dapat memberikan alternatif solusi atas masalah yang ada di luar prosedur atau aturan yang berlaku;**
- 5. Melihat hubungan majemuk, minimal hubungan antar 4 variabel, seperti A dan B menyebabkan C dan berdampak D. Alternatif solusi yang diajukan bersifat komprehensif dan mandiri dalam menentukan solusi atau keputusan;**
- 6. Melihat hubungan yang kompleks; melihat *big picture* (beragam penyebab dan dampak) dan mandiri dalam mengambil keputusan atau solusi; dan,**
- 7. Tidak hanya melihat *big picture* namun juga melihat kaitan suatu masalah ke prespektif jangka panjang dan mandiri dalam mengambil keputusan atau solusi.**

3. Pencarian Informasi

Usaha mencari informasi secara aktif termasuk mengembangkan sistem serta jaringan untuk mengumpulkan informasi yang relevan, tepat waktu dan akurat. Rincian dari kompetensi pencarian informasi berdasarkan (tingkatan atau gradasinya) adalah:

- 1. Tidak menunjukkan usaha untuk mencari informasi;**
- 2. Berusaha mencari informasi saat ada tuntutan saja dan terbatas pada sumber terdekat. Belum ada usaha untuk menggali lebih lanjut;**
- 3. Berusaha mencari informasi saat ada tuntutan dan terbatas pada sumber terdekat, namun ada usaha untuk menggali lebih lanjut;**
- 4. Berusaha mencari informasi saat ada tuntutan dan tidak terbatas pada sumber terdekat, berusaha mencari pembandingan dan menggali lebih lanjut untuk memastikan keakuratan;**
- 5. Berusaha mencari informasi tidak hanya saat ada tuntutan dan tidak terbatas pada sumber terdekat, berusaha mencari pembandingan dan menggali lebih lanjut untuk memastikan keakuratan dan mengetahui dasar permasalahan yang terjadi;**
- 6. Berusaha mencari informasi informasi tidak hanya saat ada tuntutan dan pada berbagai sumber. Berusaha mencari pembandingan dan menggali lebih lanjut secara sistematis untuk memastikan keakuratan dan mengetahui dasar permasalahan yang terjadi; dan,**
- 7. Berusaha mencari informasi di berbagai sumber tidak hanya pada saat ada tuntutan. Berusaha mencari pembandingan dan menggali lebih lanjut secara sistematis untuk memastikan keakuratan dan mengetahui dasar permasalahan yang ada. Membuat sistem sendiri yang baku dalam mencari informasi dan melibatkan banyak orang.**

4. Perencanaan dan Pengorganisasian

Usaha untuk membuat proses penyelesaian suatu tugas berjalan secara terorganisir, terencana dan sistematis. Rincian dari kompetensi perencanaan dan pengorganisasian berdasarkan (tingkatan atau gradasinya) adalah:

- 1. Tidak mampu menentukan langkah kerja;**
- 2. Mampu menentukan langkah kerjanya sesuai dengan prosedur atau rencana kerja yang biasa berlaku. Hanya *to do list*;**
- 3. Mampu menentukan langkah-langkah kerjanya. Mungkin masih bergantung pada prosedur atau rencana kerja baku namun *to do list*-nya yang tidak sekedar harian;**
- 4. Mampu menentukan langkah-langkah kerjanya sendiri dan mengorganisasikan hal-hal yang berkaitan di dalamnya. Dapat menentukan prioritas pada langkah kerjanya. Bisa membuat rencana kerja jangka pendek (mingguan atau bulanan);**
- 5. Mampu menentukan langkah-langkah kerja timnya (minimal 5 orang) dan mengorganisasikan hal-hal yang berkaitan di dalamnya dan mampu menyusun perencanaan secara tertulis termasuk aspek waktu, dan SDM;**
- 6. Terbiasa membuat rencana dan pengorganisasian kerja tim-nya (minimal 10 orang) untuk jangka menengah dan pengorganisasian telah meliputi: SDM, anggaran, waktu, cara, dan sebagainya; dan,**
- 7. Terbiasa membuat rencana dan pengorganisasian kerja tim-nya (di atas 10 orang) untuk jangka panjang, dan pengorganisasian telah meliputi: SDM, anggaran, waktu, cara, dan sebagainya.**

5. Kepedulian Pada Keteraturan

Usaha untuk mencapai kualitas atau untuk mengurangi ketidakpastian dan ketidakcermatan pada hasil kerja sendiri maupun unit atau kelompok kerjanya. Rincian dari kompetensi kepedulian pada keteraturan berdasarkan urutan (tingkatan atau gradasinya) adalah:

- 1. Tidak peduli terhadap kualitas sehingga hasil kerja banyak kesalahan;**
- 2. Kurang berusaha menjaga kualitas hasil kerjanya dan hasil kerja kurang cermat, serta kurang minat menekuni masalah detil;**
- 3. Berusaha memperhatikan kualitas dan ketelitian kerjanya sendiri. Masih cukup interest akan masalah detil;**
- 4. Memeriksa ulang pekerjaannya sendiri dan orang lain (timnya) yang terkait, cukup mampu menjaga ketelitian kerjanya, dan ada keinginan akan masalah detil;**
- 5. Memeriksa ulang pekerjaan sendiri dan tim-nya secara rutin dan membuat sanksi atas pelanggaran yang terjadi sehingga dapat memastikan hasil kerja yang sesuai prosedur dan cermat;**
- 6. Tidak hanya point 5 terpenuhi namun juga membuat seperangkat alat yang membantunya dalam mengelola pekerjaannya agar lebih teratur, cermat dan sesuai dengan standar kualitas yang berlaku; dan,**
- 7. Point 6 terpenuhi dan alat pengontrolan kualitas yang di buat sudah menjangkau unit yang luas (tidak hanya unit yang dipimpinnya).**

6. *Orientasi Berprestasi*

Dorongan dan usaha untuk menunjukkan hasil kerja yang melebihi standar (bisa berupa standar (tuntutan) kerja yang diminta manajemen, yang biasa berlaku, atau yang sudah pernah dicapai sebelumnya. Rincian dari kompetensi orientasi berprestasi adalah:

- 1. Tidak mampu dan mau memenuhi tuntutan kerjanya;**
- 2. Masih sebatas usaha memenuhi tuntutan kerja, kadang tercapai, kadang tidak;**
- 3. Berusaha memenuhi apa yang menjadi tuntutan kerjanya (lebih banyak berhasilnya) tapi cara yang dilakukan masih sebatas cara yang baku;**
- 4. Tahu apa yang menjadi target kerjanya dan berusaha memenuhi itu dan jika memungkinkan melebihi itu;**
- 5. Berusaha meningkatkan kinerjanya, dengan usaha-usaha yang mengarah pada perbaikan cara kerja;**
- 6. Menyukai tugas-tugas menantang, menentukan target prestasi yang lebih tinggi dari tuntutan dan berusaha meningkatkan kerjanya; dan**
- 7. Berusaha mencapai keberhasilan yang tinggi tidak hanya untuk diri atau unit kerja yang dipimpinnya dan terbukti secara konsisten.**

7. Orientasi Pelayanan Pada Pelanggan

Seberapa jauh kepedulian dan upaya seseorang untuk memberikan pelayanan kepada pihak-pihak yang menjadi pelanggannya baik internal maupun eksternal. Rincian dari kompetensi orientasi berprestasi adalah:

- 1. Kurang menunjukkan kepedulian;**
- 2. Bekerja berdasarkan tuntutan, kurang menyadari pihak-pihak yang menjadi pelanggan;**
- 3. Sudah ada kesadaran akan tanggung jawab kerjanya dan memberikan tindak lanjut atas keluhan pelanggan;**
- 4. Bertanggungjawab secara pribadi. Ada kesadaran bahwa posisi kerjanya dalam bidang pelayanan terhadap pelanggan sehingga tanggap dan berusaha menyelesaikannya dengan segera, atau memastikan bahwa permasalahan pelayanan yang ada terselesaikan dengan baik;**
- 5. Bertindak agar segala sesuatu lebih baik bagi pelanggan. Memastikan bahwa permasalahan yang ada tidak terulang lagi dengan menyelesaikan pokok permasalahan yang ada. Berusaha menggali tingkat kepuasan mereka atas pelayanan yang diberikan;**
- 6. Berusaha mencari cara untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diberikan dan kebutuhan-kebutuhan mereka yang belum terpenuhi dan berusaha mengambil tindakan untuk merealisasikannya agar ada peningkatan dalam pelayanan; dan,**
- 7. Fokus dalam memberikan pelayanan sudah dalam prespektif jangka panjang.**

8. Kepemimpinan

Keinginan dan usaha untuk mengambil peran sebagai pemimpin dalam suatu kelompok kerja dan memastikan kejelasan peran dan kontribusi masing-masing anggota kelompok. Rincian dari kompetensi kepemimpinan adalah:

- 1. Tidak berminat dan mampu menjadi pemimpin;**
- 2. Kurang berminat dan mampu menjadi pemimpin;**
- 3. Mau berperan sebagai pemimpin baik atas inisiatif sendiri ataupun tuntutan kerja namun usaha masih sebatas fungsi normal, dan memimpin rapat dan membagi tugas pada anggota;**
- 4. Cukup berminat menjadi pemimpin dan melaksanakan fungsi formal dan informatif (memberikan informasi, mengarahkan dan menjelaskan) bagi anggota kelompok;**
- 5. Berminat menjadi pemimpin dan melaksanakan fungsi formal, informatif dan dukungan (meningkatkan efektivitas kelompok seperti mendorong dan memotivasi) bagi anggota kelompok, dan cukup efektif sebagai pemimpin kelompok;**
- 6. Berminat menjadi pemimpin dan melaksanakan fungsi formal, informatif, dukungan (meningkatkan efektivitas kelompok seperti mendorong dan memotivasi) bagi anggota kelompok, dan efektif sebagai pemimpin kelompok. Efektivitas bisa dilihat dari peningkatan hasil kerja kelompok; dan,**
- 7. Berminat menjadi pemimpin dan melaksanakan fungsi formal, informatif, dukungan, dan pembela (melindungi, memastikan pemenuhan kebutuhan SDM, informasi, sumber daya) bagi anggota kelompok.**

9. Kerja Sama

Keinginan dan usaha untuk bekerja sama dengan orang lain dalam lingkungan kerja, untuk menjadi bagian dari kelompok dan ikut berkontribusi dalam usaha menyelesaikan tugas bersama. Rincian dari kompetensi kerja sama adalah:

- 1. Tidak mau atau menolak bekerjasama. Memilih untuk bekerja secara soliter;**
- 2. Kurang mau bekerjasama, jika memungkinkan akan memilih untuk bekerja sendiri/ soliter;**
- 3. Mau bekerjasama namun partisipasi atau kontribusi agak kurang aktif hanya sebatas tuntutan kerjanya;**
- 4. Mau bekerjasama dan berkontribusi secara aktif, meskipun kontribusi masih berkaitan dengan tuntutan kerja, sudah dapat menunjukkan penghargaan atas kontribusi rekan kerja;**
- 5. Mau bekerjasama dan berkontribusi secara aktif, berusaha mendorong agar rekan kerja juga berkontribusi;**
- 6. Bekerjasama dan berkontribusi secara aktif, berusaha agar kelompok bekerja lebih efektif dengan mendorong dan memberdayakan rekan kerja, dan membuat orang lain merasa penting; dan,**
- 7. Bekerjasama dan berkontribusi secara aktif, berusaha membangun semangat dan sinergi di antara anggota kelompok.**

10. Relasi Sosial

Usaha membangun dan membina hubungan yang akrab, hangat dan timbal balik dengan berbagai pihak yang berkaitan dalam area kerja seseorang. Rincian dari kompetensi relasi sosial adalah:

- 1. Tidak berminat untuk menjalin relasi dan bersifat antisosial;**
- 2. Kurang berminat menjalin relasi namun tidak menjauhi atau bersikap antipasti pada lingkungan sosial;**
- 3. Mau menjalin relasi dengan pihak yang langsung berhubungan dalam area kerjanya sebatas hubungan yang bersifat formal;**
- 4. Mau menjalin relasi dengan pihak-pihak yang berkaitan langsung dan tidak langsung dalam area kerjanya (internal dan eksternal), meski umumnya bersifat formal;**
- 5. Mau menjalin relasi dengan pihak-pihak yang berkaitan langsung dan tidak langsung dalam area kerjanya (internal dan eksternal), dan relasi mulai bersifat informal (tidak sebatas hubungan kerja);**
- 6. Pola relasi bersifat formal dan informal (internal dan eksternal), serta ada upaya untuk meningkatkan hubungan yang ada melalui keaktifan berpartisipasi dalam kegiatan sosial rutin; dan,**
- 7. Pola relasi bersifat formal dan informal (internal dan eksternal), serta ada upaya untuk meningkatkan hubungan yang ada dengan memprakarsai suatu kegiatan sosial yang rutin.**

11. Fleksibilitas

Kesediaan dan usaha yang dilakukan seseorang dalam menghadapi perbedaan pendapat atau sikap dan perubahan tuntutan, situasi dan atau kondisi yang terjadi dalam lingkungan kerja, termasuk dalam bentuk kondisi tekanan kerja. Rincian dari kompetensi fleksibilitas adalah:

- 1. Menolak untuk berubah, kaku atau sangat lambat menghadapi perbedaan atau perubahan tuntutan;**
- 2. Mau menerima perbedaan atau berubah dengan terpaksa (jika mungkin tetap dalam kondisi semula), kinerja mungkin agak terpengaruh;**
- 3. Menerima perbedaan atau berubah karena ada tuntutan dari lingkungan (ada kesediaan menerima namun sifatnya responsif yang agak pasif), masih bisa jaga kinerja;**
- 4. Menerima kebutuhan untuk bersikap fleksibel (cukup terbuka terhadap perbedaan dan perubahan) secara *reasonable* (responsif namun sudah aktif) dan kinerja tetap terjaga;**
- 5. Mengambil tindakan lebih lanjut sebagai konsekuensi penerimaan perubahan atau perbedaan;**
- 6. Menyesuaikan taktik untuk berubah (antisipasi dan perencanaan sebagai usaha menghadapi perbedaan atau perubahan yang akan terjadi); dan,**
- 7. Menyesuaikan strategi sendiri (antisipasi jangka panjang terhadap perubahan atau perbedaan yang akan terjadi) dan mempersiapkannya dari sekarang.**

12. Integritas

Usaha untuk bertindak konsisten sesuai dengan norma, aturan dan kode etik yang berlaku, khususnya yang berlaku dalam lingkungan sosial dan organisasi tertentu. Rincian dari kompetensi integritas adalah:

- 1. Tidak jujur atau konsisten dengan norma (aturan atau kode etik) yang berlaku;**
- 2. Kurang konsisten dalam menjaga kesesuaian antara ucapan dan perbuatan;**
- 3. Akan berusaha bertindak sesuai aturan yang berlaku lebih karena pamrih;**
- 4. Berusaha bertindak jujur sesuai dengan aturan dan norma yang berlaku;**
- 5. Bertindak berdasarkan nilai atau prinsip yang dipegang sekalipun agak sulit melakukannya (mau kontra dengan rekan sejawat atau minoritas);**
- 6. Bertindak berdasarkan nilai atau prinsip yang dipegang sekalipun sulit melakukannya (kontra dengan pihak superioritas atau mayoritas); dan,**
- 7. Rela menanggung resiko dalam mempertahankan prinsip/nilai diri yang dipegang, resiko bisa sampai ke keamanan nyawanya sendiri.**



TERIMA KASIH