

Instrumen Pemetaan Sikap dan Perilaku Peserta Pelatihan

I. Pengantar

Sebagai upaya menjaring profil sederhana yang menggambarkan aspek sikap dan perilaku kepemimpinan (manajerial) peserta pelatihan, khususnya Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I (PKN Tingkat I), Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II (PKN Tingkat II), Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), maka perlu dilakukan pemetaan (asesmen) yang sifatnya praktis dan mudah dipahami dalam operasionalisasinya. Model asesmen yang menggunakan perceptual judgement (berbasis persepsi) terhadap perilaku-perilaku praktis seseorang di lingkungan kerja menjadi salah satu alternatif pendekatannya. Kuesioner yang sifatnya sederhana, yang memadukan persepsi penilaian dari peserta pelatihan (*self assessment*) serta pihak lain, misalnya atasan (mentor) menjadi salah satu bentuk mekanisme penilaian perspektif tersebut.

Adanya profil karakter kepemimpinan yang ditujukan sebagai salah satu basis data dalam menetapkan pendekatan (intervensi) pengembangan kompetensi, tentu harus tetap mengacu pada standar kompetensi yang selaras dengan aspek-aspek kompetensi dalam proses pengembangan kompetensi. Kompetensi-kompetensi yang terangkum dalam PermenPAN & RB No. 38 Tahun 2017 dijadikan referensi utama, disamping pendalaman mengenai aspek penilaian sikap dan perilaku yang selama ini diterapkan di proses pelatihan kepemimpinan. Terdapat 8 (delapan) kompetensi manajerial yang menjadi kompetensi generik PNS, yakni Integritas, Kerjasama, Komunikasi, Orientasi pada Hasil, Pelayanan Publik, Pengembangan Diri dan Orang Lain, Mengelola Perubahan dan Pengambilan Keputusan.

II. Kriteria Sistem Pemetaan

Guna merumuskan instrumen pemetaan yang berupa kuesioner berskala penilaian, maka perlu dipertimbangkan beberapa hal, sebagai berikut:

1. Item penilaian disajikan dalam bentuk perilaku praktis yang bisa dilakukan atau diamati dalam keseharian kerja.
2. Apabila merujuk pada kompetensi yang sifatnya *soft skill*, misalnya kompetensi manajerial, maka parameter leveling yang ditetapkan harus jelas. Hal ini bertujuan agar dalam pemanfaatan hasil pemetaan juga terjamin.
3. Konteks pengukuran dalam model persepsional diarahkan untuk pengembangan diri dari pengisi nilai (ratee) sehingga terbebas dari beban imbas dari keluaran pengukuran.
4. Sedapat mungkin hasil dari pengukuran tidak menjustifikasi fit & proper seseorang terkait dengan jabatan atau posisi saat ini.
5. Hasil pengukuran harus dapat dimanfaatkan dan disampaikan oleh setidaknya atasan (mentor) atau coach yang dilakukan dalam model dialog dua arah untuk keperluan pengembangan kompetensi.

Penerapan assessment sikap dan perilaku kepemimpinan juga harus mempertimbangkan standar level kompetensi untuk masing-masing peserta pelatihan. Pada instrumen pemetaan ini, maka ditetapkan subjek pemetaan pada dua klaster, yakni Pengawas dan Administrator. Sesuai dengan ketentuan PermenPAN & RB No. 38 Tahun 2017, maka untuk peserta PKP yakni para Pengawas akan ditetapkan standar penilaian pada level 2, untuk peserta PKA ditetapkan pada level 3, PKN Tingkat II ditetapkan pada level 4, dan PKN Tingkat I pada level 5.

III. Unsur Pemetaan Sikap dan Perilaku

Mempertimbangkan kemudahan operasionalisasi pemetaan sikap dan perilaku kepemimpinan serta tujuan kontekstual penggunaan hasil pemetaan, maka dari 8 (depan) kompetensi manajerial yang ada pada PermenPAN No. 38 Tahun 2017 dilakukan penyesuaian serta peninjauan ulang terhadap relevansi terhadap proses pengembangan kompetensi di konteks pelatihan kepemimpinan, terutama pada proses intervensi yang dilakukan pada saat coaching. Terdapat 3 (tiga) kompetensi inti yang dari tim penyusun item pemetaan dipandang sebagai kompetensi yang sifatnya meta-kompetensi (memiliki sub kompetensi yang dapat diklasterkan). Berikut 3 (tiga) kompetensi yang merepresentasikan aspek sikap dan perilaku peserta pelatihan kepemimpinan:

1. Integritas

Merujuk pada dokumen PermenPAN 38/2017, maka integritas adalah Konsisten berperilaku selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan manajemen, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, menciptakan budaya etika tinggi, bertanggungjawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya. Setelah dilakukan pendalaman terhadap 8 (depan) kompetensi lainnya serta aspek penilaian sikap dan perilaku yang relevan dengan proses pelatihan maka didapatkan 6 (enam) sub komponen sebagai berikut:

- Tanggung jawab
- Komitmen
- Kedisiplinan
- Kejujuran
- Konsistensi
- Pengambilan Keputusan Dilematis

2. Kerjasama

Merujuk pada dokumen PermenPAN 38/2017, maka kerjasama adalah Kemampuan menjalin, membina, mempertahankan hubungan kerja yang efektif, memiliki komitmen saling membantu dalam penyelesaian tugas dan mengoptimalkan segala sumber daya untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Setelah dilakukan pendalaman terhadap 8 (depan) kompetensi lainnya serta aspek penilaian sikap dan perilaku yang relevan dengan proses pelatihan maka didapatkan 5 (lima) sub komponen sebagai berikut:

- Kerjasama Internal
- Kerjasama Eksternal
- Komunikasi
- Fleksibilitas
- Komitmen dalam Tim

3. Mengelola Perubahan

Merujuk pada dokumen PermenPAN 38/2017, maka mengelola perubahan adalah Kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan situasi yang baru atau berubah dan tidak bergantung secara berlebihan pada metode dan proses lama, mengambil tindakan untuk mendukung dan melaksanakan inisiatif perubahan, memimpin usaha perubahan, mengambil tanggung jawab pribadi untuk memastikan perubahan berhasil diimplementasikan secara efektif. Setelah dilakukan pendalaman terhadap 8 (depan) kompetensi lainnya serta aspek penilaian sikap dan perilaku yang relevan dengan proses pelatihan maka didapatkan 5 (lima) sub komponen sebagai berikut:

- Orientasi Pelayanan
- Adaptabilitas
- Pengembangan diri dan orang lain
- Orientasi pada hasil
- Inisiatif

Dirangkumnya 3 (tiga) kompetensi utama pemetaan sikap dan perilaku kepemimpinan diatas sebenarnya juga tidak bisa dilepaskan dari sub komponen pendukung didalamnya. Dengan demikian, pemanfaatan hasil skoring atau pengolahan hasil pemetaan tetap akan disajikan dengan menampilkan profil skala pada tiap-tiap sub komponen pendukung. Perumusan item pernyataan yang akan muncul dalam kuesioner pun akan mewakili setiap sub komponen pendukung pada masing-masing kompetensi utama. Di halaman berikutnya, terlampir item pernyataan yang muncul pada kuesioner pemetaan sikap dan perilaku kepemimpinan:

Kompetensi Integritas

Butir Item untuk Peserta PKP

1. Tanggung Jawab

Mengingatkan rekan kerja atau bawahan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi.

2. Komitmen

Menunjukkan komitmen dan tanggung jawab terhadap penyelesaian tugas yang diembannya.

3. Kedisiplinan

Mengingatkan rekan kerja atau bawahan untuk melaksanakan tugas dan fungsi mereka sesuai dengan tenggat waktu yang ada dan mematuhi ketentuan terkait waktu kerja yang berlaku dalam organisasi.

4. Kejujuran

Memberikan informasi yang dapat dipercaya kepada orang lain/ pihak lain sesuai dengan etika organisasi.

5. Konsistensi

Menerapkan norma atau aturan yang berlaku dalam organisasi secara konsisten dalam setiap situasi dalam lingkup pekerjaannya.

6. Pengambilan Keputusan Dilematis

Memberikan argumen dengan disertai pemahaman atas ketentuan yang berlaku di organisasi dan konsekuensinya dalam mengingatkan atau mengajak rekan kerja/ bawahan dalam penegakan aturan.

Butir Item untuk Peserta PKA

1. Tanggung Jawab

Memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan aturan organisasi dalam segala situasi dan kondisi.

2. Komitmen

Menunjukkan komitmen terhadap penyelesaian tugas di lingkup unit kerja yang dipimpinnya.

3. Kedisiplinan

Memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin memiliki kedisiplinan dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang mereka emban sesuai tenggat waktu yang ada.

4. Kejujuran

Memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin memberikan informasi yang dapat dipercaya kepada orang lain/ pihak lain sesuai etika organisasi.

5. Konsistensi

Memberikan apresiasi dan teguran kepada anggota/ anak buah yang dipimpin agar bertindak selaras dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi.

6. Pengambilan Keputusan Dilematis

Memberikan argumentasi dengan disertai pemahamannya atas ketentuan yang berlaku di organisasi termasuk konsekuensinya, dalam memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin menegakkan ketentuan yang ada.

Butir Item untuk Peserta PKN Tingkat II

1. Tanggung Jawab

Melakukan pemantauan dan pengawasan terhadap pelaksanaan implementasi kebijakan, aturan dan atau arahan yang diberikan di lingkup tugasnya dengan pendampingan atas resiko atau dampak yang timbul

2. Komitmen

Memastikan jajaran tim atau pegawai di lingkungan tugasnya untuk mampu konsisten menjalankan tugas serta fungsi dalam rangka mendukung proses bisnis organisasi

3. Kedisiplinan

Mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mampu secara konsisten menjaga perilaku kerja atau tindakan sesuai dengan kode etik atau peraturan yang berlaku

4. Kejujuran

Membentuk iklim kerja di lingkup tugasnya yang memiliki kesadaran memberikan informasi secara objektif, konstruktif serta berdasarkan kebenaran bagi kredibilitas organisasi.

5. Konsistensi

Memiliki prinsip yang kuat dan tidak mudah terpengaruh oleh faktor internal maupun eksternal dalam rangka penerapan nilai, norma atau kode etik dalam bekerja.

6. Pengambilan Keputusan Dilematis

Membuat keputusan, mengantisipasi dampak keputusan serta meyiapkan tindakan penanganannya sebagai bentuk mitigasi resiko.

Butir Item untuk Peserta PKN Tingkat I

1. Tanggung Jawab

Mempunyai sistem/mekanisme makro yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang secara konsisten menjaga perilaku kerja atau tindakan sesuai kode etik atau nilai yang berlaku, atau mengimplementasikan kebijakan dan aturan yang ditetapkan pemerintah, dengan disertai pemantauan dan pengawasan.

2. Komitmen

Menjadi '*role model*'/ keteladanan di tingkat instansi atau bagi stakeholder/jaringan kerja dalam penerapan keadilan dan etika yang tinggi, serta aturan.

3. Kedisiplinan

Membuat konsep kebijakan dan strategi penerapan sikap integritas dalam pelaksanaan tugas dan norma-norma yang sejalan dengan nilai strategis organisasi.

4. Kejujuran

Mempunyai sistem yang dapat membentuk iklim kerja yang memiliki kesadaran memberikan informasi secara objektif, konstruktif serta berdasarkan kebenaran bagi kredibilitas organisasi, tidak hanya di lingkup instansinya namun dapat pula lintas instansi.

5. Konsistensi

Mempertahankan tingkat standar keadilan dan etika yang tinggi dalam perkataan dan tindakan sehari-hari yang dipatuhi oleh seluruh pemangku kepentingan pada lingkup instansi yang dipimpinnya.

6. Pengambilan Keputusan Dilematis

Menghasilkan solusi dan mengambil keputusan untuk mengatasi permasalahan jangka panjang/ strategis/ berdampak nasional dengan disertai mitigasi resiko yang mungkin timbul dan sejalan dengan etika dan nilai/norma atau ketentuan yang berlaku secara nasional.

Kompetensi Kerjasama

Butir Item untuk Peserta PKP

1. Kerjasama Internal

Menyampaikan informasi dengan cukup jelas baik secara tertulis maupun lisan dalam menunjang kelancaran kerja pada unit/tim yang dipimpinnya.

2. Kerjasama Eksternal

Melakukan koordinasi yang efektif dengan pihak-pihak relevan di lingkup satuan kerja/organisasi dalam rangka menjamin kinerja di lingkup unitnya.

3. Komunikasi

Aktif menjalin komunikasi dengan pemangku kepentingan eksternal organisasi dalam rangka menunjang kualitas layanan yang diselenggarakan organisasi

4. Fleksibilitas

Merespon dengan positif adanya perbedaan atau kemajemukan dalam unit/tim kerja sehingga tetap fokus pada tujuan kerja yang disepakati.

5. Komitmen dalam Tim

Bertanggungjawab terhadap peran atau tugasnya dalam rangka mencapai sasaran atau tujuan tim yang telah disepakati.

Butir Item untuk Peserta PKA

1. Kerjasama Internal

Menguraikan informasi yang sifatnya kompleks sehingga rekan tim atau anak buah di lingkup unitnya mampu dengan mudah memahami serta mengikuti arahan yang terkandung didalamnya.

2. Kerjasama Eksternal

Aktif mencari peluang kolaborasi dengan pihak-pihak internal organisasi dalam rangka memberikan nilai-nilai lebih bagi kualitas kinerja maupun layanan yang diselenggarakan organisasi.

3. Komunikasi

Manfaatkan jejaring dengan pemangku kepentingan eksternal organisasi dalam rangka menciptakan peluang kerja sama yang sifatnya berkelanjutan.

4. Fleksibilitas

Mendayagunakan atau mengolah keberagaman pendapat atau karakter di unit/tim kerjanya sehingga kinerja tim lebih kuat dan efektif.

5. Komitmen dalam Tim

Mengajak anak buah atau rekan kerja se timnya dalam rangka berkontribusi secara aktif sesuai peran masing-masing guna mencapai tujuan yang disepakati.

Butir Item untuk Peserta PKN Tingkat II

1. Kerjasama Internal

Membangun sinergi dan memfasilitasi kepentingan yang berbeda dari unit kerja lain sehingga tercipta sinergi dalam rangka pencapaian target kerja organisasi.

2. Kerjasama Eksternal

Membangun kerjasama atau aliansi yang sinergis dengan pihak eksternal/ para pemangku kepentingan dalam rangka pencapaian target kerja organisasi.

3. Komunikasi

Menyampaikan informasi yang bersifat kompleks secara persuasive menggunakan metode tertentu untuk mendorong pemangku kepentingan sepakat pada langkah bersama dengan tujuan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

4. Fleksibilitas

Mengetahui keberagaman kepentingan yang ada dalam bekerjasama dengan berbagai pihak, dan dapat mensinergikan keberagaman tersebut guna pencapaian target kerja organisasi.

5. Komitmen dalam Tim

Membangun komitmen baik dalam unit atau antar unit kerja, dengan saling menghargai dan memberikan dukungan, guna menunjang pencapaian target kerja organisasi.

Butir Item untuk Peserta PKN Tingkat I

1. Kerjasama Internal

Menciptakan hubungan kerja yang konstruktif dengan menerapkan norma/etos/nilai-nilai kerja yang baik guna meningkatkan produktivitas dan menjadi panutan dalam organisasi.

2. Kerjasama Eksternal

Membangun konsensus untuk menggabungkan sumberdaya dari berbagai pemangku kepentingan untuk tujuan bangsa dan negara.

3. Komunikasi

Menggunakan saluran komunikasi formal/informal guna mencapai kesepakatan, atau mengagas sistem komunikasi dengan melibatkan pemangku kepentingan sejak dini untuk mencari solusi, dengan tujuan meningkatkan kinerja di tingkat instansi/ nasional

4. Fleksibilitas

Mampu membangun hubungan sosial psikologis dengan masyarakat/jejaring, yang memiliki karakteristik yang beragam, sehingga menciptakan kelekatan yang kuat antara ASN dan para pemangku kepentingan serta diantara para pemangku kepentingan itu sendiri

5. Komitmen dalam Tim

Secara konsisten menjaga sinergi agar pemangku kepentingan dapat bekerjasama dengan orang/ pihak di dalam maupun di luar organisasi.

Kompetensi Mengelola Perubahan

Butir Item untuk Peserta PKP

- 1. Orientasi Pelayanan**
Aktif mencari informasi kebutuhan pemangku kepentingan dan memberikan penjelasan mengenai prosedur standar pelayanan yang berlaku sebagai upaya pemenuhan pelayanan publik yang efektif dan efisien.
- 2. Adaptabilitas**
Aktif mengembangkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan dalam pemberian pelayanan publik.
- 3. Pengembangan Diri dan Orang Lain**
Menggunakan cara yang beragam untuk memastikan bawahan memahami arahan penyelesaian tugas yang sesuai dengan target kerja yang diberikan dan SOP yang berlaku.
- 4. Orientasi pada Hasil**
Mencari metode kerja alternatif yang lebih efektif untuk menyelesaikan pekerjaan terutama ketika menghadapi hambatan
- 5. Inisiatif**
Proaktif mencari peluang perbaikan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas pemberian pelayanan publik.

Butir Item untuk Peserta PKA

- 1. Orientasi Pelayanan**
Mengevaluasi dan menganalisa hasil evaluasi terhadap pemberian pelayanan yang diberikan oleh unit kerja sebagai pertimbangan untuk memperbaiki standar pelayanan yang berlaku.
- 2. Adaptabilitas**
Mengantisipasi kebutuhan perubahan dan menyiapkan alternatif solusi yang dapat dilakukan oleh unit kerjanya untuk menghadapi perubahan
- 3. Pengembangan Diri dan Orang Lain**
Memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada bawahan melalui penugasan yang lebih menantang yang disesuaikan dengan kemampuan dan karakteristik bawahan dalam rangka meningkatkan kompetensi dan pengalaman kerja bawahan
- 4. Orientasi pada Hasil**
Memberikan nilai tambah untuk meningkatkan kualitas hasil kerja unit dengan mengembangkan cara kerja ataupun metode kerja yang lebih efektif
- 5. Inisiatif**
Proaktif mencari peluang perbaikan dan menyampaikan alternatif solusi untuk menghadapi perubahan di lingkungan unit kerja.

Butir Item untuk Peserta PKN Tingkat II

- 1. Orientasi Pelayanan**
Mampu memonitor, mengevaluasi, memperhitungkan, dan mengantisipasi dampak dari isu jangka panjang, kesempatan, atau kekuatan politik dalam hal pelayanan kebutuhan pemangku kepentingan yang transparan, objektif, dan profesional.

- 2. Adaptabilitas**
Memastikan perubahan sudah diterapkan secara aktif di lingkup unit kerjanya secara berkala, dengan membuat unit kerja lebih siap dalam menghadapi berbagai tantangan yang ada baik saat ini maupun kedepannya.
- 3. Pengembangan Diri dan Orang Lain**
Menyusun program pengembangan kompetensi SDM dalam jangka panjang, melaksanakan manajemen pembelajaran, memberikan evaluasi dan umpan balik dalam lingkup organisasi yang dipimpinnya.
- 4. Orientasi pada Hasil**
Memantau, mengevaluasi hasil kerja unit serta melakukan perbaikan kinerja unit dengan memanfaatkan sumber daya yang ada, baik internal dan eksternal, agar selaras dengan sasaran strategis instansi.
- 5. Inisiatif**
Menjadi *agent of change* yang menginisiasi perubahan secara terencana meliputi planning, implementasi serta melakukan mitigasi resiko atas perubahan

Butir Item untuk Peserta PKN Tingkat I

- 1. Orientasi Pelayanan**
Mampu memastikan kebijakan-kebijakan pelayanan publik yang menjamin terselenggaranya pelayanan publik yang menjamin terselenggaranya pelayanan publik yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/ kelompok/ partai politik, dan mampu menjawab tuntutan dan tantangan jaman.
- 2. Adaptabilitas**
Memimpin, menggalang, dan menggerakan dukungan para pemangku kepentingan untuk mengimplementasikan perubahan yang telah ditetapkan.
- 3. Pengembangan Diri dan Orang Lain**
Menciptakan situasi yang mendorong organisasi untuk mengembangkan kemampuan belajar secara berkelanjutan dalam rangka mendukung pencapaian target atau peningkatan kinerja organisasi, serta agar dapat memenuhi tuntutan atau tantangan jaman.
- 4. Orientasi pada Hasil**
Meningkatkan mutu pencapaian kerja organisasi dengan membuat kebijakan untuk menerapkan metode kerja yang lebih efektif dan memastikan tersedianya sumber daya organisasi, baik internal dan eksternal, guna tercapainya tujuan prioritas instansi/ nasional.
- 5. Inisiatif**
Menjadi inisiator perubahan yang selalu mencari cara baru untuk memberi nilai tambah bagi perubahan yang tengah dijalankan agar memberi manfaat yang lebih besar bagi para pemangku kepentingan atau membuat kebijakan yang mendorong perubahan yang berdampak pada pencapaian sasaran prioritas nasional.

IV. Pola Skoring dan Ketentuan Lainnya

Model pemetaan aspek sikap dan perilaku kepemimpinan bagi peserta pelatihan yang berbasis pada penilaian persepsi setidaknya harus membuat pengisi kuesioner merasa tanpa beban dalam mengisi sesuai dengan kondisi sebenarnya. Kendati akan memiliki probabilitas cukup tinggi dalam menilai diri secara normatif, namun pada model pemetaan melalui kuesioner ini akan diterapkan multi perceptual judgement, yakni dengan melibatkan penilaian dari para atasan atau mentor. Selain itu dilakukan pembobotan untuk mengurangi nilai subjektivitas. Berikut beberapa ketentuan yang perlu diterapkan dalam mekanisme pengukuran serta pemanfaatannya:

1. Pembedaan item pernyataan (pengukuran) untuk setiap jenjang pelatihan dimaksudkan untuk fokus pada standar level eksisting, sehingga mempermudah pola intervensi yang akan dilakukan.
2. Pola leveling (pembeda) item mengacu pada leveling di PermenPAN & RB 38/2017 yakni PKP pada level 2, PKA pada level 3, PKN Tingkat II pada level 4
3. Skala penilaian untuk setiap item pernyataan adalah 1 - 10. Hal ini dilakukan untuk memberikan ruang penilaian yang lebih variatif dan lebih sesuai dengan kondisi riilnya.
4. Guna mempermudah kategorisasi profil kepemimpinan, maka perlu ditetapkan kriteria pada rentang angka yang diberikan (1-10), yakni: 1-2 (sangat kurang), 3-4 (kurang), 5-6 (cukup), 7-8 (baik), 9-10 (istimewa).
5. Pembobotan apabila dilakukan dengan pola Multi-Rater (peserta dan mentor) maka proporsinya adalah 30% untuk Peserta (self) dan 70% untuk Mentor (dari skor maksimal)
6. Dalam rangka efektivitas pemanfaatan hasil pemetaan, maka diperlukan adanya katalog atau matriks intervensi yang relevan dengan masing-masing sub-komponen sikap perilaku.