JKUM-SM11

PEDOMAN PENGEMBANGAN

LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM

UNIVERSITAS TERBUKA

2022

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT karena berkat rahmat-Nya, tersusunnya pedoman pengembangan leadership development program (LDP). Sebuah organisasi dianggap berhasil bila mampu menyiapkan kader pemimpim untuk memenuhi kebutuhan SDM pemimpin UT pada saat sebelum kebutuhan itu muncul. Tujuan pedoman ini adalah sebagai acuan untuk mengimplementasikan program pengembangan kepemimpinan yang ada di UT. Dengan adanya tahapan-tahapan sistematik untuk pengelolaan manajemen talenta diharapkan memperoleh kaderisasi pemimpin yang mampu mentransformasikan UT ke level lebih tinggi. Pemimpin yang berpikir global dan mampu menerapkan visi dan misi UT.

Tangerang Selatan, Agustus 2022

Rektor Universitas Terbuka,

Ojat Darojat

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

1. PENDAHULUAN 1
1.1. LATAR BELAKANG PROGRAM PENGEMBANGAN 1
1.2. ALASAN PENTINGNYA MEMULAI PROGRAM PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN 2
1.3. TUJUAN PROGRAM PENGEMBANGAN 2
1.3.1. TALENTA ADALAH FAKTOR PEMBEDA KINERJA 3
1.3.2. BUDAYA PENGEMBANGAN TALENTA 3
2. MANAJEMEN TALENTA MELALUI PROGRAM PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN 4
2.1. PENGERTIAN MANAJEMEN TALENTA 4
2.2. KERANGKA MANAJEMEN TALENTA 4
2.2.1. ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS EKSTERNAL DAN INTERNAL 4
2.2.2. PROSES PEREKRUTAN DAN SELEKSI 5
2.2.3. PROSES ORIENTASI 5
2.2.4. PROSES MANAJEMEN KINERJA 5
2.2.5. PROSES PENGAKUAN RETENSI 5
2.2.6. PROSES PENDIDIKAN DAN PELATIHAN 5
2.2.7. PROSES PENGEMBANGAN KADERISASI (*SUCCESSION PLANNING*) 5
2.3. MANFAAT MANAJEMEN TALENTA 5
2.4. PRINSIP PENGELOLAAN MANAJEMEN TALENTA 5
2.4.1. PRINSIP 1: MANAJEMEN TALENTA DIMULAI DARI PIMPINAN TERTINGGI 6
2.4.2. PRINSIP 2: ORGANISASI PERLU MEMPERJELAS KEBUTUHAN TALENTA 6
2.4.3. PRINSIP 3: KEPESERTAAN PROGRAM TALENTA BERSIFAR FLEKSIBEL 6
2.4.4. PRINSIP 4: PEMANTAUAN PROGRAM MANAJEMEN TALENTA 6
2.4.5. PRINSIP 5: KEBERHASILAN PROGRAM DIMONITOR DENGAN SEKSAMA 6
2.4.6. PRINSIP 6: PROGRAM MANAJEMEN TALENTA BERBASIS KOMPETENSI 6
2.5. TAHAPAN PENGEMBANGAN PROGRAM MANAJEMEN TALENTA 7
2.5.1. MENETAPKAN KRITERIA TALENTA (TALENT CRITERIA) 7
2.5.2. MENYELEKSI PESERTA UNTUK KELOMPOK PROGRAM 7
2.5.3. MERANCANG PROGRAM PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN UNTUK PESERTA 7
2.5.4. EVALUASI DAN MONITORING PENYELENGGARAAN PROGRAM PENGEMBANGAN 7
3. MENETAPKAN KRITERIA TALENTA SEBAGAI PESERTA PROGRAM PENGEMBANGAN 8
3.1. MENGIDENTIFIKASI KEBUTUHAN KUNCI MANAJEMEN UT 8
3.2. MENETAPKAN KELOMPOK LEVEL APA SAJA YANG AKAN MENJADI KELOMPOK PROGRAM PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN 8

3.2.1. LEVEL 1 – KELOMPOK STRATEGIS ,..... 8
3.2.2. LEVEL 2 – KELOMPOK TAKTIS 9
3.2.3. LEVEL 3 – KELOMPOK TEKNIS 9
3.3. MENETAPKAN KRITERIA KOMPETENSI MASING – MASING KELOMPOK LEVEL (SASARAN TARGET) DARI PROGRAM PENGEMBANGAN 9
3.3.1. *TALENT POOL* KELOMPOK STRATEGIS 10
3.3.2. *TALENT POOL* KELOMPOK TAKTIS 12
3.3.3. *TALENT POOL* KELOMPOK TEKNIS 14
4. MENYELEKSI PESERTA UNTUK KELOMPOK PROGRAM 17
4.1. METODOLOGI SELEKSI 17
4.1.1. TUJUAN *ASSESSMENT* 17
4.1.2. IDENTIFIKASI KEBUTUHAN *ASSESSMENT* 17
4.1.3. PEMETAAN TALENTA (*TALENT MAPPING*) 21
5. MERANCANG PROGRAM PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN UNTUK PESERTA 25
A. TEMA STRATEGIS UT 2021 – 2025 26
5.1. KERANGKA REGULASI 26
5.2 KERANGKA KELEMBAGAAN 27
5.2.1. STRUKTUR ORGANISASI 27
5.2.2. PENGELOLAAN SUMBER DAYA 27
B. KERANGKA KOMPETENSI KEPEMIMPINAN 28
C. DIMENSI KOMPETENSI RANCANGAN PROGRAM PENGEMBANGAN 29
D. METODE PENGEMBANGAN 32
E. MODEL PENYELENGGARAAN PROGRAM PENGEMBANGAN 33
F. KURIKULUM PELATIHAN (*IN CLASS PROGRAM*) 34
6. 4. EVALUASI DAN MONITORING PENYELENGGARAAN PROGRAM PENGEMBANGAN ... 37
A. INSTRUMEN EVALUASI 37
B. *INDIVIDUAL DEVELOPMENT PROJECT PLAN* 38
C. *FINAL PRESENTATION* 41
D. MONITORING KEMAJUAN TALENTA 41
7. LAMPIRAN 42

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan satu bidang interdisipliner yang baru, meskipun sejak tahun 1960-an telah muncul teori Douglas McGregor dalam bukunya *"The human side of Enterprise"* yang menulis tentang teori perilaku dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Selama satu abad terakhir, hanya sedikit artikel terkait dengan kepemimpinan yang telah diterbitkan dan hanya sedikit yang fokus kepada tujuan dan manfaat pengembangan kepemimpinan. Program pengembangan kepemimpinan (*Leadership Development Programs*) menjadi sesuatu yang banyak dibahas dalam dua dekade terakhir sebagai respon atas kebutuhan mendesak untuk mempersiapkan pemimpin, baik di sektor publik maupun bisnis yang kompeten dalam menghadapi tantangan dan kondisi ketidakpastian. Terdapat banyak definisi tentang pengembangan kepemimpinan (*Leardership Development/LD*) itu sendiri, di antaranya adalah:

- Pengembangan kepemimpinan dalam memperluas kapasitas individu untuk tampil dalam peran kepemimpinan di dalam organisasi.
- Sebuah proses untuk memperluas kapasitas organisasi untuk menghasilkan kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi. (Allen, Conklin, dan Hart, 2008)
- Mengajarkan kualitas kepemimpinan, termasuk komunikasi, kemampuan untuk memotivasi orang lain, dan manajemen, kepada individu yang mungkin atau mungkin tidak menggunakan keterampilan terpelajar dalam posisi kepemimpinan.
- Pengembangan kepemimpinan yang mengacu pada kegiatan yang akan meningkatkan keterampilan, kemampuan, dan kepercayaan pemimpin.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan kepemimpinan merupakan suatu program pengembangan kualitas kepemimpinan yang terpadu terhadap individu dan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

1.1. LATAR BELAKANG PROGRAM PENGEMBANGAN

Karakteristik Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ), tidak sama dengan tatap muka. Dalam pembelajaran tatap muka, pendidik (dosen) dan mahasiswa ada dalam satu ruangan. Peran doses sangat sentral dalam pembelajaran tatap muka. Sedangkan dalam model pembelajaran jarak jauh, dosen terpisan dengan mahasiswa sehingga perlu ada jembatan antara dosen dan mahasiswa. Jembatan tersebut adalah bahan ajar, bantuan belajar, tutor, dan mekanisme komunikasi jarak jauh. Akibatnya PJJ memerlukan organisasi memerlukan organisasi yang memiliki karakter industri untuk mengelola keterpisahan antara dosen dengan mahasiswa. Demikian juga dengan UT yang mengadopsi PJJ sejak awal berdirinya. Organisasi UT juga bersifat seperti industri, melibatkan banyak pihak, penulis modul, tutor, penulis soal, pengolah ujian, pengawas ujian, bagian laboratorium dan banyak bagian lain yang perlu dikoordinasikan. Dalam proses pelaksanaan tutor online misalnya, ada banyak unit yang harus dikoordinasikan, ratusan orang yang harus dilatih terlebih dahulu, ada unit-unit yang harus menulis bahan-bahan tutorialnya, menulis tugas-tugas dan soal-soal tutorialnya, penilaiannya bagaimana, kriteria nya bagaimana dan banyak hal lagi. Koordinasi ini tidak hanya melibatkan pihak internal UT tetapi juga termasuk keterlibatan pihak luar UT, ini yang menyebabkan proses pekerjaan tidak mudah, cukup rumit dan kompleks sehingga sangat dibutuhkan pemimpin-peminpin yang memiliki kompetensi yang dapat memenuhi kebutuhan proses kerja ini baik di masa kini dan masa yang akan datang.

Sejalan dengan visi UT untuk **menjadi perguruan tinggi jarak jauh berkualitas dunia**, ini mengandung arti bahwa hanya pemimpin yang berkualitas yang dapat membawa UT mencapai visi ini. Diperlukan pemimpim-pemimpin yang tidak hanya menerima visi ini sebagai pengetahuan saji tetapi juga mampu mewujudkan dengan cara

menyebarluaskannya visi kepada bawahannya, kepada orang lain, memberi semangat, mendorong dan mengajari orang lain untuk mencapai visi tersebut.

UT sedang menyiapkan diri menjadi PTN BH. Organisasi PTN BH merupakan organisasi dengan otonomi pengelolaan yang tinggi, sehingga diperlukan SDM pemimpin yang memiliki kemampuan strategis, kemampuan taktis, dan kemampuan teknis yang tinggi. Penyiapan pemimpin memerlukan waktu yang panjang sehingga calon-calon pemimpin perlu disiapkan jauh-jauh hari sebelum mereka melaksanakan tugasnya.

Memimpin bukan suatu yang mudah sehingga perlu disiapkan orang-orang terpilih untuk menjadi pemimpin, diperlukan sekelompok orang yang dipersiapkan secara terencana untuk kelak menjadi pemimpin. Memilih seseorang untuk menjadi pemimpin diperlukan pendekatan *managerial* (direncanakan, dilatih dan dikembangkan untuk dipilih) bukan dipilih karena suara terbanyak.

1.2. ALASAN PENTINGNYA MEMULAI PROGRAM PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN

Dalam era disrupsi dengan revolusi industri 5.0, perubahan lingkungan strategis eksternal terjadi dengan sangat cepat, dalam jumlah besar, berspektrum luas, dan mendadak. Perubahan dengan karakter tersebut dihadapi UT saat ini maupun pada masa mendatang. Untuk itu UT perlu menyiapkan diri agar menjadi organisasi yang agile dan adaptif. Salah satu caranya adalah menyiapkan pemimpin yang mampu membawa UT menjadi agile dan adaptif terhadap perubahan tersebut. Alasan penyiapan pemimpin ini adalah;

Pertama: Para pemangku kepentingan atau *stakeholder* organisasi perlu diberikan keyakinan bahwa UT berada di tangan orang yang benar dan tepat. Untuk memunculkan persepsi ini kita harus mengirim pesan yang jelas kepada *stakeholder* bahwa kita terus mengembangkan pemimpin yang andal untuk menjalankan UT di masa sekarang maupun yang akan datang.

Kedua: Kita tidak bisa membiarkan pemimpin muncul secara serampangan sebagaimana cendawan tumbuh secara sporadis dari tumpukan jerami. Kita memiliki kepentingan untuk menjadikan program pengembangan kepemimpinan menjadi perhatian semua pihak dan diadopsi secara luas oleh semua penjabat penting dalam UT. Kita harus meyakinkan setiap orang di dalam UT bahwa setiap unit kerja memiliki calon bintang yang sedang menanjak karirnya layak diberi perhatian dan mendapatkan kesempatan pengembangan seluas-luasnya

Ketiga: mengumpulkan para calon pemimpin masa depan dalam suatu ruangan membawa manfaat tersendiri. Mereka akan menfasilitasi munculnya jaringan, pertemanan, relasi sekaligus berbagai praktek terbaik yang mereka miliki. Kesemuanya bermuara pada munculnya sinergi untuk kebaikan bersama.

1.3. TUJUAN PROGRAM PENGEMBANGAN

Tujuan setiap pelatihan adalah mendukung tujuan manajemen SDM yang lebih tinggi. Tujuan manajemen SDM paling tinggi adalah menciptakan kader pemimpin bagi organisasi. Sebuah organisasi dianggap berhasil bila mampu menyiapkan kader pemimpim untuk memenuhi kebutuhan SDM pemimpin UT pada saat sebelum kebutuhan itu muncul.

Sebuah organisasi beruntung bila mendapatkan pemimpin yang bagus, namun pada akhirnya hukum alam menyatakan bahwa setiap pemimpin suatu saat harus menyerahkan kursi kepemimpinannya. Setiap pemimpin bagus akan pergi, Ketika pemimpin yang bagus pergi,organisasi harus mampu menyiapkan penggantinya dengan pemimpin lain yang sama bagusnya atau lebih bagus lagi. Bahkan organisasi harus mampu menyediakan pemimpin yang lebih banyak daripada yang dbutuhkan.

Sebaliknya, organisasi kurang beruntung jika mendapatkan pemimpin yang kurang bagus. Pemimpin ini mungkin awalnya adalah pemimpin yang bagus pada masa lalu, tetapi tidak untuk kebutuhan dan tuntutan pada jaman ini atau yang akan datang. Pemimpin ini menjadi kurang bagus karena tidak berhasil mengubah diri, gagal mentransformasi diri dan sulit beradaptasi pada kebutuhan dan tuntutan zaman.

1.3.1. TALENTA ADALAH FAKTOR PEMBEDA KINERJA

Talenta adalah faktor pembeda kinerja suatu organisasi. Organisasi yang ingin bertumbuh dan bergerak maju mencapai mimpi mau tidak mau secara sadar harus memfokuskan dirinya untuk menarik dan mempertahankan orang-orang terbaik. Hanya orang-orang terbaik dalam jumlah yang cukup dan pada posisi yang tepat dengan pendayagunaan yang optimal yang dapat mendorong perbaikan terus-menerus dan pertumbuhan organisasi.

Bahkan pemimpin yang bagus juga perluuntuk memastikan organisasinya mampu mempromosikan pemimpin yang menunjukkan ketrampilan kunci sesuai kebutuhan rencana masa depan organisasi.

Program manajemen talenta melalui program pengembangan pemimpin harus dimulai di sini dan saat ini juga. Sedikitnya ada enam alasan yang dapat kita identifikasi kenapa harus memulai pengembangan pemimpin secara serius dan sesegera mungkin.

1.3.2. BUDAYA PENGEMBANGAN TALENTA

Organisasi yang sukses adalah mereka yang mampu menciptakan budaya pengembangan talenta. Budaya pengembangan talenta kepemimpinan berisikan program spesifik yntuk menerapkan strategi pemilihan, menempatkan, melatih, mempertahankan dan memberikan bimbingan bagi karyawan untuk mencapai level kompetensi kepemimpinan tertentu.

David Ulrich, Profesor Michigan University menyatakan "*Building human capital at all level of the organization will be the primary factor in growth and organizational excellent*". Mengembangkan sumber daya manusia di seluruh level organisasi akan menjadi faktor utama yang mempengaruhi pertumbuhan dan kinerja prima organisasi. Bagaimana ini bisa terjadi?

Manajemen talenta di organisasi memiliki dua peran. Pertama, menjadi value creator dan kedua menjadi value protector. Sebagai *value creator*, tugas setiap pemimpin di organisasi adalah menghasilkan manusia-manusia yang memiliki nilai. Setiap pemimpin yang berhasil menyentuh hati satu orang setiap saat. Pemimpin yang sukses dalam arti sebenarnya ketika mampu menemukan, menumbuhkan, mengembangkan dan memberdayakan manusia menunjukkan kemampuan mengubah aura, struktur berpikir dan filosofi hidup bawahan yang menjadi amanahnya.

Peran kedua adalah menjadi *value protector*. Organisasi yang hanya mampu menciptakan nilai tetapi tidak mampu melindungi nilai akan sulit mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka Panjang. Menjadi value protector berarti melakukan segala macam cara untuk melindungi individu dengan talenta bernilai tinggi yang dihasilkan agar tidak hilang ditelan tuntutan zaman atau kalah dengan organisasi lainnya.

2. MANAJEMEN TALENTA MELALUI PROGRAM PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN

2.1. PENGERTIAN MANAJEMEN TALENTA

Talent atau talenta adalah manusia -manusia yang ingin dipelihara organisasi karena kelebihannya yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan organisasi (*organization future leader*). Dengan pengertian ini maka, manajemen talenta dapat diartikan sebagai suatu proses untuk memastikan kemampuan organisasi mengisi posisi kunci kepemimpinan masa depan (*future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).

Arti lain dari manajemen talenta adalah suatu proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi-posisi kunci dalam organisasi kita dapat diisi secara internal dengan cara terlebih dahulu, memantapkan suatu kelompok pusat pengembangan talenta yang terdiri atas sekumpulan SDM organisasi yang memiliki ketrampilan tinggi dan berkualitas (*talent pool*).

Karyawan berkualifikasi dan berketrampilan tinggi itu dipilih dan dimasukkan ke dalam suatu program pusat pengembangan talenta (*talent pool*). Program pusat pengembangan talenta bertujuan memastikan karyawan potensial tersebut diberikan perlakuan berupa pendidikan, pelatihan, eksposur pengalaman kerja, penugasan, pemberdayaan dan sebagainya untuk mengoptimalkan secepat-cepatnya kompetensi mereka sedemikian rupa sehingga mereka dapat memberikan kontribusi maksimum kepada organisasi dan pada saat yang sama mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka.

Manajemen Talenta bukanlah kegiatan sekali jalan. Bukanlah proyek dengan awal dan akhir tertentu. Bukanlah kegiatan pesta yang ramai sekali dan lalu usai. Manajemen talenta adalah kegiatan yang membutuhkan komitmen terus-menerus dalam jangka panjang.

2.2. KERANGKA KERJA MANAJEMEN TALENTA

Kerangka kerja manajemen talenta umumnya meliputi beberapa komponen yaitu:

2.2.1. ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS EKSTERNAL DAN INTERNAL

Lingkugan strategis bagi organisasi terdapat dalam dua wujud yaitu: **faktor** dan **aktor**

Lingkungan strategis eksternal, yaitu lingkungan strategis yang berupa sejumlah **faktor** yang berasal dari selain manusia (*non-human factors*) yang mempengaruhi keberadaan organisasi seperti: politik, ekonomi, teknologi, sosial, budaya, pertahanan, keamanan dan lingkungan. Lingkungan strategis ini dapat mempengaruhi kinerja, menciptakan peluang dan ancaman.

Sedangkan lingkungan strategis berupa **aktor** adalah hubungan organisasi dengan para pelaku (*stakeholder*) yang terkait langsung dengan bidang atau lingkup pekerjaan organisasi.

Sementara itu ada 6 unsur internal setiap organisasi yaitu: strategi, struktur, sistem, Budaya organisasi, motivasi staf dan gaya kepemimpinan.

2.2.1. PROSES PEREKRUTAN DAN SELEKSI:

Terkait dengan bagaimana organisasi mengidentifikasi ketrampilan teknis, perilaku kompetensi, komitmen, karakter dan unsur talenta lain yang diperlukan untuk posisi-posisi penting dalam organisasi, lalu bergerak untuk mencari manusia-manusia yang memiliki talenta tersebut.

2.2.2. PROSES ORIENTASI:

Terkait dengan bagaimana organisasi merancang program untuk menyambut talenta tersebut melalui orientasi formal dan program on-boarding informal untuk mendukung karyawan segera produktif.

2.2.3. PROSES MANAJEMEN KINERJA:

Terkait dengan bagaimana organisasi mengelola kinerja secara konsisten di seluruh level organisasi untuk memaksimalkan kontribusi dan produktivitas karyawan talenta tersebut dalam jangka pendek, menengah dan panjang.

2.2.4. PROSES PENGAKUAN DAN RETENSI:

Terkait dengan bagaimana organisasi mengenali dan memanfaatkan sistem imbalan dan benefit untuk menghargai talenta, menjaga motivasi sesuai perbedaan prefensi individual karyawan.

2.2.5. PROSES PENDIDIKAN DAN PELATIHAN:

Terkait bagaimana organisasi mengembangkan karyawan dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan ketrampilan mereka untuk memenuhi prioritas organiasi saat ini dan masa depan. Termasuk bagaimana organisasi berinventasi dalam program-program pengembangan yang merespon kebutuhan karir karyawan dan memaksimalkan potensi mereka.

2.2.6. PROSES PENGEMBANGAN KADERISASI (*SUCCESSION PLANNING*):

Terkait dengan bagaimana organisasi mengembangkan rencana strategis untuk meminimalkan gangguan yang dihasilkan dari kosongnya posisi penting, kritis dan memiliki dampak tinggi bagi baik-turunnya kinerja organisasi. Terkait juga dengan bagaimana organisasi berinventasi dalam pengembangan pemimpin masa depan dalam rangka memenuhi kesenjangan yang ada antara suplai dan permintaan talenta dalam organisasi.

2.3. MANFAAT MANAJEMEN TALENTA

Salah satu manfaat dari pelaksanaan program manajemen talenta adalah tersedianya terus menerus karyawan yang mencapi potensi terbaik mereka masing-masing. Program manajemen talenta yang berhasil akan membantu organisasi menjawab tantangan kebutuhan di masa kini maupun masa yang akan datang serta dapat bergerak maju menggungguli organisasi lainnya. Selain itu program manajemen talenta yang bagus juga dapat mengembangkan reputasi publik menjadi tempat bekerja yang bagus sekaligus memupuk loyalitas.

2.4. PRINSIP PENGELOLAAN MANAJEMEN TALENTA

Ada beberapa prinsip yang perlu dijalankan ketika kita mengelola program manajemen talenta. Prinsip-prinsip ini menjadi dasar yang membedakan program ini dengan program pengembangan SDM lainnya yang sedang kita lakukan.

2.4.1. PRINSIP 1: MANAJEMEN TALENTA DIMULAI DARI PIMPINAN TERTINGGI

Pimpinan tertinggi memainkan peran utama dalam menentukan strategi organisasi, kebutuhan terhadap talenta, kriteria talenta dan jumlah level kelompok pusat pengembangan yang dibutuhkan, mengetahui metode seleksi talenta, peta talenta serta program pengembangan yang dilakukan. Juga berperan besar dalam melakukan pemetaan penempatan talenta pada posisi kunci sesuai tantangan nyata organiasi sekaligus melakukan evaluasi.

2.4.2. PRINSIP 2: ORGANISASI PERLU MEMPERJELAS KEBUTUHAN TALENTA

Pada dasarnya program manajemen talenta diarahkan untuk menghasilkan sekelompok karyawan yang siap menduduki posisi puncak di dalam unit-unit kerja yang ada dari berbagai level dalam organisasi. Dengan demikian mudah dipahami bahwa pola Pendidikan dalam program manajemen talenta dilakukan secara berjenjang.

2.4.3. PRINSIP 3: KEPESERTAAN PROGRAM TALENTA BERSIFAR FLEKSIBEL

Kita perlu menyadari bahwa setiap individu yang menjadi anggota program manajemen telanta dapat masuk dan keluar program sewaktu-waktu. Ini disebabkan selama dalam masa pengelolaan program, organisasi terus-menerus memantau kinerja setiap anggota sehingga seperti halnya sebuah turnamen seorang peserta dapat gugur bila ia menunjukkan penurunan kinerja dan dimungkinkan pula seorang pegawai yang pada awalnya tidak masuk dalam program dapat diusulkan untuk masuk dalam program bila ia menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan.

2.4.4. PRINSIP 4: PEMANTAUAN PROGRAM MANAJEMEN TALENTA

Program manajemen talenta dirancang untuk diikuti seluruh peserta yang kemajuannya dipantau terus-menerus sehingga setiap peserta harus melalui suatu penugasan pengembangan dengan sukses untuk mendapatkan penugasan pengembangan lainnya. Setiap pegawai yang masuk dalam program manajemen talenta dapat keluar dan masuk sesuai dengan hasil kemajuan dan hasil setiap individu (*individual progress and result*). Oleh karena itu seorang anggota dapat dikeluarkan dari kelompok program bila ia tidak berkembang seperti yang diharapkan pada penugasan yang diberikan kepadanya.

2.4.5. PRINSIP 5: KEBERHASILAN PROGRAM DIMONITOR DENGAN SEKSAMA

Ukuran keberhasilan program manajemen talenta sangat bervariasi. Hal ini dipengaruhi jumlah posisi yang menjadi target sasaran, rasio seleksi yang dilakukan serta ukuran organisasi. Dalam prakteknya organisasi bisa menyeleksi dengan satu atau dua level di bawah target posisi dengan maksud menyiapkan SDM mengisi suatu posisi tertentu jauh lebih tinggi diharapkan akan memberikan hasul yang lebih baik bagi kepentingan kandidar tersebut di masa depan.

2.4.6. PRINSIP 6: PROGRAM MANAJEMEN TALENTA BERBASIS KOMPETENSI

Dalam budaya pengembangan talenta, kompetensi merupakan basis dari segala aktivitas terkait seleksi, perekrutan, pelatihan, pengembangan, penugasan, evaluasi dan imbal jasa. Kompetensi digunakan untuk berbagai tujuan seperti kriteria seleksi, pelatihan dan pengembangan kriteria serta landasan untuk melaksanakan pengembangan kepemimpinan dan perencanaan suksesi.

2.5. TAHAPAN PENGEMBANGAN PROGRAM MANAJEMEN TALENTA

Lima tahap yang dijadikan pendekatan dalam mengembangan program manajemen talenta yang digunakan sebagai panduan yaitu:

2.5.1. MENETAPKAN KRITERIA TALENTA (*TALENT CRITERIA*)

Pada tahap ini kita mempejelas posisi-posisi kunci, posisi paling penting, posisi yang memiliki resiko tertinggi atau posisi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran program pengembangan. Selanjutnya kita melakukan serangkaian kegiatan untuk menetapkan kriteria calon pemimpin berkualitas di organisasi pada setiap level dan posisi yang sudah ditentukan.

2.5.2. MENYELEKSI PESERTA UNTUK KELOMPOK PROGRAM

Pada tahap ini kita melakukan segala macam usaha untuk menyeleksi kandidat-kandidat dari berbagai posisi, jabatan dan level pegawai yang ada sebagai peserta program pengembangan. Pada tahap ini dilakukan seleksi talenta (*talent selection*), yang terdiri dari dua unsur yaitu mengidentifikasikan talenta dan menarik talenta untuk masuk dalam kelompok program pengembangan.

2.5.3. MERANCANG PROGRAM PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN UNTUK PESERTA

Dalam tahap ini kita melakukan segala macam usaha untuk merancang, merencanakan dan mengeksekusi program-program pengembangan yang diberikan kepada setiap anggota dari program pengembangan.

2.5.4. EVALUASI DAN MONITORING PENYELENGGARAAN PROGRAM PENGEMBANGAN

Pada tahap ini kita melakukan segala aktivitas untuk memonitor, memeriksa dan mengevaluasi kemajuan setiap aktivitas. Mengevaluasi pengembangan serta hasil-hasil kemajuan yang dibuat peserta program pengembangan dalam setiap penugasan yang diberikan kepadanya sebagai dasar membuat keputusan-keputusan suksesi dan promosi.

3. MENETAPKAN KRITERIA TALENTA SEBAGAI PESERTA PROGRAM PENGEMBANGAN

"Bakat kepemimpinan datang dari mana saja. Pemimpin dikembangkan, tidak dilahirkan begitu saja". Langkah kegiatan yang dilakukan pada tahap ini ada tiga, yaitu:

3.1. MENGIDENTIFIKASI KEBUTUHAN KUNCI MANAJEMEN UT

Sebagaimana yang dijelaskan pada bagian pengantar sebagai latar belakang yang menjadi alasan kebutuhan kenapa program pengembangan kepemimpinan atau LDP ini dibuat yang membutuhkan pemimpin – pemimpin kompeten yang dapat menyebarluaskan visi UT, mendorong dan memberi semangat pada orang lain di dalam lingkungan UT untuk mencapai visi UT menjadi perguruan tinggi kelas dunia, kebutuhan kunci manajemen UT terletak pada kelompok jabatan kepangkatan Eselon II. Beberapa jabatan yang masuk kategori kepangkatan ini seperti : Kepala Unit, Kepala Pusat, Kepala Biro, Wakil Dekan, Sekretaris Lembaga.

Pemimpin yang diharapkan untuk mewujudkan visi UT ini membutuhkan kompetensi yang lebih dari sekedar pengetahuan teknis tentang pekerjaan yang menjadi ruang lingkup tanggung jawabnya. Model bisnis proses pekerjaan di UT yang seperti pola kerja industri sangat memerlukan koordinasi dan kemampuan bekerja sama dengan banyak pihak. Kompleksitas yang tinggi pekerjaan di UT memerlukan:

1. **Kompetensi inti**
   a. Pemimpin yang memiliki kemampuan Kerjasama (*teamwork*) yang tinggi
   b. Kemampuan belajar dan beradaptasi (*learning and adaptability*)
2. **Kompetensi kritis**
   a. Kemampuan berpikir stratejik (*strategic thinking*),
   b. Orientasi Bisnis (*Business Acumen*) dalam melihat peluang-peluang yang ada,
   c. Kemampuan membangun jejaring sosial (*Networking*) dengan seluruh mitra UT,
   d. Penguasaan Digital (*Digital Literacy*) sebagai basis dalam penyelenggaraan pembelajaran jarak jauh yang menjadi inti proses (*core business*) di UT.

3.2. MENETAPKAN KELOMPOK LEVEL APA SAJA YANG AKAN MENJADI KELOMPOK PROGRAM PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN

Pengembangan program LDP di UT ditujukan untuk menghasilkan sejumlah kader pemimpin yang cukup untuk mengisi posisi-posisi kunci dan strategis di atas. Posisi – posisi kunci ini tetap membutuhkan tahapan persiapan dari orang-orang yang akan menjabat di posisi tersebut. Oleh karena itu UT akan membuat tahapan pengembangan program secara berjenjang dari level jabatan teknis sampai dengan level jabatan strategis tersebut. UT membuat kelompok program pengembangan berdasarkan level jabatan karena UT ingin melahirkan pemimpin di setiap level jabatan secara struktural. Ada tiga level kelompok pengembangan yang akan dibuat yaitu:

3.2.1. LEVEL 1 – KELOMPOK STRATEGIS

Level Pertama adalah kelompok manajemen puncak (top management) atau Eselon I. Dalam kelompok ini kita akan memasukkan peserta dari level

manajemen utama (Eselon II) dan Jabatan yang disetaraan untuk mengisi posisi manajemen puncak atau Eselon I.

3.2.2. LEVEL 2 – KELOMPOK TAKTIS

Level Kedua adalah kelompok manajemen madya (middle management) atau Eselon II. Dalam kelompok ini kita akan memasukkan peserta dari level manajemen level dasar (Eselon III) dan Eselon IV untuk dididik dan dikembangkan menjadi calon-calon pemimpin manajemen madya (Eselon II) di masa mendatang.

3.2.3. LEVEL 3 – KELOMPOK TEKNIS

Level Ketiga adalah kelomppok manajemen level dasar (*first level management*) atau Eselon III. Di dalam kelompok akselerasi ini kita memasukkan pemegang jabatan dari para Sub Koordinator dan Ketua Program yang memiliki talenta untuk dikembangkan lebih jauh menjadi kandidat-kandidat pejabat operasional yang kompeten di masa depan.

LEVEL KELOMPOK	LEVEL KATEGORI	SUMBER PESERTA	JABATAN
Level 1	Kelompok Strategis	Eselon II & Jabatan yang disetarakan	▸ Kepala Biro ▸ Kepala Pusat ▸ Kepala UPBJJ ▸ Wakil Dekan ▸ Sekretaris Lembaga
Level 2	Kelompok Taktis	Eselon III & Jabatan yang disetarakan	▸ Koordinator ▸ Penanggung Jawab Bidang ▸ Ketua Jurusan
Level 3	Kelompok Teknis	Eselon IV dan Staf yang Potensial	▸ Sub Koordinator ▸ Ketua Program Studi ▸ Staf

3.3. MENETAPKAN KRITERIA KOMPETENSI MASING – MASING KELOMPOK LEVEL (SASARAN TARGET) DARI PROGRAM PENGEMBANGAN

Dengan menggunakan Kamus dan Model Kompetensi yang sudah dikembangkan UT, kita akan menentukan daftar kompetensi yang paling penting sebagai sasaran pengembangan kompetensi untuk setiap level program pengembangan. Pada dasarnya setiap level terdapat delapan sampai dengan empat belas kompetensi sasaran untuk setiap level pengembangan. Semakin tinggi level kelompok pengembangan semakin strategis kompetensi sasarannya. Semakin rendah level kelompok pengembangan , semakin taktis sasaran pengembangannya.

LEVEL KELOMPOK PENGEMBANGAN	KOMPETENSI PALING PENTING (*MOST CRITICAL COMPETNCY*)

Talent Pool Kelompok Strategis	▸ *Visionary Leadership* ▸ *Business Acumen* ▸ *Strategic Thinking* ▸ *Networking*
Talent Pool Kelompok Taktis	▸ *Planning and Organizing* ▸ *Impact and Influence* ▸ *Problem Solving and Decision Making* ▸ ***Tim Leadership*** ▸ *Coaching* ▸ *Digital Literacy*
Talent Pool Kelompok Teknis	▸ *Planning and Organizing* ▸ *Innovation* ▸ *Information Seeking* ▸ *Learning and Adaptability* ▸ *Digital Literacy* ▸ ***Individual Leadership***

3.3.1. *TALENT POOL* KELOMPOK STRATEGIS

Pengembangan talenta pada kelompok level Eselon I ini ditujukan untuk menghasilkan pemimpin yang mampu mentransformasikan UT ke level lebih tinggi. Pemimpin yang berpikir global, mampu menerapkan visi dan misi UT dengan horizon minimal 10 tahun ke depan. Dan mampu menjalin Kerjasama dengan berbagai mitra UT baik internal, nasional dan internasional dalam rangka pencapaian target dan meningkatkan keunggulan kompetitif UT. Kompetensi sasaran paling utama yang dituju untuk level ini mencakup:

- Kompetensi *Visionary Leadership*

  Kompetensi *visionary leadership* dikenal juga dengan nama kepemimpinan strategis, kepemimpinan visioner, memimpin berdasarkan visi dan nilai-nilai perusahaan. Kompetensi ini mengandung makna kemampuan seseorang untuk membantu pegawai melihat dan merasakan secara emosional visi dan nilai-nilai UT. Termasuk juga kemampuan untuk mengedepankan visi dan nilai-nilai UT dalam pengambilan keputusan dan tindakan serta menyelaraskan nilai-nilai UT, tujuan UT, proses bisnis UT dan sistem *reward-punishment* yang ada di UT.

  Kompetensi ini diperlukan mengingat UT telah menetapkan visi dan nilai-nilai yang berlaku untuk semua pegawai UT. Kompetensi ini memastikan bahwa setiap pemimpin berpikir, bersikap dan bertindak berdasarkan visi dan nilai-nilai UT. Apabila pemimpin memiliki bawahan, kompetensi ini tidak hanya untuk diri sendiri tetapi juga untuk dipertunjukkan kepada bawahan. Setiap pemimpin perlu menunjukkan perilaku yang mendemonstrasikan bahwa visi dan nilai-nilai UT tercermin dalam aktivitas sehari-hari.

  Indikator perilaku dalam kompetensi *visionary leadership* mencakup:

  a. Kemampuan membantu pegawai memahami dan menghayati visi dan nilai – nilai UT serta kepentinganya terhadap masa depan UT.

b. Kemampuan membantu pegawai melihat bagaimana mereka dapat berkontribusi secara pribadi dan pencapaian UT dan bertindak dan membuat keputusan – keputusan untuk memastikan kebijakan dan prakter UT konsisten dengan visi dan nilai – nilai UT.

c. Kemampuan menerjemahkan visi dan nilai – nilai UT kedalam pedoman aktivitas sehari – hari dan bertindak selaras dengan pedoman tersebut.

d. Kemampuan membimbing dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tindakan yang mendukung visi dan nilai – nilai UT.

e. Memahami kebijakan pendidikan nasional

f. Memahami falsafah dan manfat pendirian UT

g. Memahami rencana pengembangan strategis dan rencana bisnis UT

h. Memahami nilai nilai dasar UT, KIIARA

- Kompetensi *Business Acumen*

Kompetensi *business acumen* adalah kemampuan mengambil keputusan atau tindakan untuk tujuan bisnis yang dilandasi oleh tingkat kepekaan terhadap berbagai situasi aktual maupun tantangan masa datang yang dihadapi oleh UT. Kompetensi ini berfungsi untuk memastikan bahwa pemimpin senantiasa bergerak untuk membangun model bisnis yang tepat sesuai dengan tuntutan masa depan yang dihadapi UT dalam rangka mewujudkan misi, visi dan strategi UT. Indikator perilaku dalam kompetensi *business acumen* mencakup:

a. Memahami dasar-dasar bisnis

b. Memahami keterkaitan antara strategi tindakan dan tujuan bisnis

c. Memiliki perspektif bisnis

d. Memiliki multi perspektif untuk kelangsungan bisnis

e. Mampu mengembangkan bisnis baru

- Kompetensi *Networking*

Kompetensi *networking* adalah kemampuan untuk memelihara dan meningkatkan jejaring hubungan kerjasama dengan para mitra internal, Nasional dan Internasional , untuk kepentingan kelancaran pekerjaan dan pencapaian target UT. Kompetensi ini berfungsi untuk mengidentifikasikan peluang-peluang pengembangan UT dan melakukan tindakan untuk membangun kerja sama bisnis antara UT dan pihak lain dalam rangka mencapai tujuan dan visi UT. Indikator perilaku dalam kompetensi *networking* mencakup:

a. Memilihara hubungan

b. Memilihara dan meningkatkan hubungan

c. Memelihara, meningkatkan dan memperluas hubungan

d. Memelihara sampai tingkat internasional

e. Kerjasama stratejik tingkat internasional

- Kompetensi *Strategic Thinking*

Kompetensi *strategic thinking* adalah Kemampuan mengajukan analisa dan solusi pemecahan masalah yang kompleks, dengan mempertimbangkan dampak dari kondisi internal dan situasi eksternal secara menyeluruh (komprehensif) dalam rangka pencapaian Sasaran, Misi dan Visi Universitas Terbuka. Kompetensi ini ditujukan untuk menghasilkan pemimpin yang mampu membuat pemikiran, perencanaan dan program strategis di unit kerjanya dalam rangka mendukung strategi di level UT secara keseluruhan. Pemimpin ini mampu membuat rencana jangka panjang dengan horizon sepuluh tahun ke depan, mentransformasikan seluruh unit kerja di bawahnya dalam rangka mencapai target UT serta mampu membangun hubungan lintas direktorat dalam UT. Indikator perilaku dalam kompetensi *strategic thinking* mencakup:

a. Berpikir tentang keterkaitan pekerjaannya dengan bagian/bidang nya
b. Berpikir tentang keterkaitan antar bagian/bidang
c. Berpikir tentang fungsi dan strategi UT secara menyeluruh
d. Berpikir tentang kebijakan dan strategi UT dalam konteks nasional
e. Berpikir misi, visi UT dalam konteks global/internasional

3.3.2. *TALENT POOL* KELOMPOK TAKTIS

Pengembangan talenta pada kelompok level Eselon II ini ditujukan untuk menghasilkan pemimpin yang mampu menterjemahkan strategi level unit/bidang/Lembaga kerjanya menjadi program kerja di subunit/sub bidang nya. Pemimpin yang mampu membuat rencana kerja dengan horizon minimal 5 tahun ke depan dam mampu membangun hubungan lintas fungsi dalam UT. Kompetensi sasaran utama yang dituju untuk level ini mencakup:

- Kompetensi *Planning & Organizing*

Kompetensi *planning and organizing* adalah kemampuan membuat tahapan perencanaan kerja secara sistimatis, terperinci dan lengkap; serta mengoptimalkan semua sumber daya dalam rangka pencapaian target Indikator perilaku kompetensi *planning and organizing* mencakup:

a. Lingkup satu jabatan
b. Lingkup seksi/sub bagian/sub bidang
c. Lingkup satu bagian/satu bidang
d. Lingkup satu satuan (Biro/Pusat/UPT/Fakultas)
e. Lingkup universitas

- Kompetensi *Impact & Influence*

Kompetensi *Impact* dan *Influence* adalah tindakan yang ditujukan untuk membujuk, meyakinkan, mempengaruhi orang lain agar

memperoleh dukungan mereka untuk pencapaian sasaran organisasi. Indikator perilaku kompetensi *impact and influence* mencakup:

a. Mempengaruhi dengan menggunakan data dan fakta
b. Menggunakan berbagai pendekatan dalam mempengaruhi pihak lain
c. Menyesuaikan pendekatan dengan target individu yang di tuju
d. Menggunakan pengaruh tidak langsung dalam meyakinkan pihak lain
e. Menggunakan strategi mempengaruhi yang kompleks

- Kompetensi *Problem Solving & Decision Making*

Kompetensi *Problem Solving and Decision Making* adalah Kemampuan untuk menganalisa solusi pemecahan masalah dan mengambil keputusan secara efektif, dalam situasi yang jelas sampai yang belum ada panduannya. Indikator kompetensi *problem solving* dan *decision making* mencakup:

a. Situasi normal; peraturan jelas
b. Permasalahan tidak persis sama dengan SOP/Panduan
c. Perlu interpretasi terhadap SOP dan ketentuan
d. SOP dan Ketentuan tidak sama, ada kebijakan yang umum
e. Belum ada SOP, Ketentuan dan Pedomannya, Permasalahan kompleks

- Kompetensi *Team Leadership*

Kompetensi Team *Leadership* terkait dengan kemampuan kepemimpinan mengoptimalkan kerja kelompok, memotivasi dan mengatasi masalah dalam kelompok. Kompetensi ini didefinisikan sebagai kemampuan mengambil peran malalui otoritas formal atau informal sebagai pemimpin dalam suatu kelompok dan mamastikan adanya kejelasan di antara anggota kelompok. Kompetensi ini diperlukan agar pegawai terdorong untuk mengambil peran signifikan sebagai pemimpin dan memastikan tujuan UT tercapai melalui orang-orang yang berkontribusi optimal dalam kelompok kerjanya dan terjadi penerapan nilai-nilai UT melalui sosialisasi dan internalisasi oleh pemimpin kelompok. Indikator perilaku komptensi team leadership mencakup:

a. Kemampuan memberikan kejelasan tentang kontribusi setiap anggota kelompok.
b. Kemampuan melakukan tindakan spesifik dengan tujuan mendorong anggota kelompok berfungsi secara optimal.
c. Kemampuan menciptakan kondisi yang memungkinkan tim mencapai kinerja terbaik (seperti menetapkan arah yag jelas, struktur yang sesuai, dan orang yang tepat).
d. Kemampuan menetapkan norma bagi perilaku kelompok dan memberikan sanksi bagi mereka yang melanggar norma tersebut.

e. Kemampuan mengatasi konflik dan perbedaan pendapat yang ada dalam kelompok untuk mendapatkan *win-win solution* bagi kelompok.

- Kompetensi *Coaching*

  Kompetensi *coaching* adalah kemampuan dan usaha yang konsisten untuk mendorong potensi dan kompetensi seseorang atau sekelompok orang bagi pengembangan jangka panjang sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi. Indikator perilaku kompetensi *coaching* mencakup:

  a. Memberikan arahan yang jelas
  b. Memfasilitasi tim dalam mencapai tujuan
  c. Meningkatkan efektivitas dalam tim
  d. Memberikan '*empowerment*' kepada tim
  e. Menciptakan calon pemimpin/kaderisasi

- Komptensi *Digital Literacy*

  Kompetensi *digital literacy* adalah kemampuan untuk memahami, menjalankan, mempraktekkan serta mendorong lingkungan untuk menggunakan peralatan, instrument, aplikasi atau sistim berbasis digital untuk effesiensi dan effektivitas kerja. Indikator kompetensi digital literacy mencakup:

  a. Paham secara pasif
  b. Bisa menjalankan untuk diri sendiri
  c. Bekerja dengan rekan kerja/tim
  d. Mendorong/mengajak orang lain
  e. Memfasilitasi dan merancang sistem kerja berbasis digital

3.3.3. *TALENT POOL* KELOMPOK TEKNIS

Pengembangan talenta pada kelompok level Eselon III ini ditujukan untuk menghasilkan pemimpin yang mampu mengatur dan mengelola pekerjaan dengan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien dengan horizon minimal 1 tahun ke depan dan mampu melakukan koordinasi di dalam dan antar bagian dalam UT. Kompetensi sasaran yang dituju untuk level ini mencakup:

- Kompetensi *Planning & Organizing*

  Kompetensi *Planning and Organizing* adalah kemampuan membuat tahapan perencanaan kerja secara sistimatis, terperinci dan lengkap; serta mengoptimalkan semua sumber daya dalam rangka pencapaian target. Indikator perilaku kompetensi *planning and organizing* mencakup:

  a. Lingkup satu jabatan
  b. Lingkup seksi/sub bagian/sub bidang
  c. Lingkup satu bagian/satu bidang
  d. Lingkup satu satuan (Biro/Pusat/UPT/Fakultas)

e. Lingkup universitas

- Kompetensi Inovasi

Kompetensi inovasi adalah upaya dan kemampuan untuk meningkatkan proses kerja lebih effektif dan effisien serta hasil kerja menjadi lebih optimal dengan menggunakan pemikiran, metode, atau teknik baru. Indikator perilaku kompetensi inovasi ini mencakup:

a. Mulai mempertanyakan
b. Menemukan cara; mencoba dalam skala kecil
c. Melakukan evaluasi, menerapkan hasil inovasi tahap uji coba
d. Menciptakan inovasi secara penuh
e. Menciptakan iklim penunjang

- Kompetensi *Learning & Adaptability*

Kompetensi *learning and adaptability* adalah Upaya untuk selalu memperbaruidan memperluas pengetahuan, meningkatkan ketrampilan dan kemampuan pribadi dibarengi dengan kemampuan untuk menyesuaikan diri secara cepat dan luwes terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan kerja tanpa menimbulkan dampak yang negatif baik bagi dirinya maupun lingkungan terdekatnya. Indikator perilaku kompetensi *learning and adaptability* mencakup:

a. Kesiapan untuk belajar
b. Pengenalan diri
c. Pelatihan
d. Pengembangan baru
e. Budaya belajar

- Kompetensi *Digital Literacy*

Kompetensi digital literacy adalah Kemampuan untuk memahami, menjalankan , mempraktekkan serta mendorong lingkungan untuk menggunakan peralatan , instrument, aplikasi atau sistim berbasis digital untuk effesiensi dan effektivitas kerja. Indikator kompetensi digital literacy mencakup:

a. Paham secara pasif
b. Bisa menjalankan untuk diri sendiri
c. Bekerja dengan rekan kerja/tim
d. Mendorong/mengajak orang lain
e. Memfasilitasi dan merancang sistem kerja berbasis digital

- Kompetensi *Individual Leadership*

Kompetensi individual leadership adalah kemampuan menggunakan gaya dan metode pendekatan interpersonal yang sesuai untuk mendapatkan persetujuan orang lain atas suatu ide, pendapat atau gagasan yang dikemukakan. Kompetensi ini diperlukan untuk dapat menjalankan program kerja perusahaan secara konsisten dan akurat. Indikator perilaku kompetensi individual leadership ini mencakup:

a. Kemampuan menggali untuk memahami situasi, kebutuhan dan manfaat yang dibutuhkan orang/pihak lain.
b. Kemampuan mengembangkan stratei untuk mengatasi atau meminimalkan hambatan dengan memanfaatkan faktor-faktor pendukung.
c. Kemampuan menunjukkan dengan jelas sehingga meyakinkan bagaimana suatu ide, pendapat atau gagasan memenuhi kebutuhan orang lain.
d. Kemampuan mempengaruhi orang lain sehingga dapat mencapai suatu kesepakatan atau membuat orang lain melakukan tindakan yang diinginkan.
e. Kemampuan menjelaskan ide dan program kerja kepada kelompok sehingga kelompok memahami dan termotivasi untuk melaksanakannya.

4. MENYELEKSI PESERTA UNTUK KELOMPOK PROGRAM

Setelah menetapkan kriteria talenta yang akan menjadi peserta program pengembangan, tahap kedua yang kita lakukan adalah melakukan seleksi calon peserta (*talent pool selection*). Seleksi diperlukan untuk menyaring ratusan pegawai yang benar-benar memiliki potensi sebagai pemimpin masa depan. Ada beberapa hal penting yang menjadi pertimbangan mengapa seleksi talenta perlu dilakukan sebelum kita melakukan program pengembangan kepemimpinan, yaitu:

- Pertama, kita harus betul-betul menyadari sesungguhnya kita memiliki lebih banyak kandidat yang lebih bagus dalam UT daripada yang mungkin bisa kita pikirkan. Bila kita berpikir bahwa kita memiliki 10 % dari pegawai yang kemungkinan dapat diikutsertakan dalam program maka kita harus memperluas kacamata kita untuk dapat menemukan sejumlah pegawai yang secara kriteria mungkin tidak memenuhi tetapi tanpa memperhatikan latar belakang tersebut tetapi hanya dengan melihat kepada kemampuan atau kompetensi.
- Kedua, pentingnya bersikap positif untuk menerima sebanyak mungkin kandidat yang memiliki potensi kepemimpinan di masa depan.
- Ketiga, assessment tidak hanya berfokus pada aspek demografi tetapi juga menggabungkannya dengan aspek perilaku. Penekanan pada aspek perilaku untuk menemukan kandidat yang potensial melalui assessment perilaku yang bagus dapat membantu UT menemukan kandidat potensial lebih banyak.

4.1. METODOLOGI SELEKSI

Metode seleksi yang digunakan adalah Assessment Center yaitu suatu metode seleksi yang sistematis, komprehensif dan objectif untuk mengidentifikasi dan menilai kompetensi individu melalui beberapa simulasi yang dibuat sesuai dengan tuntutan target kompetensi kelompok pengembangan jabatannya.

4.1.1. TUJUAN ASSESSMENT

- Memperoleh gambaran yang jelas dan spesifik serta komprehensif tentang kompetensi yang dimiliki oleh para calon peserta program untuk masing-masing kelompok pengembangan.
- Dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan secara lebih fokus khususnya di setiap level kelompok pengembangan yaitu kelompok strategis, kelompok operasional dan kelompok teknikal untuk kegiatan kaderisasi.
- Dapat dijadikan sebagai acuan dalam membuat peta talenta (*talent mapping*) ataupun dalam rekrutment talenta.
- Dapat menjadi masukan bagi karyawan yang menjadi peserta program dalam merencanakan jenjang karir.

4.1.2. IDENTIFIKASI KEBUTUHAN ASSESSMENT

- Kriteria Peserta

DESKRIPSI	KELOMPOK STRATEGIS	KELOMPOK TAKTIS	KELOMPOK TEKNIS
Kepangkatan	Eselon II & yang disetarakan	Eselon III	Eselon IV + Staff
Masa Kerja	>10 Tahun	5 - 10 Tahun	3 - 5 Tahun
Pendidikan	Min S2	Min S1	Min S1
Score Kinerja (2 tahun terakhir)	Baik (80-85)	Baik (80-85)	Baik (80-85)
Status Kepegawaian	PNS	PNS	PNS dan Non PNS
Lainya	-	Belum Pernah Menjabat	-

- Rasio Seleksi

KATEGORI KELOMPOK	ESTIMASI PESERTA	RASIO SELKSI
Strategis	20 - 30	1 : 5
Operasional	30 - 50	1 : 10
Supervisor	50 - 75	1 : 10

- Daftar Kompetensi (Terlampir)

  Lihat lampiran 9.1

- Matriks Kompetensi

KATEGORI	KLUSTER	STRATEGIS	OPERASIONAL	SUPERVISOR
Managerial	*Thinking Skill*	*Strategic Thinking*	*Planning & Organizing* *Problem Solving & Decision Making*	*Planning & Organizing* *Information Seeking*
	Leadership Skill	*Visionary Leadership*	*Coaching*	*Individual Leadership*
Fungsional	*Organizational Skill*	*Business Acumen* *Networking*	*Stakeholder Focus* *Digital Literacy*	*Concern for Order & Quality* *Innovation* *Digital Literacy*

Inti	*Personal Skill*	*Learning & Adaptability* *Teamwork*	*Learning & Adaptability* *Teamwork*	*Learning & Adaptability* *Teamwork*

- Metode Yang Digunakan

a. Simulasi

Simulasi ditetapkan dan dibuat berdasarkan hasil survey organisasi dan analisa pekerjaan yang menjadi target job melalui nara sumber yang telah ditetapkan. Hasil survey menjadi landasan dalam menetapkan kriteria sukses untuk dapat menjalankan tugas dan tanggungjawab di level *target job*-nya dan digunakan sebagai acuan dalam membuat penilaian (*rating*) terhadap respon *assessee* ketika dihadapkan pada simulasi.

b. *Leaderless Group Discussion (Assigned)*

Setting simulasi berupa situasi diskusi yang sifatnya kompetitif. Dalam simulasi ini, setiap *assessee* memiliki peran yang berbeda dalam suatu organisasi/perusahaan. *Assessee* diminta untuk membuat usulan program sesuai dengan lingkup wewenang dan tanggung jawabnya untuk menyelesaikan permasalahan organisasi/perusahaan, kemudian mendiskusikan dengan anggota tim lain untuk mendapatkan kesepakatan tentang usulan program masing-masing.

c. *Problem Analysis*

Dalam simulasi ini *assessee* berperan sebagai pimpinan sebuah perusahaan X (PT. X) yang baru diangkat. *Assessee* diminta untuk membuat kajian terhadap permasalahan yang ada dengan membuat tinjauan dari berbagai fungsi.

d. *In Tray/In Basket*

Materi *job related* dan *generik*. Setting situasi sama dengan simulasi *Problem Analysis*, hanya tugasnya adalah membuat disposisi surat-surat masuk (dari internal maupun eksternal) yang terkait dengan tugas atau permasalahan manajerial yang dihadapi. Dilanjutkan dengan interview (*Inquiry In-Basket*).

e. *Role Play (Sub - Ordinate)*

Simulasi dengan *setting* situasi interaksi antara bawahan dengan atasan dalam konteks seorang bawahan mengalami penurunan kinerja. Penurunan kinerja tidak biasanya terjadi pada diri bawahan tersebut karena ia seorang bawahan yang senantiasa dapat menmapilkan kinerja yang *exellence*. Bawahan yang mengalami penurunan kinerja akan dipanggil oleh atasan untuk dimintai penjelasan dan atasan melakukan pengarahan dan bimbingan untuk atasi permasalahan tersebut. Bawahan akan diperankan oleh *Role Player* (assessor) dan atasan akan diperankan oleh kandidat/asesi

f. *Personality Inventory*

Merupakan alat ukur yang digunakan untuk menggali karakteristik pribadi assesee yang mendukung kompetensi. *Inventory* yang dapat digunakan adalah 16PF dan Papi Kostik.

g. Kuisioner Kompetensi

Assessee mengisi kuesioner untuk menggali data pendukung terkait dengan ruang lingkup pekerjaannya saat ini, keberhasilan dan kegagalan yang pernah dialami dan bagaimana mengatasinya. Penghargaan yang pernah diterima, minat, kekuatan dan kelemahan yang masih perlu dikembangkan sehubungan dengan tuntutan pekerjaannya ke depan. Kuesioner juga diarahkan untuk menggali kompetensi yang dituntut *target job*.

h. *Interview* Berbasis Kompetensi

Assessee dihadapkan pada berbagai pertanyaan yang diajukan assessor terkait dengan kompetensi yang dituntut dari *target job*. Pertanyaan yang digunakan mengacu pada konsep *interview* berbasis kompetensi.

- Kriteria Menentukan Rating

a. Areas For Improvement

- Rating 1: Perilaku yang dituntut dalam suatu kompetensi hanya muncul < 30 %
- Rating 2: Perilaku yang dituntut dalam suatu kompetensi muncul 30 % - 50 %

b. Areas Meeting Requirement

- Rating 3: Perilaku yang dituntut dalam suatu kompetensi muncul 50 % - 60 %

c. Strength

- Rating 4: Perilaku yang dituntut dalam suatu kompetensi muncul 60 % - 80 %
- Rating 5: Perilaku yang dituntut dalam suatu kompetensi muncul > 80 %

5	> 90% key behavior	Perilaku yang ditunjukkan secara signifikan dan konsisten melebihi tingkat yang diperlukan
4	70% - 90% key behavior	Beberapa perilaku ditunjukkan melebihi tingkat yang diperlukan
3	50%-70% key behavior	Efektif/sesuai dengan tingkat yang diperlukan
2	30%-50% key behavior	Masih memerlukan beberapa perubahan perilaku
1	< 30% key behavior	Perlu perubahan secara signifikan

- Kriteria Rekomendasi

a. Memenuhi kriteria dengan kategori STAR

- Tidak terdapat rating 2

- Terdapat rating yang melebihi rating 3

b. Memenuhi kriteria

- Tidak terdapat rating 2 lebih dari 20 % (3 kompetensi)
- Tidak terdapat rating 1

c. Memenuhi Sebagian kriteria

- Tidak terdapat rating 2 lebih dari 40 % (5 kompetensi)
- Tidak terdapat rating 1

d. Belum memenuhi kriteria

- Perolehan rating di bawah 2 ketentuan di atas

- Isi Laporan

Isi laporan terdiri dari empat bagian, yaitu:

a. Ringkasan (*Summary*)

Bagian ini merupakan paparan menyeluruh mengenai kompetensi manajerial peserta yang tergali melalui program *Management Skill Assessment*. Paparan ini ditulis dengan pendekatan yang dinamis, dan menyertakan informasi yang diperoleh dari hasil *targeted simulation*, inventory, dan wawancara umum terhadap masing-masing peserta. Dengan demikian, dapat diperoleh gambaran mengenai kompetensi manajerial secara komprehensif dan khas dari setiap peserta.

b. Rekomendasi dan Saran Pengembangan

Berisi rekomendasi dan saran pengembangan bagi assessee: Rekomendasi dibuat dengan mempertimbangkan profil kompetensi manajerial yang mampu ditampilkan oleh *assessee* dalam program *Managemenet Skill Assessment*, serta memperhitungkan karakteristik pribadi, serta faktor motivasi yang bersangkutan.

c. Saran pengembangan

Agar *assessee* dapat mencapai unjuk kerja yang lebih sesuai.

d. *Competencies Profile* (Profil Kompetensi)

Bagian ini diturunkan dari hasil observasi pada sejumlah *targeted simulation* dalam kegiatan assessment (pendekatan behavioral), terdiri dari profil yang menggambarkan seluruh kompetensi manajerial yang dinilai.

e. *Competencies Report* (Deskripsi per-kompetensi)

Pada bagian ini, hasil identifikasi dan rating yang diberikan oleh para assessor terhadap setiap kompetensi manajerial yang dinilai diuraikan secara terperinci.

4.1.3. PEMETAAN TALENTA (*TALENT MAPPING*)

Hasil *assessment* yang sudah dilakukan didukung dengan evaluasi penilaian kinerja menjadi data dalam pembuatan peta talenta atau talent mapping. Peta talenta ini sangat diperlukan untuk membuat keputusan talenta, menjadi informasi berharga untuk kegiatan pengembangan, pelatihan,konseling ataupun promosi yang dibutuhkan ke depan. Pemetaan talenta adalah proses

menempatkan posisi setiap pegawai dalam UT sesuai dengan keahlian, kompetesi dan kapabilitasnya dalam sebuah peta. Peta ini menunjukkan potensi dan kinerja mereka saat ini, gambaran nilai potensial meteka dan kontribusi mereka yang lebih baik lagi di masa depan. Peta talenta ini membantu UT untuk fokus pda tujuan jangka pendek tanpa mengabaikan gambaran yang lebih besar sehingga manajemen dapat menentukan secara akurat penempatan dan penggunaan pegawai tersebut sekarang dan di masa depan. UT harus memelihara satu hasil *assessment* terhadap kompetensi pegawai, khususnya peserta program ini berdasarkan aktivitas evaluasi/review berkala. Membandingkan hasil evaluasi kinerja dan *assessment* pada level yang lebih tinggi kemudian memetakannya ke dalam suatu maktriks yang disebut *Human Asset Value Matrix (HAV Matrix)*.

A. *Human Asset Value* (HAV)

Kelebihan:

- Manajemen mudah dalam mengambil keputusan berkenaan dengan SDM
- Prioritas program pengembangan menjadi lebih fokus dan terarah
- Tingkat produktifitas organisasi dapat ditingkatkan
- Permasalahan SDM dapat diantisipasi

B. *HAV Mapping*

PERFORMANCE	Tinggi	7. Strong Performer "Kontribusi Tinggi"	3. Future Star "Dapat dipromosikan"	1. STAR "Pemain kunci"
	Rata - rata	8. Career Person "Kontributor"	4. Potential "biasa-biasa saja"	2. Future Star "Dapat dipromosikan"
	Rendah	9. Career Person "Karyawan yang Bermasalah"	6. Cadet "Potensi buruk"	5. Active Learner "Potensi tinggi yang tidak berkinerja baik"
		COMPETENCY		

C. PENJELASAN PEMAHAAMAN HAV

a. *Star* (Kotak 1)

Seseorang yang memiliki kompetensi dan potensi yang tinggi untuk dikembangkan serta menunjukan kinerja yang tinggi secara konsisten. Disebut sebagai pemain kunci (a *player*)

b. *Future Star* (Kotak 2)

Seseorang yang memiliki kompetensi dan potensi yang rata-rata untuk dikembangkan serta menunjukan kinerja rata-rata. Disebut sebagai Future Star

c. *Future Star* (Kotak 3)

Seseorang yang memiliki kompetensi dan potensi yang tinggi untuk dikembangkan serta menunjukan kinerja yang rata-rata. Disebut sebagai Future Star

d. *Potential* (Kotak 4)

Seseorang yang memiliki kompetensi dan potensi yang rata-rata untuk dikembangkan serta menunjukan kinerja yang rata-rata.

e. *Active Learner* (Kotak 5)

Seseorang yang memiliki kompetensi dan potensi yang tinggi untuk dikembangkan serta menunjukan kinerja yang rendah.

f. *Cadet* (Kotak 6)

Seseorang yang memiliki kompetensi dan potensi yang rata-rata untuk dikembangkan serta menunjukan kinerja yang rendah.

g. *Strong Performer* (Kotak 7)

Seseorang yang memiliki kompetensi dan potensi yang rendah untuk dikembangkan serta menunjukan kinerja yang tinggi.

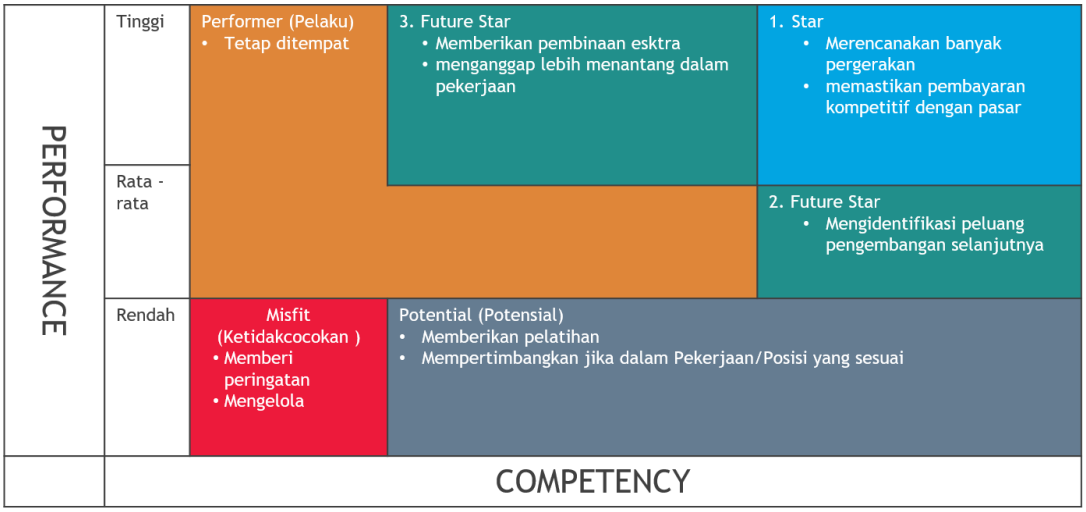
h. *Career Person* (Kotak 8)

Seseorang yang memiliki kompetensi dan potensi yang rendah untuk dikembangkan serta menunjukan kinerja yang rata-rata.

i. *Career Person* (Kotak 9)

Seseorang yang memiliki kompetensi dan potensi yang rendah untuk dikembangkan serta menunjukan kinerja yang rendah.

1. Metode Pengembangan Pemetaan HAV



a. *Star*

- Menciptakan peluang-peluang, serta mencerminkan kreatifitas
- Mencerminkan sikap kompetitif
- Memiliki rasa ingin tahu yang besar atas berbagai hal dan cepat menguasainya
- Mencerminkan memiliki *entepreneurship/business sense*
- Memiliki wawasan yang luas berkenaan dengan business sejenis
- Mampu meyakinkan & melibatkan orang lain untuk mengimplementasikan ide-idenya
- Menghasilkan ide-ide yang bersifat terobosan

b. *Future Star*

- Berinisiatif melakukan *improvement* atas metode/sistem dalam pekerjaannya saat ini.
- Dalam bertindak mengantisipasi hal-hal yang akan muncul sebagai akibatnya.
- Mampu dengan cepat mempelajari hal-hal yang mendukung pekerjaannya.
- Mampu mempertimbangkan cost & benefit dalam pengembangan sistem & prosedur.
- Mampu mengelola dan menyelesaikan hal-hal yang menjadi tugasnya dengan baik.
- Memiliki penguasaan atas pengalaman yang pernah diperolehnya, dan potensi dapat memanfaatkannya untuk permasalahan di level yang lebih tinggi.

c. *Performer* (Pelaku)

- Memiliki loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan
- Lebih optimal untuk melakukan hal yang berulang dan rutin
- Melakukan proses belajar melalui mekanisme learning by doing
- Mandiri dan menunjukkan upaya memberikan yang terbaik
- Memiliki penguasaan atas pekerjaannya saat ini dan dapat diandalkan untuk menjalankan proses yang bersifat maintain
- Dapat melakukan improvement pada hal-2 yang rutin operasional, meskipun lebih banyak pada menjawab permasalahan yang muncul.

d. *Potential* (Potensial)

- Memiliki semangat yang tinggi untuk terus belajar
- Tidak mudah menyerah menghadapi kesulitan
- Memiliki ide-ide yang secara konseptual sangat bagus
- Belum menunjukkan kontribusi penuh pada posisinya saat ini
- Sedang dalam taraf penyesuaian dengan posisinya
- Kemampuan analisa yang baik tapi masih perlu diarahkan

e. *Misfit* (Ketidakcocokan)

- Pada posisinya saat ini sedang menunjukkan kinerja yang tidak optimal.
- Masih menunjukkan potensi kemampuan dan kemauan untuk mengembangkan diri.
- Masih belum optimal diupayakan langkah-langkah pengembangan atas diri yang bersangkutan.

5. MERANCANG PROGRAM PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN UNTUK PESERTA

Program pengembangan kepemimpinan yang diselenggarakan UT merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari rencana strategis dalam membangun Corporate University dimana kegiatan perencanaan pengelolaan dan pengembangan para Talenta di UT dilakukan secara terus – menerus dan berkesinambungan, menumbuhkan iklim pembelajaran dan pengembangan sebagai perwujudan dari organisasi yang terus-menerus belajar (*learning organization*).

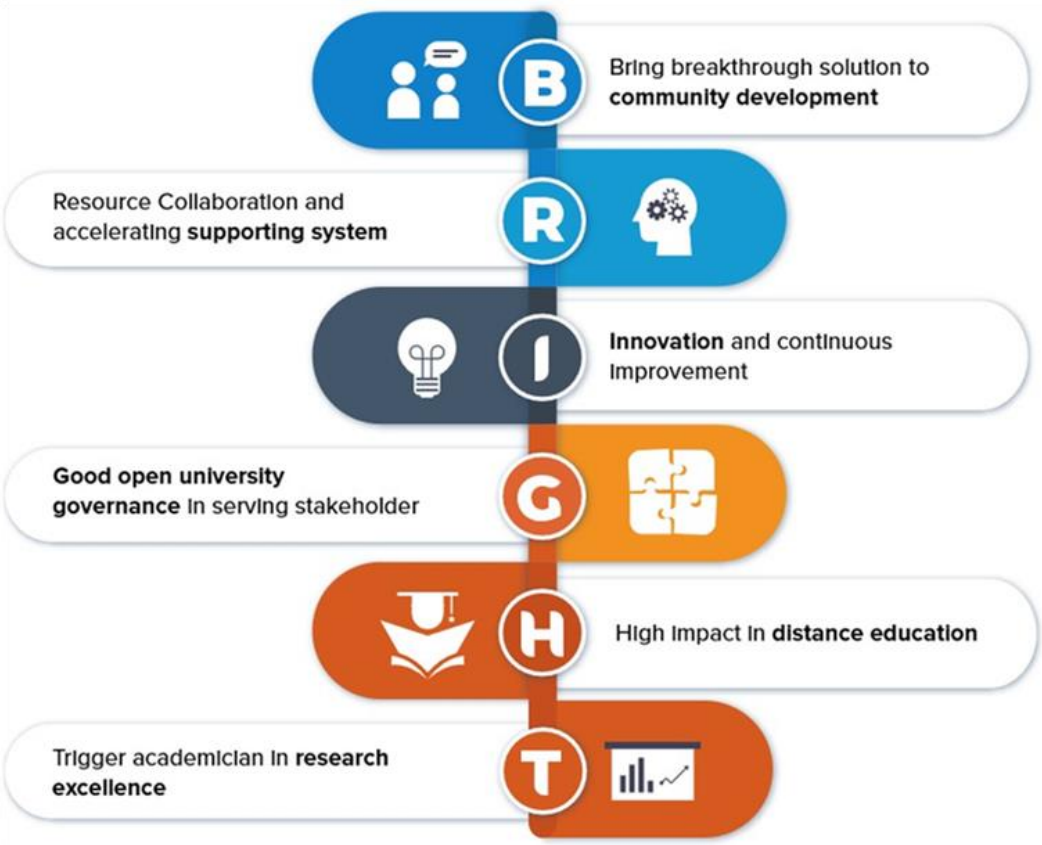
Talenta dan pemimpim-pemimpin yang dipersiapkan melalui program pengembangan ini diharapkan menjadi kader UT dalam mendukung pencapaian visi UT menjadi *cyber-university* yang berkualitas dunia, sehingga program pengembangan menekankan pelatihan-pelatihan pada budaya kerja, nilai-nilai dasar UT, kompetensi dasar, manajemen dan kepemimpinan.

Program pengembangan kepemimpinan yang dibangun ini berbeda dengan kegiatan Pendidikan dan pelatihan regular yang sudah disusun dan diadakan di UT. Pendidikan dan pelatihan regular memiliki tujuan utama untuk membangun ketrampilan teknis pegawai dalam menjalankan operasional pekerjaannya. Sementara itu program pengembangan kepemimpinan memiliki tujuan utama untuk mengevaluasi dan mempersiapkan kandidat potensial leader UT di masa depan. Program ini sekaligus menjadi media bagi para pemimpin utama maupun para pimpinan kunci yang memegang jabatan-jabatan kunci di UT untuk menurunkan dan menyelaraskan strategi, tujuan, target bahkan unsur-unsur budaya ke seluruh tim manajemen dan akhirnya ke seluruh bagian organisasi UT.

Pengembangan program kepemimpinan (*Leadership Development Program*) menggunakan kerangka kompetensi kepemimpinan (*Leadership Competency Framework*) yang tidak terlepas dari visi misi UT sejak awal berdiri sampai dengan saat ini yang fokus pada transformasi menyeluruh untuk mencapai sasaran ke depan UT menjadi universitas terbuka skala global dengan pengelolaan PTN BH.

A. TEMA STRATEGIS UT 2021 - 2025

BRIGHT Open University
(Transformasi dari PTN BLU menjadi PTN BH)



Arah kebijakan strategis UT ini didukung dengan 2 kerangka yang menjadi pendorong pencapaian sasaran strategis sekaligus mewujudkan visi dan misi UT, yaitu:

5.1. KERANGKA REGULASI

a. Regulasi dalam bidang pendidikan dan kemahasiswaan bertujuan menyelenggarakan Pendidikan terbuka jarak jauh yang berkualitas dan memberikan dampak peningkatan keilmuan masyarakat melalui kerangka kurikulum Kampus Merdeka - Merdeka Belajar.

b. Regulasi dalam bidang penelitian bertujuan untuk meningkatkan dampak keilmuan kepada masyarakat sesuai kerangka roadmap penelitian yang berfokus pada hasil riset untuk peningkatan kualitas *teaching university* berbasis PTJJ.

c. Regulasi dalam bidang pengembangan masyarakat bertujuan untuk memberikan diseminasi keilmuan kepada masyarakat dengan implementasi tata nilai aksesibilitas UT.

d. Regulasi dalam bidang kolaborasi sumber daya dan peningkatan akselerasi sistem pendukung bertujuan untuk percepatan transformasi organisasi melalui kerja sama mitra yang berorientasi pada diversifikasi layanan dan sumber pendanaan.

e. Regulasi dalam bidang penyelenggaraan pemerintahan organisasi *open university* bertujuan untuk penyelenggaraan organisasi yang akuntabel, transparan, dan

berintegritas tinggi.

f. Regulasi dalam bidang inovasi dan continuous improvement bertujuan untuk percepatan organisasi dalam melakukan inovasi layanan yang didasarkan pada teknologi mutakhir, serta perbaikan berkelanjutan dengan kesiapan human capital yang unggul.

5.2. KERANGKA KELEMBAGAAN

Pengembangan organisasi terus dilakukan perbaikan yang dimungkinkannya adanya perubahan struktur lebih dinamis dan menyesuaikan dengan kebutuhan. Hal tersebut akan dipermudah dengan capaian PTN-BH.

5.2.1. STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi UT menggunakan model *slim and flat* dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi waktu dan koordinasi, serta mengurangi adanya koordinasi yang tumpeng tindih. Secara garis besar struktur organisasi meliputi empat bidang. Adapun empat bidang tersebut yaitu:

i. Bidang Akademik
ii. Bidang Keuangan dan Umum
iii. Bidang Sistem Informasi dan Kemahasiswaan
iv. Bidang Pengembangan Institusi dan Kerja sama

5.2.2. PENGELOLAAN SUMBER DAYA

Pengelolaan sumber daya yang dilakukan di UT berkaitan dengan implementasi *roadmap* sumber daya manusia dan *roadmap ICT architecture* yang mencakup seluruh bidang organisasi seperti integrasi sistem keuangan, pendidikan, dan penjaminan mutu. Implementasi tersebut digunakan untuk meningkatkan transformasi organisasi dan kesiapan dalam percepatan menuju integrasi jejaring *cyber university*.

B. KERANGKA KOMPETENSI KEPEMIMPINAN (*LEADERSHIP COMPETENCY FRAMEWORK*)

VISI & MISI UT
NILAI-NILAI UT (KARIA)
Kualitas, Aksesibilitas, Relevansi,
Integritas, Akuntabilitas

1	2	3	4	5	6
Bring break through solution to community development	*Resources collaborative & accelerating supporting system*	***Innovation** and continuous improvement*	***Good open university governance** is serving stakeholder*	*High impact in **distance education***	*Trigger academician in **research excellent***

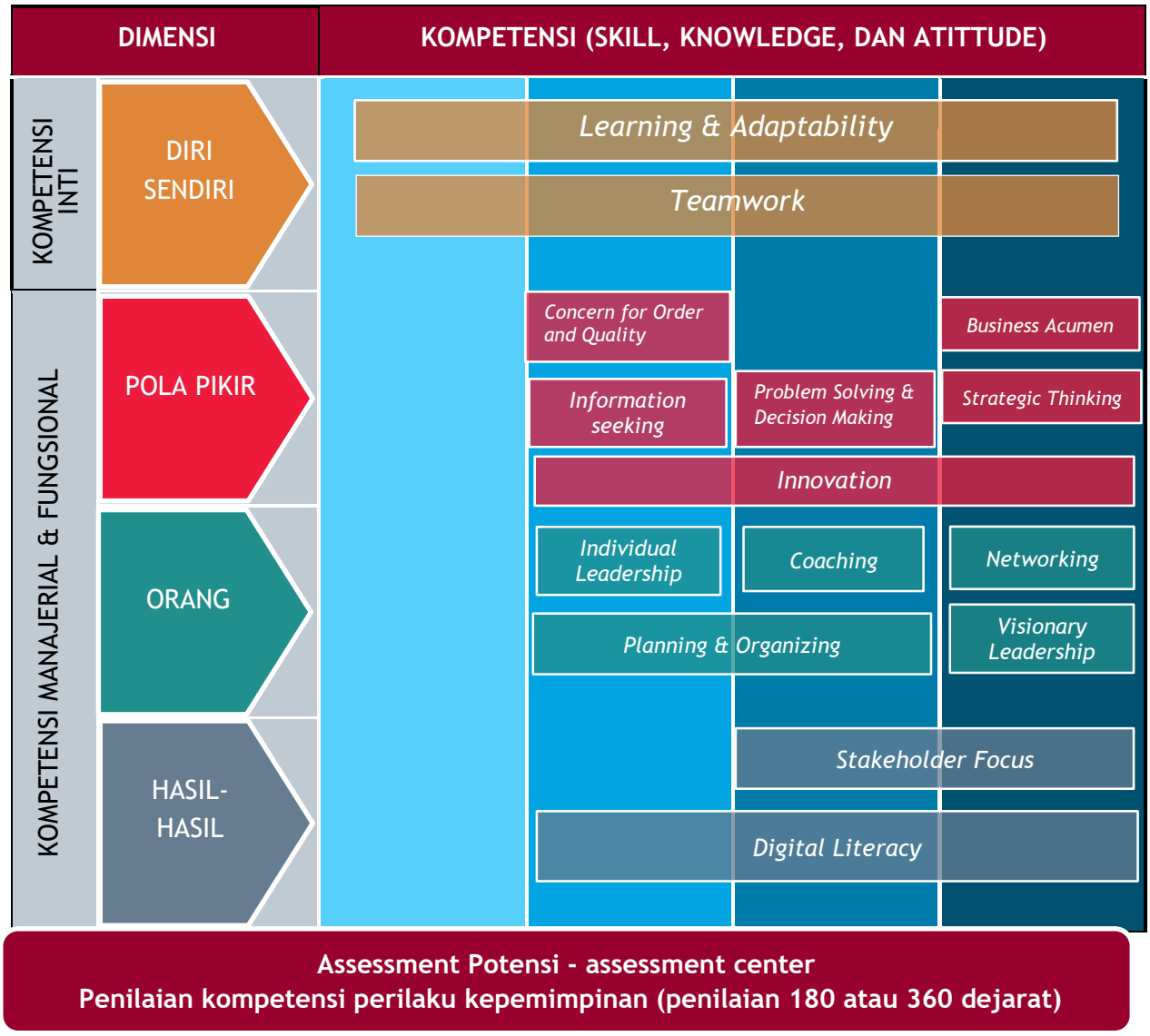
Kerangka Regulasi	Kerangka Kelembagaan

TRANSFORMASI SDM DAN BISNIS PROSES (PEOPLE & PROCESS)

KERANGKA PENGEMBANGAN KEPEMPIMPINAN (LEADERSHIP COMPETENCY FRAMEWORK)

DIMENSI		
	Memimpin Para Pemangku Jabatan **POLA PIKIR (THOUGHT)** *Leading Leaders*	Memimpin Perubahan **HASIL-HASIL (RESULT)** ***Leading the business***
	Memimpin Diri Sendiri **DIRI SENDIRI (SELF)** ***Leading My Self***	Memimpin Tim **ORANG (PEOPLE)** *Leading Others*

Level Organisasi	Memimpin Diri Sendiri (Leading My Self)	Memimpin Orang lain (Leading Others)	Memimpin Pemimpin (Leading Leaders)	Memimpin Bisnis (Leading Business)
Kelompok Talenta	Pemula	Teknis	Taktis	Strategis
Kelompok Jabatan	Staf	Eselon III	Eselon II & yang disetarakan	Eselon I



C. DIMENSI KOMPETENSI RANCANGAN PROGRAM PENGEMBANGAN

Rancangan program pengembangan disesuaikan dengan kerangka kompetensi kepemimpinan yang ada. Setiap kelompok talenta (Talent Pool) akan mendapatkan pengembangan dalam aspek Pengetahuan konsep dan teori-teori tentang kepemimpinan (*Knowledge*), Ketrampilan memimpin (*Skil*l) dan Sikap pemimpin (*Attitude*) sehingga dapat memiliki karakter dan kompetensi Pemimpin yang diharapkan UT.

Aspek KSA yang dibangun meliputi 4 (empat) dimensi atau faktor sasaran yang akan dibangun pada semua kelompok talenta dengan kebutuhan kompetensi yang perlu bagi semua kelompok talenta dan kebutuhan yang khusus pada kelompok talenta tertentu. Tetapi prinsipnya setiap kelompok talenta, baik itu kelompok talenta Teknis (Eselon III), Kelompok Talenta Taktis (Eselon II dan yang setara) dan Kelompok Talenta Strategis (Eselon I) akan dibangun kompetensi nya pada setiap dimensi (dimensi Self, dimensi Thought, Dimensi People dan Dimensi Results).

4 (empat) dimensi atau faktor tersebut sebagai berikut:

- **Dimensi Diri sendiri atau *Self***

Dimensi diri sendiri atau *Self* ini merupakan dimensi paling mendasar dalam membangun atau menciptakan pemimpin. Setiap individu perlu memimpin diri sendiri terlebih dahulu sebelum ia mampu memimpin orang lain atau memimpin dalam skala yang lebih besar dan kompleks.

Memimpin diri sendiri ini menjadi kompetensi inti yang wajib ada dalam setiap Pemimpin atau Calon Pemimpin UT. Mengambil 2 (dua) kompetensi dasar/kompetensi inti dari Model Kompetensi Perilaku UT yaitu : (1). Kompetensi *Learning & Adaptability* dan (2). Kompetensi *Teamwork*

Kompetensi ini akan ada di semua level jabatan maupun ketiga kelompok talenta (*talent pool*) yang dibangun.

Tujuan pengembangan dalam dimensi diri sendiri atau *Self* ini adalah agar setiap Pemimpin dan Calon Pemimpin dapat "Memimpin Diri Sendiri", melakukan pengaturan ketat/disiplin terhadap diri sendiri dalam konteks kepemimpinan. Rancangan program pelatihan dan penugasan (*assignment*) yang akan diberikan bertujuan untuk memberikan kemampuan pada peserta dalam:

a. Memahami peran dan fungsi pemimpin, konsekuensi dari posisi seorang menjadi seorang pemimpin.

b. Memotivasi diri sendiri, dorongan belajar (*learning*) cara terbaik untuk memotivasi diri agar terus menjadi pribadi yang lebih baik.

c. Membentuk kebiasaan (*habit*) yang efektif, mampu memaksimalkan potensi diri dan kesiapan dalam menghadapi setiap keadaan (adaptasi).

d. Pemahaman dasar kepemimpinan, lebih mudah untuk memahami apa saja fungsi, gaya-gaya kepemimpinan, peranan pemimpin, perilaku dan faktor-faktor yang memberikan pengaruh terhadap gaya kepempimpinan diri sendiri sehingga dapat dengan mudah bekerja sama dengan orang lain (*teamwork*).

- **Dimensi Pola Pikir atau *Thought***

Dimensi pola pikir, *mindset* atau *thought* merupakan dimensi yang erat hubungannya dengan kemampuan memimpin diri sendiri. Pola pikir perlu dibangun sejalan dengan sasaran strategis bisnis yang ingin dicapai agar para pemimpin atau calon pemimpin yang akan dibangun/diciptakan membentuk pemikiran-pemikiran yang akan mengarahkan perilakunya pada pencapaian target-target atau hasil-hasil yang ingin dicapai UT.

Kompetensi yang dibangun dalam dimensi pola pikir atau *thought* ini ruang lingkup dan kompleksitasnya disesuaikan dengan kelompok talenta yang dibentuk. Pola pikir yang perlu dikembangkan pada kelompok talenta yang memimpin orang, tim atau bawahan langsung atau biasanya pada kelompok jabatan Eselon III, akan berbeda dengan kebutuhan kompetensi pola pikir pemimpin/calon pemimpin yang dipersiapkan untuk mampu "Memimpin *Leaders*" atau yang menduduki/akan menduduki kelompok jabatan Eselon II dan yang setara. Demikian pula pada level kelompok talenta yang lebih tinggi lagi atau pada kelompok talenta yang diproyeksikan untuk dapat "Memimpin Bisnis" atau yang menduduki/akan menduduki kelompok jabatan Eselon I.

Namun ada kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap kelompok talenta baik itu kelompok talenta teknis, kelompok talenta taktis maupun kelompok talenta strategis, yaitu kompetensi *innovation*. Pola pikir atau kemampuan berpikir, membangun inovasi harus dimiliki Pemimpin/Calon pemimpin dimulai dari ruang lingkup yang sederhana (memimpin tim), memimpin *leaders* (memimpin banyak kepala/ketua/mitra) sampai pada pemimpin puncak yang memimpin bisnis (tetap

membutuhkan pemikiran-pemikiran inovasi agar dapat membuat perubahan dan memimpin perubahan mencapai visi misi UT).

Kompetensi pada dimensi ini mengambil 6 (enam) kompetensi managerial dan fungsional dari Model Kompetensi Perilaku UT yaitu:

a. Kompetensi *Concern for Order*
b. Kompetensi *Information Seeking*
c. Kompetensi *Problem Solving & Decision Making*
d. Kompetensi *Innovation*
e. Kompetensi *Strategic Thinking*
f. Kompetensi *Business Acumen*

- **Dimensi Orang atau *People***

Memimpin orang atau People merupakan ketrampilan (*skill*) yang perlu dibangun dan dilatih setelah pengetahuan tentang teori, konsep, gaya-gaya kepemimpinan (*knowledge*) diberikan. Membangun dan melatih ketrampilan ini sama saja dengan mempraktekkan pengelolaan orang, memimpin orang. Kompetensi ini dibangun dengan tujuan agar pemimpin/calon pemimpin mengetahui bagaimana cara-cara untuk memahami dan mengatur orang-orang yang ada disekelilingnya.

Program Pelatihan dan penugasan yang akan diberikan diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dalam:

a. Berkomunikasi secara efektif, agar terjadi jalinan kerjasama yang bagus dengan pihak-pihak yang terkait pekerjaan baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga target-target sasaran UT dapat tercapai dan hubungan maupun interaksi di dalam civitas akademika UT terjalin harmonis dan dinamis.

b. Memberikan/mendapatkan umpan balik (*feedback*) dan melakukan *counseling* (bimbingan dan pengarahan) kepada orang-orang di sekelilingnya agar dapat terus mengembangkan diri, belajar dan beradaptasi.

c. Pengelolaan konflik, agar tahu betul apa yang harus dilakukan pada saat orang-orang yang ada di sekitar pemimpin/calon pemimpin ini mengalami konflik baik konflik yang berat maupun yang ringan.

d. Membangun tim yang efektif (*Effective team building*), agar dapat memahami lebih baik terkait cara-cara untuk membentuk sebuah tim yang solid dan efektif sehingga dapat mencapai sasaran strategis, visi dan misi UT dalam waktu singkat.

Kompetensi pada dimensi ini mengambil 5 (lima) kompetensi managerial dan fungsional dari Model Kompetensi Perilaku UT yaitu:

a. Kompetensi *Individual Leadership*
b. Kompetensi *Coaching*
c. Kompetensi *Planning & Organizing*
d. Kompetensi *Networking*
e. Kompetensi *Visionary Leadership*

Kompetensi *Planning & Organizing* dibangun mulai dari kelompok talenta Teknis (Eselon III) sampai kelompok talenta Taktis (Eselon II), hanya kedalaman dan kompleksitas dalam perencanaan dan pengelolaan nya berbeda.

Sementara itu, untuk kelompok talenta Strategis (Eselon I) akan dibangun dan dilatih kemampuan pengelolaan atau mengarahkan orang secara inspiratif,

mentransfer visi dan misi UT sehingga setiap orang di dalam lingkungan UT dapat bergerak dan menghidupi visi misi ini dalam menjalan setiap peran dan tugas yang diberikan. Dimensi pengelolaan orang juga mengarah pada pembentukan jaringan atau networking yang lebih luas, tidak hanya skala nasional tetapi juga dalam skala global agar visi UT menjadi universitas terbuka yang berskala global dapat segera diwujudkan.

- **Dimensi Hasil – hasil (*Results*)**

Dimensi hasil-hasil ini merupakan pengelolaan outcome atau dampak yang perubahan yang diharapkan akan membawa UT pada pencapaian sasaran strategis yang dicanangkan ke depan. Ada 2 (dua) kompetensi dari Model Kompetensi Perilaku UT yaitu:

a. Kompetensi *Digital Literacy*
b. Kompetensi *Stakeholder*

Kompetensi d*igital literacy* ini merupakan kompetensi yang sangat perlu dibangun pada semua *level* kelompok talenta untuk menjadikan UT mencapai misi menjadi PJJ moderen dengan konteks *Digital Learning Ecosystem*. Transformasi hasil yang diharapkan dari para Pemimpin/calon pemimpin UT di masa depan adalah membangun ekosistem pembelajaran digital ini.

Pada kelompok *level* talenta Taktis (Eselon II) dan Kelompok Talenta Strategis (Eselon I) juga diharapkan memiliki kemampuan dalam memberikan pencapaian hasil atau pencapaian target-target sasaran UT yang melihat kepentingan dan kebutuhan semua pihak/pemangku kepentingan (*stakeholder*).

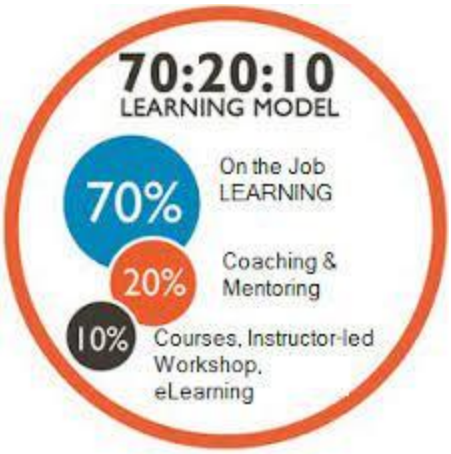
D. METODE PENGEMBANGAN

Pengembangan dilakukan dengan model kombinasi (blended learning) 70/20/10. Secara umum, metode 70/20/10 adalah metode yang digunakan untuk pengembangan SDM dengan formula pembelajaran 70% *experiential learning*, 20% *social learning*, dan 10% *formal learning*. Model ini dikembangkan oleh dua tokoh *trainer* terkenal yaitu, Michael Lombardo dan Robert Eichinger (2000).

Berdasarkan urutannya, yang pertama yaitu 70% pembelajaran dapat dilakukan melalui pengalaman. Dalam artian, peserta akan terjun langsung dengan diberikan tugas atau tantangan. Melalui tugas proyek yang diberikan, peserta diharapkan dapat mengasah kemampuan *problem-solving* dan juga dapat belajar dari apa yang telah terjadi.

Yang kedua yaitu 20% peserta melakukan pembelajaran secara sosial. Dapat dikatakan, peserta menerima pembelajaran melalui orang lain. Tak mengherankan, apabila bentuk dari proses ini adalah berupa *coaching, mentoring*, komunitas praktis, dan bahkan dapat menggunakan *collaboration platforms*.

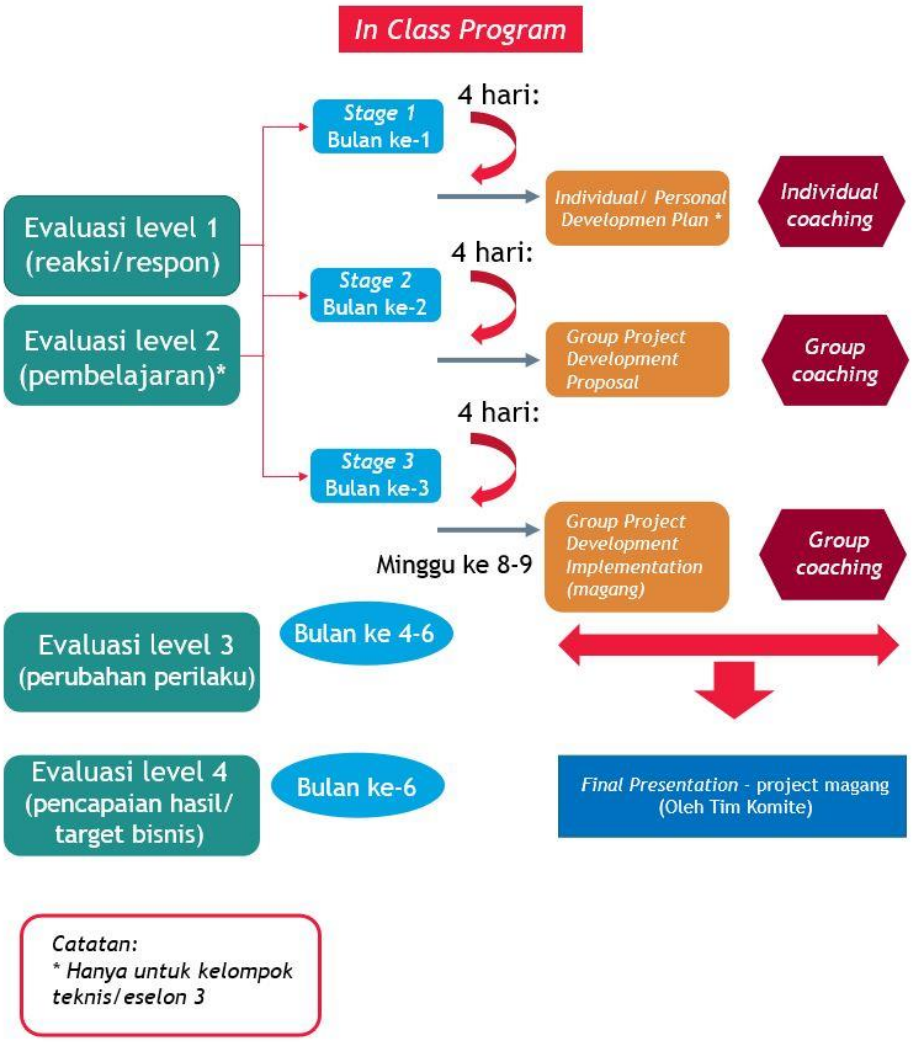
Terakhir, yaitu 10% pembelajaran peserta dilakukan secara *formal learning* atau *structured learning*. Seperti namanya, metode pembelajaran ini memerlukan proses pembelajaran formal di kelas pada umumnya. Misalnya *workshop*, seminar, *online learning,* atau melakukan pelatihan. Pembelajaran secara formal dapat memberikan gambaran kepada peserta terhadap materi yang diberikan untuk menunjang *experiential learning*.



E. MODEL PENYELENGGARAAN PROGRAM PENGEMBANGAN

Pelaksanaan program pengembangan dengan metode *blended* diperkirakan dilaksanakan dalam 22 minggu atau sekitar 5,5 – 6 bulan.

Pelaksanaan dengan metode bertahap/berlapis atau *sandwich* dilaksanakan dengan kombinasi *in class program, coaching* dan *project* yang digambarkan sebagai berikut:



Formal Learning (10%)	Kegiatan Pelatihan *In Class Program*	- Dilakukan selama 12 (dua belas) hari, yang dibagi atas 3 stage (tahap) - Setiap *stage* melakukan kegiatan *in class (offline/online)* selama 4 hari - Fasilitator dalam *rangkaian in class program* ini kombinasi tim internal UT dan eksternal (konsultan)
Coaching & Mentoring (20%)	*Project Coaching*	Dilakukan sebanyak 6 (enam) kali dengan alokasi 4 (empat) kali *internal coach* dan 2 (dua) kali *external coach* a. *Individual coaching* sebagai monitoring project *Personal Development* b. *Group coaching* mengenai *Project Development* - *Coaching* diberikan untuk *Personal Development Project* dan *Group Project Development*
On The Job Learning (70%)	*Project Implementation* - *Individual/Personal Development Project* - *Group Project Development*	- *Individual/Personal Development Project* dilakukan setelah sesi *in class stage 1* selesai dilakukan - *Proposal Group Project Development* dilakukan setelah sesi *in class stage 2* selesai dilakukan. - *Group project development* implementasi diperkirakan akan dilaksanakan selama 8-9 minggu
	Kegiatan *Final Presentation* (untuk *Group Project Development*)	*Final Presentation* atas group *project development* 9 – 10 minggu setelah *in class program* selesai dilaksanakan.

F. KURIKULUM PELATIHAN (IN CLASS PROGRAM)

Kurikulum pelatihan sebagai bentuk formal learning di dalam kelas (*in class program*) yang dapat dilakukan dengan mekanisme offline (tatap muka) maupun *online* (*virtual*) dan/atau dikombinasikan sesuai dengan kondisi dan situasi wilayah dan peserta.

Kurikulum Pelatihan untuk tiap kelompok talenta *(talent pool)* diusulkan dengan tema/materi sebagai berikut:

Stage	Judul Pelatihan	Outline Materi	Nara-sumber	Durasi		Kompetensi Kepemimpinan														
				Hari	Jam	*Learning & Adaptability*	*Teamwork*	*Concern for order and Quality*	*Information Seeking*	*Innovation*	*Problem Solving & Decision Making*	*Business Acumen*	*Strategic Thinking*	*Individual Leadership*	*Coaching*	*Planning & Organizing*	*Networking*	*Visionary Leadership*	*Stakeholder Focus*	*Digital Literacy*
Pertama	*Leadership Principle, High Performance Leader*	Prinsip-prinsip *leadership, personality including leadership personality*	Eksternal	1	8	√	√							√				√		
	Holistic Approach, Change Management	Menganalisa dinamika perubahan lingkungan strategis, pendekatan holistik dalam menganalisa perubahan	Eksternal	1	8					√								√		
	Finance and Accounting Management	Kemampuan dasar manajemen keuangan, anggaran, analisa keuangan, manajemen aset	Eksternal	1	8			√	√			√								
	Nilai-nilai dasar UT, Wawasan Kebangsaan, Budaya Kerja UT	Membangun wawasan kebangsaan, pengetahuan dan sikap tentang visi, misi dan implementasi nilai-nilai UT dalam bekerja	Internal	1	8	√	√													
	Problem Solving & Decision Making	Kemampuan memahami masalah, analisa dan pengambilan keputusan	Eksternal	1	8						√									
Kedua	*Strategic Management*	Pemahaman manajemen strategis, manajemen SDM, manajemen resiko	Eksternal	1	8								√		√					
	Business Proses & Design Thinking	Pemahaman alur kerja/proses praktek UPBJJ	Internal	1	8			√		√									√	

Stage	Judul Pelatihan	Outline Materi	Nara-sumber	Durasi		Kompetensi Kepemimpinan														
				Hari	Jam	*Learning & Adaptability*	*Teamwork*	*Concern for order and Quality*	*Information Seeking*	*Innovation*	*Problem Solving & Decision Making*	*Business Acumen*	*Strategic Thinking*	*Individual Leadership*	*Coaching*	*Planning & Organizing*	*Networking*	*Visionary Leadership*	*Stakeholder Focus*	*Digital Literacy*
	Planning & Organizing	Prinsip dasar dan implemetasi PDCA	Eksternal	1	8											√				
	Team Development	Kemampuan membangun tim yang efektif, kemampuan bekerja sama, membangun networking	Eksternal	1	8		√								√		√			
Ketiga	Konsep dan praktek kepemimpinan sektor publik	Menguasai teori, konsep dan praktek kepemimpinan sektor publik	Internal	1	8	√														
	Negosiation & *Conflict Management*	Prinsip dasar negosiasi, mengelola konflik dalam negosiasi	Eksternal	1	8															
	Digital Literacy	Pengembangan wawasan digital dalam aspek pembelajaran jarak jauh	Eksternal	1	8				√											√
	Business Presentation Skill & Action Plan	Ketrampilan presentasi, public speaking	Eksternal	1	8	√				√	√									

Kompetensi semua kelompok	Kompetensi Kelompok Teknis	Kompetensi Kelompok Taktis	Kompetensi Kelompok Strategis

6. EVALUASI DAN MONITORING PENYELENGGARAAN PROGRAM PENGEMBANGAN

A. INSTRUMEN EVALUASI

Evaluasi penyelenggaraan program pengembangan ini menggunakan konsep evaluasi Kirk Patrick dengan 4 level evaluasi sebagai berikut:

1	Kuisioner Umpan Balik Pengembangan Kepemimpinan *(Leadership Development Workshop)* Lampiran: Form Evaluasi Level 1	Lembar kuisioner evaluasi ini diberikan di hari terakhir sesi *in class program*, setiap tahapan (*stage*) program pelatihan. Kuisioner diberikan untuk mendapatkan respon, reaksi dan umpan balik dari peserta (*leaders*) tentang kualitas pelatihan, isi/mateir pelatihan, relevansi materi pelatihan dengan pengembangan kepemimpinan.
2	Pre dan *Post Test* Lampiran: Form Evaluasi Level 2	Evaluasi yang mengukur pembelajaran atau *learning process* peserta selama periode pelatihan sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan setiap hari selama 3 (tiga) tahap/*stage in class program*. *Pre* dan *Posttest* disiapkan oleh masing-masing trainer/ narasumber dalam bentuk soal pilihan berganda sebanyak 10 soal yang isinya berhubungan dengan materi pelatihan yang akan disampaikan kepada peserta Evaluasi level 2 ini diberikan hanya untuk kelompok peserta talenta Teknis (Kelompok Eselon 3). Untuk Kelompok Peserta Taktis dan Strategis (Kelompok Eselon 2 dan Eselon 1) tidak diperlukan. Data atau proses pembelajaran sudah akan secara tidak langsung menjadi bagian dari Narasi Nilai (*Value Narratives*) yang dilakukan pada level 4.
3	Lembar Hasil Percepatan Perubahan Perilaku (*Quick Win Score Sheet*) Lampiran: Lembar Evalusai Pelatihan Level 3 - Perubahan Perilaku	Evaluasi dilakukan sekitar tiga bulan setelah sesi pelatihan atau seluruh tahapan pelatihan selesai. Evaluasi ini membahas seberapa baik para peserta atau pemimpin menerapkan apa yang mereka pelajari dalam pelatihan, penilaian mereka terhadap peningkatan efektivitas dan dampak perubahan pada UT. Evaluasi ini dilakukan dalam Sesi Tindak Lanjut (*Follow Up Session*) yang dapat dilakukan setengah hari atau satu hari.
4	Narasi Dampak Nilai (*Value Narratives*)	Evaluasi ini dilakukan sekitar empat bulan setelah sesi tindak lanjut (*follow up session*) yang melakukan mendeskripsikan contoh spesifik dari aplikasi projek pengembangan yang sudah dipresentasikan berikut

Lampiran: Evaluasi Pelatihan Level 4

dengan dampak bisnisnya. Dampak bisnis dapat dijelaskan dalam bentuk materi (*monetary*) maupun manfaat yang tidak langsung atau tidak berwujud (*intangible*).

Para pemimpin ini mengidentifikasi banyak manfaat penting yang tak terlihat yang dihasilkan oleh tindakan mereka, seperti:

a. Meningkatkan fokus strategis dalam pengambilan keputusan, memungkinkan para pemimpin untuk fokus pada keputusan yang paling kritis secara strategis dan bukan hanya keputusan yang paling mendesak dan tidak selalu yang paling strategis.

b. Peningkatan manajemen kinerja pemimpin karena harapan yang lebih jelas untuk kinerja ditetapkan dan gaya kepemimpinan yang lebih efektif diadopsi.

c. Peningkatan akuntabilitas untuk hasil sebagai pemimpin menjadi lebih terlibat dalam menetapkan target kinerja dan peran pribadi mereka dalam mencapai target ini diberikan visibilitas yang lebih besar.

d. Peningkatan wawasan yang terkait dengan kebutuhan pengembangan pribadi karena pemimpin lebih memahami bagaimana tindakan mereka berdampak pada iklim organisasi dan kinerja tim dan manajer mereka.

e. Keterlibatan karyawan yang lebih tinggi seiring dengan membaiknya iklim organisasi dan orang-orang yang mampu membuat hubungan yang lebih kuat dari perilaku mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Orang merasa lebih berdaya untuk bertindak tanpa harus melalui serangkaian langkah persetujuan. Kerjasama tim meningkat dan komunikasi menjadi lebih efektif dan fokus.

B. *INDIVIDUAL DEVELOPMENT PROJECT PLAN* (LAMPIRAN)

Individual Development Plan merupakan rencana target pengembangan individu/personal yang dibuat setiap peserta sebagai bentuk rencana tindak lanjut pengembangan pribadi/individual yang akan ia lakukan. IDP ini juga dapat dipakai sebagai bahan pengembangan setiap orang untuk kegiatan perencanaan karir maupun perencanaan suksesi.

Berikut lembar *Individual Development Plan* dan petunjuk pengisiannya:

INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN
UT - Leadership Development Program

Nama :
Jabatan :
Unit Kerja :

Target Pengembangan	Pentingnya Untuk UT	Kemampuan Yang Harus Dikembangkan	Kegiatan Yang Harus Dilakukan	Sumber Daya yang Dibutuhkan	Indikator Keberhasilan	Durasi	Batas Waktu
Target 1		1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.			
Target 2		1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.			
Target 3		1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.			
Target 4		1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.			

Deskripsi:

Target Pengembangan	: Apa yang perlu anda capai tahun ini
Pentingnya Untuk Perusahaan	: Apa yang perusahaan dapatkan dari target ini
Kemampuan Yang Harus Dikembangkan	: Apa yang harus anda kembangkan untuk mencapai target ini
Kegiatan Yang Harus Dilakukan	: Apa yang harus anda lakukan untuk mencapai target ini
Alat atau Bantuan Yang Dibutuhkan	: Contoh: biaya, bantuan orang lain, persetujuan atasan, dll
Indikator Keberhasilan	: Bagaimana target ini dapat dikatakan berhasi tercapai
Durasi	: Lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mencapai target ini
Batas Waktu	: Batas waktu yang diharapkan untuk mencapai target ini

Dibuat pada: (tanggal)

Oleh,

(Nama Anda)

Disetujui pada: (tanggal)

Oleh,

(Nama Atasan Anda)

C. *FINAL PRESENTATION*

Presentasi final sebagai rangkaian akhir dari penyelenggaraan program pengembangan merupakan penilaian atas proses belajar yang dilakukan oleh peserta sejak stage 1 – 3 yang meliputi pembekalan pengetahuan, pembentukan sikap dan praktek keterampilan kepemimpinan dalam program magang yang dituangkan dalam presentasi *project development* yang sudah disetujui proposalnya oleh Tim Komite.

Presentasi kelompok ini sekaligus sebagai bentuk penilaian transfer pembelajaran yang dilakukan secara komprehensif yang berdampak atau berpotensi memberikan hasil-hasil yang dapat diukur/akan diukur kemudian bila diimplentasi sebagai proyek organisasi (proyek UT).

Penilaian Presentasi final meliputi aspek:

1. *Degree of Project Challenge and Relevance* (Tantangan project dan Kesesuaian terhadap Bisnis)
2. *Delivering the Idea of Impact to Business* (Dampak terhadap Bisnis)
3. *Mastery of Concept* (Pemaparan Konsep)
4. *Added Value in the Implementation* (Nilai Tambah dalam Pelaksanaan)
5. *Team Presentation* (Presentasi Tim)

D. MONITORING KEMAJUAN TALENTA

Kemajuan talenta yang menjadi peserta dalam program pengembangan kepemimpinan ini dilakukan melalui Narasi Dampak Nilai pada evaluasi level 4. Dimana peserta mendeskripsikan atau menarasikan perubahan perilaku dan dampak, hasil bisnis ataupun manfaat yang mereka hasilkan dari penerapan/implementasi program pengembangan kepemimpinan yang sudah diberikan baik secara material maupun non material.

Tindak lanjut juga dapat pula dilakukan dengan melakukan kembali assessment kompetensi perilaku kepemimpinan setelah program pengembangan ini. Hasilnya dapat dibandingkan dengan profile kompetensi kepemimpinan sebelum program.

7. LAMPIRAN

8.1. LAMPIRAN 1: EVALUASI LEVEL 1

KUESIONER UMPAN BALIK (FEEDBACK)

Petunjuk Pengisian

Kami sangat menghargai partisipasi Bapak/Ibu sebagai peserta dalam sesi Pelatihan Kepemimpinan ini. Umpan balik/feedback ini sangat diperlukan untuk perbaikan materi dan penyelenggaraan kedepannya.

Mohon bantuannya untuk memberikan umpan balik yang sesuai menurut Bapak/Ibu dengan melingkari jawaban berdasarkan kategori sebagai berikut:

1. **Sangat Tidak Setuju**
2. **Tidak Setuju**
3. **Kadang-kadang Tidak Setuju**
4. **Kadang-kadang Setuju**
5. **Setuju**
6. **Sangat setuju**

A.	**FASILITATOR – Nama Fasilitator: .....**						
1.	**Fasilitator membuat membuat persiapan dan mengelola pelatihan dengan baik**	1	2	3	4	5	6
2.	**Fasilitator responsif dalam menjawab kebutuhan dan pertanyaan peserta.**	1	2	3	4	5	6
3.	**Fasilitator dapat mengajak dan membuat seluruh peserta aktif terlibat dalam sesi pelatihan**	1	2	3	4	5	6
B.	**MATERI PELATIHAN**						
4.	**Tujuan/objektif pelatihan disampaikan secara jelas**	1	2	3	4	5	6
5.	**Isi/materi pelatihan memadai dan dapat memenuhi tujuan pelatihan**	1	2	3	4	5	6
6.	**Durasi pelatihan memadai**	1	2	3	4	5	6
C.	**MANFAAT DAN RELEVANSI**						
7.	**Pelatihan ini relevan dengan pekerjaan saya**	1	2	3	4	5	6
8.	**Saya mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru yang dapat membantu saya lebih efektif dalam bekerja**	1	2	3	4	5	6
9.	**Saya akan menerapkan apa yang sudah saya pelajari dalam pekerjaan**	1	2	3	4	5	6
10.	**Saya akan merekomendasikan pelatihan ini kepada rekan kerja saya**	1	2	3	4	5	6
D.	**CATATAN TAMBAHAN**						

11. **Hal apa yang paling bermanfaat/berkesan yang Anda pelajari dalam program pelatihan ini?**

---

12. **Usulan/saran Anda untuk perbaikan pelatihan ini**

8.2. LAMPIRAN 2: EVALUASI LEVEL 2

EVALUASI PELATIHAN LEVEL 2

☐ Pre-test ☐ Post-test Nilai ☐

DATA PESERTA	
NAMA	
NIP	
JUDUL PELATIHAN	
TANGGAL PELATIHAN	
TEMPAT/LOKASI	

Pilihan berganda:

Lingkari jawaban Anda pada lembar dibawah ini sesuai dengan jawaban yang paling benar (A-B-C-D):

1.	**A**	**B**	**C**	**D**
2.	A	B	C	D
3.	A	B	C	D
4.	A	B	C	D
5.	A	B	C	D
6.	A	B	C	D
7.	A	B	C	D
8.	A	B	C	D
9.	A	B	C	D
10.	A	B	C	D

Catatan: Urutan jawaban harus mengacu pada urutan pertanyaan atau soal yang disampaikan oleh fasilitator/tutor.

8.3. LAMPIRAN 3: EVALUASI PELATIHAN LEVEL 3

HASIL PERCEPATAN
LEMBAR EVALUSAI PELATIHAN LEVEL 3 - PERUBAHAN PERILAKU

Nama/NIP :	.....			
Jabatan/Unit Kerja :	.....			
Mohon melengkapi pertanyaan dibawah ini, sebelum sesi tindak lanjut. Jawaban Anda akan menjadi informasi sejauh mana pemahaman dan pembelajaran Anda dalam mengimplementasikan program pengembangan kepemimpinan yang sudah diberikan.				
1.	Hal berbeda apa yang Anda lakukan sebagai hasil dari program pengembangan kepemimpinan ini?			
2.	Apakah hal-hal berikut sudah mengalami peningkatan:			
	a. Keefektifan Anda sebagai seorang Pemimpin	Ya	Tidak	Tidak yakin
	b. Keefektifan Tim Anda	Ya	Tidak	Tidak yakin
	c. Keefektifan Anda sebagai seorang Pemimpin	Ya	Tidak	Tidak yakin
3.	Jika Anda merasa bahwa tindakan Anda telah meningkatkan efektifitas, harap identifikasi didalam bidang apa? **(beri tanda √)**			
	a. Produktifitas	.....		
	b. Kualitas Kerja	.....		
	c. Pengambilan keputusan	.....		
	d. Kejelasan dalam hal prioritas	.....		
	e. Komunikasi	.....		
	f. Kolaborasi/Kerjasama	.....		
	g. Waktu menyelesaikan proyek	.....		
	h. Pemabahan visi, misi, dan nilai-nilai UT	.....		
	i. Wawasan Digital	.....		
	j. Keterikatan (engagement) karyawan	.....		
	k. Lainnya.....	.....		
4.	Manfaat lain apa yang Anda, Tim Anda, Unit Kerja Anda yang Anda sadari sejauh ini dari program pengembangan Kepemimpinan?			

8.4. LAMPIRAN 4: EVALUASI PELATIHAN LEVEL 4

NARASI DAMPAK NILAI

Narasi evaluasi ini ditulis berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh evaluator (penanggung jawab/coordinator Program Pengembangan) dalam jangka waktu 4 (empat) bulan setelah sesi tindak lanjut (*follow up session*).

Hasil wawancara dituliaskan secara narasi atau cerita yang merangkum proses pembelajaran dan bagaimana pemimpin tersebut menerapkan /implementasi hal-hal yang sudah dipelajari dan memberi dampak kepada unit kerjanya, baik yang bersifat terukur seperti materi, jumlah, persentase, rasio, dll, maupun yang bersifat tidak terukur.

DATA PESERTA	
Nama yang Dievaluasi :	
Unit Kerja	:
Nama Evaluator	:
Tanggal Wawancara	:

1. **LATAR BELAKANG:**

   .....

   .....

   .....

   .....

2. PERUBAHAN PERILAKU:

   .....

   .....

   .....

   .....

3. HASIL-HASIL PADA UNIT KERJA:

   .....

   .....

   .....

   .....

   .....

8.5. LAMPIRAN 5: FORM EVALUASI PRESENTASI

Tim/Group:..... Assessor:.....

No.	Kriteria	Bobot	Tidak sesuai standar	Mendekati standar	Sesuai standar	Melebihi standar	Nilai	Nilai x Bobot
			1	2	3	4		
1.	***Degree of Project Challenge and Relevance*** (Tantangan *project* dan Kesesuaian terhadap Bisnis)	20%	Tim kurang memahami tantangan dan permasalahan yang dihadapi dalam bisnis	Tim memahami tantangan dan masalah yang dihadapi dalam bisnis secara umum	Tim mampu memahami tantangan dan permasalahan yang dihadapi dalam bisnis, menyebutkan secara detail dan menganalisa penyebab masalah tersebut	Tim mampu memahami tantangan dan permasalahan yang dihadapi dalam bisnis, merencanakan langkah-langkah pencegahan beserta solusinya		
2.	***Delivering the Idea of Impact to Business*** (Dampak terhadap Bisnis)	20%	Gagasan tidak dikemukakan dan tidak mampu memberi dampak terhadap bisnis	Gagasan dikemukakan tetapi kurang mampu membawa dampak terhadap bisnis	Gagasan dikemukakan dan cukup mampu memberi dampak terhadap bisnis	Gagasan yang dikemukanan sangat jelas dan persuasive dan mampu memberi dampak pada bisnis serta mengandung ide inspiratif bagi kemajuan bisnis		
3.	***Mastery of Concept*** (Pemaparan Konsep)	20%	Konsep tidak dikemukakan secara jelas dan tidak menjelaskan fitur dan manfaat project	Konsep dikemukakan secara jelas tetapi tidak menjelaskan fitur dan manfaat secara detail	Konsep dikemukakan secara jelas dan menjelaskan fitur dan manfaat project secara detail	Konsep dikemukakan secara jelas dan menjelaskan fitur dan manfaat project secara detail dengan data dan argumen yang mendukung		
4.	***Added Value in the Implementation*** (Nilai Tambah dalam Pelaksanaan)	20%	Tidak ada inovasi yang dilakukan untuk menunjang pelaksanaan project	Terdapat ide-ide baru namun belum relevan dengan *project* yang dihadapi	Terdapat berbagai macam inovasi seperti, sistem dokumentasi, pelaporan, komunikasi dan penyesuaian *project* dengan kebutuhan *stakeholder*	Terdapat inovasi yang mampu memberi efek signifikan terhadap pelaksanaan project seperti pengurangan waktu dan biaya pengerjaan		
5.	***Team Presentation*** (Presentasi Tim)	20%	Tidak semua anggota tim presentasi, hanya 1 atau 2 orang saja	Semua anggota tim mempresentasikan *project* tapi tidak merata, 1 atau 2 orang masih menonjol	Semua anggota tim mampu mempresentasikan dan menjawab pertanyaan namun hanya bagiannya saja	Semua tim mampu mempresentasikan dan menjawab seluruh pertanyaan bukan hanya bagiannya saja		
							TOTAL	

Saran dan masukan

Jakarta,.....2022

Komite

8.6. LAMPIRAN 6: TABEL DAFTAR KOMPETENSI

A. DAFTAR KOMPETENSI KELMPOK STRATEGIS

ASPEK	KOMPETENSI	DEFINISI	KEY WORD
THINKING SKILL	*1.STRATEGIC DECISION MAKING*	Kemampuan untuk mengumpulkan berbagai informasi-informasi yang relevan dan mengidentifikasi isu-isu penting yang saling terkait dengan bidang bisnis perusahaan, serta memiliki relevansi dengan upaya pencapaian visi; menentukan alternatif strategi yang didasarkan pada fakta dan asumsi-asumsi logis, perhitungan sumber daya, serta ketentuan dan nilai-nilai perusahaan maupun etika bisnis yang berlaku	Mengumpulkan informasi penting, menentukan isu penting yang relevan dengan jangka panjang, menentukan strategi pemecahan masalah yang mengacu pada visi dan tujuan jangka panjang perusahaan.
LEADERSHIP SKILL	*2.COACH & DEVELOP OTHERS*	Secara kontinu dan konsisten memberikan informasi, arahan, dan umpan balik yang spesifik, tepat waktu, dan bimbingan yang membantu bawahan untuk mewujudkan kinerja yang optimal dalam pekerjaannya. Menunjukkan kemampuan untuk mengukur kekuatan, kelemahan dan perkembangan kebutuhan pengembangan bawahannya	Memberikan arahan, bimbingan, mengukur kekuatan dan kelemahan bawahan untuk kebutuhan pengembangan bawahan
	3.DELEGATION	Mengalokasikan pekerjaan kepada bawahan secara efektif, memberikan tanggung jawab dan pengambilan keputusan yang dapat dilakukan oleh bawahan yang tepat.	Distribusi tugas secara efektif, Memberikan arahan yang jelas, melakukan *empowering* kepada bawahan
	4.LEADS COURAGEOUSLY	Kemampuan membangun komitmen dan *respect* dari orang lain untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Merupakan rentang perilaku untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bertindak mencapai suatu tujuan	Menetapkan sasaran, berani mengambil risiko, menggerakkan orang lain, menumbuhkan komitmen orang lain
	5.INFLUENCING OTHERS	Kemampuan untuk mengemukakan gagasan, mempengaruhi orang lain, sehingga memperoleh komitmen dan dukungan dari orang lain; menggerakkan orang lain untuk bertindak	Asertif, Argumentatif, Bernegosiasi secara persuasif, memperoleh dukungan orang lain

ASPEK	KOMPETENSI	DEFINISI	KEY WORD
	6.*FOSTER TEAMWORK*	Kemampuan untuk membangun tim yang efektif, yang memiliki komitmen pada sasaran organisasi; memelihara kolaborasi antara seluruh anggota tim dan antar tim; menggunakan tim tersebut untuk menangani isu-isu yang relevan.	Mendorong interaksi antar seluruh anggota tim, mengatasi konflik kepentingan, mengarahkan pada pencapaian sasaran bersama
PLANNING & ORGANIZING SKILL	7.*ESTABLISH PLAN*	Menyusun perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek yang komprehensif, realistis dan efektif yang diarahkan pada pencapaian sasaran, termasuk melakukan perencanaan yang terintegrasi dan meliputi seluruh fungsi kerja yang ada.	Menetapkan sasaran jangka panjang yang mengacu pada visi perusahaan, memperhitungkan kemampuan sumber daya, mengawasi pelaksanaan rencana kerja.
ORGANIZATIONAL STRATEGY SKILL	8.*THINKING BUSINESS & CREATE PROJECT*	Mengetahui bagaimana memperkirakan dan menghadapi berbagai tantangan bisnis yang berkembang dengan melakukaan inovasi dan *improvement* dalam memanfaatkan kekuatan sumber daya internal organisasi maupun eksternal untuk menciptakan peluang-peluang dan merealisasikan berbagai proyek yang menguntungkan perusahaan	Wawasan bisnis luas, mengembangkan terobosan/project baru, menetapkan langkah kerja yang spesifik guna mengimplementasikan project baru, memperhitungkan kekuatan dan keterbatasan sumber daya, mengantisipasi hambatan
	9.*STRATEGIC NETWORKING*	Meliputi kemampuan mengenali, membangun dan mempertahankan hubungan jangka pendek dan jangka panjang yang penting dan memiliki nilai strategis. Memanfaatkan hubungan tersebut untuk menciptakan kesempatan dan untuk mendorong kemajuan bisnis. Hubungan tersebut juga meliputi pelanggan domestic dan internasional, pemerintahan serta kelompok industri penting lainnya	Mengenali, membangun dan mempertahankan relasi secara jangka panjang yang memiliki nilai strategis
	10.*CUSTOMER & MARKET FOCUS*	Memahami dunia luar dan kebutuhan pelanggan untuk mengembangkan kondisi yang dapat memberikan kepuasan jangka panjang bagi pelanggan	Menyesuaikan solusi dengan *trend* kebutuhan pelanggan yang berkembang, mengedepankan nilai-nilai kemitraan dengan pelanggan secara jangka panjang.

ASPEK	KOMPETENSI	DEFINISI	KEY WORD
PERSONAL EFFECTIVENESS	*11.CREATIVITY AND INNOVATION*	Secara aktif menciptakan dan memodifikasi, mencari dan memadukan informasi, gagasan serta fakta-fakta untuk memunculkan atau menurunkan gagasan baru dalam upaya meningkatkan kinerja pribadi dan perusahaan.	Memodifikasi, mengembangkan gagasan baru, menciptakan produk atau proses kerja yang baru yang membuat perusahaan dapat lebih efisien dan efektif
	12.LEARNING	Kemampuan untuk belajar dari pengalaman dan mengembangkan kemampuan, serta secara berkelanjutan meningkatkan unjuk kerja agar dapat menghadapi tantangan usaha ke depan	Aktif mengembangkan diri, belajar dari kegagalan, introspeksi diri, komit terhadap peningkatan diri

B. DAFTAR KOMPETENSI KELMPOK OPERASIONAL

ASPEK	KOMPETENSI	DEFINISI	KEY WORD
THINKING SKILL	1.*ANALYZE ISSUE*	Kemampuan untuk melakukan proses analisis secara sistematis yang meliputi proses mengaitkan dan membandingkan sejumlah data dari berbagai sumber, mengidentifikasi isu-isu penting, melakukan penggalian dan menyimpan informasi yang relevan, serta mengidentifikasi alternatif tindakan yang tepat sesuai dengan isu utama yang teridentifi	Mengkaitkan data, membandingkan data, mengidentifikasi isu penting, mengidentifikasi alternatif tindakan yang tepat
	2. *PROBLEM SOLVING & DECISION MAKING*	Menunjukkan kemampuan untuk mengembangkan serangkaian alternatif tindakan yang sifatnya taktis operasional dengan berdasarkan pada informasi faktual, asumsi logis dan mempertimbangkan berbagai faktor secara menyeluruh	Menetapkan alternatif tindakan yang taktis, dasar pertimbangan matang, antisipatif
LEADERSHIP SKILL	3. *COACH & DEVELOP OTHERS*	Secara kontinu dan konsisten memberikan informasi, arahan, dan umpan balik yang spesifik, tepat waktu, dan bimbingan yang membantu bawahan untuk mewujudkan kinerja yang optimal dalam pekerjaannya. Menunjukkan kemampuan untuk mengukur kekuatan, kelemahan dan perkembangan kebutuhan pengembangan bawahannya	Memberikan arahan, bimbingan, mengukur kekuatan dan kelemahan bawahan untuk kebutuhan pengembangan bawahan
	4. *DELEGATION*	Mengalokasikan pekerjaan kepada bawahan secara efektif, memberikan tanggung jawab dan pengambilan keputusan yang dapat dilakukan oleh bawahan yang tepat	Distribusi tugas secara efektif, Memberikan arahan yang jelas, melakukan *empowering* kepada bawahan

ASPEK	KOMPETENSI	DEFINISI	KEY WORD
	5.*LEADS COURAGEOUSLY*	Kemampuan membangun komitmen dan *respect* dari orang lain untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Merupakan rentang perilaku untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bertindak mencapai suatu tujuan	Menetapkan sasaran, berani mengambil risiko, menggerakkan orang lain, menumbuhkan komitmen orang lain
	6.*INFLUENCING OTHERS*	Kemampuan untuk mengemukakan gagasan, mempengaruhi orang lain, sehingga memperoleh komitmen dan dukungan dari orang lain; menggerakkan orang lain untuk bertindak	Asertif, Argumentatif, Bernegosiasi secara persuasif, memperoleh dukungan orang lain
	7.*TEAMWORK*	Terlibat secara aktif untuk membangun tim yang solid, yang memiliki komitmen pada pencapaian sasaran yang ditetapkan; memelihara kolaborasi antara seluruh anggota tim dan antar tim yang terkait langsung dengan unit kerjanya	Terlibat secara intens, terbuka terhadap pandangan orang lain, melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan, melihat sinergi yang saling menguntungkan dengan orang lain
PLANNING & ORGANIZING SKILL	8.*PLANNING & ORGANIZING*	Membuat rancangan rangkaian tindakan untuk diri sendiri dan kelompok dalam rangka mencapai tujuan spesifik; merencanakan pengalokasian waktu dan sumber daya secara tepat, serta melakukan monitoring terhadap implementasinya	Menetapkan sasaran yang jelas, menyusun rencana yang realistis, menyusun prioritas
	9.*MONITORING*	Kemampuan untuk melakukan pengawasan secara sistematis dan kontinu terhadap suatu proses atau hasil kerja, baik terhadap diri sendiri maupun orang lain/bawahan, termasuk membandingkan antara rencana dengan aktualisasi, dan mampu mengusulkan tindakan perbaikan secara akurat dan efektif	Pengawasan secara sistematis, me-*review* laporan dari suatu tugas, mengobservasi kemajuan kerja, mekanisme monitoring komprehensif dan antisipatif
ORGANIZATIONAL STRATEGY SKILL	10.*BUSINESS ACUMEN*	Kemampuan untuk melakukan efisiensi serta mengidentifikasi peluang-peluang yang mengarah pada peningkatan penghasilan/profit dan pertumbuhan organisasi; yang ditunjang oleh perspektif bisnis yang luas serta memperhatikan aspek *cross functional*	Efisiensi, mengidentifikasi peluang-peluang yang mengarah pada peningkatan penghasilan/profit
	12.*BUILDING RELATIONSHIP*	Kemampuan untuk menjalin dan membina hubungan interpersonal dalam rangka pencapaian tujuan kerja bagiannya/organisasi, termasuk mengembangkan jejaring komunikasi eksternal organisasi untuk mendapatkan dukungan dan tukar informasi/ide	Membangun relasi yang positif dengan pihak-pihak di internal organisasi maupun eksternal organisasi, asertif, peka dalam rangka mempertahankan relasi kerja

ASPEK	KOMPETENSI	DEFINISI	KEY WORD
	13.*CUSTOMER SERVICE ORIENTATION*	Secara proaktif mengembangkan hubungan dengan pelanggan melalui upaya mendengarkan, memahami pelanggan (internal maupun eksternal); mengantisipasi dan menyediakan solusi sesuai dengan kebutuhan pelanggan; memprioritaskan kepuasan pelanggan	Memahami pelanggan internal dan eksternal, proaktif menggali kebutuhan pelanggan, memprioritaskan kepuasan pelanggan
PERSONAL EFFECTIVENESS	14.*CREATIVITY AND INNOVATION*	Secara aktif menciptakan dan memodifikasi, mencari dan memadukan informasi, gagasan serta fakta-fakta untuk memunculkan atau menurunkan gagasan baru dalam upaya meningkatkan kinerja pribadi dan perusahaan.	Memodifikasi, mengembangkan gagasan baru, menciptakan produk atau proses kerja yang baru yang membuat perusahaan dapat lebih efisien dan efektif
	15.*LEARNING*	Kemampuan untuk belajar dari pengalaman dan mengembangkan kemampuan, serta secara berkelanjutan meningkatkan unjuk kerja agar dapat menghadapi tantangan usaha ke depan.	Aktif mengembangkan diri, belajar dari kegagalan, introspeksi diri, komit terhadap peningkatan diri.

C. DAFTAR KOMPETENSI KELOMPOK SUPERVISOR

ASPEK	KOMPETENSI	DEFINISI	KEY WORD
THINKING SKILL	1.*ANALYZE ISSUE*	Kemampuan untuk melakukan proses analisis secara sistematis yang meliputi proses mengaitkan dan membandingkan sejumlah data dari berbagai sumber, mengidentifikasi isu-isu penting, melakukan penggalian dan menyimpan informasi yang relevan, serta mengidentifikasi alternatif tindakan yang tepat sesuai dengan isu utama yang teridentifi	Mengkaitkan data, membandingkan data, mengidentifikasi isu penting, mengidentifikasi alternatif tindakan yang tepat
	2. *PROBLEM SOLVING & DECISION MAKING*	Menunjukkan kemampuan untuk mengembangkan serangkaian alternatif tindakan yang sifatnya taktis operasional dengan berdasarkan pada informasi faktual, asumsi logis dan mempertimbangkan berbagai faktor secara menyeluruh	Menetapkan alternatif tindakan yang taktis, dasar pertimbangan matang, antisipatif
	3. *COACH & DEVELOP OTHERS*	Secara kontinu dan konsisten memberikan informasi, arahan, dan umpan balik yang spesifik, tepat waktu, dan bimbingan yang membantu bawahan untuk mewujudkan kinerja yang optimal dalam pekerjaannya. Menunjukkan kemampuan untuk	Memberikan arahan, bimbingan, mengukur kekuatan dan kelemahan bawahan untuk kebutuhan pengembangan bawahan

ASPEK	KOMPETENSI	DEFINISI	KEY WORD
		mengukur kekuatan, kelemahan dan perkembangan kebutuhan pengembangan bawahannya	
LEADERSHIP SKILL	4. *DELEGATION*	Mengalokasikan pekerjaan kepada bawahan secara efektif, memberikan tanggung jawab dan pengambilan keputusan yang dapat dilakukan oleh bawahan yang tepat	Distribusi tugas secara efektif, Memberikan arahan yang jelas, melakukan *empowering* kepada bawahan
	5.*LEADS COURAGEOUSLY*	Kemampuan membangun komitmen dan *respect* dari orang lain untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Merupakan rentang perilaku untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bertindak mencapai suatu tujuan	Menetapkan sasaran, berani mengambil risiko, menggerakkan orang lain, menumbuhkan komitmen orang lain
	6.*INFLUENCING OTHERS*	Kemampuan untuk mengemukakan gagasan, mempengaruhi orang lain, sehingga memperoleh komitmen dan dukungan dari orang lain; menggerakkan orang lain untuk bertindak	Asertif, Argumentatif, Bernegosiasi secara persuasif, memperoleh dukungan orang lain
	7.*TEAMWORK*	Terlibat secara aktif untuk membangun tim yang solid, yang memiliki komitmen pada pencapaian sasaran yang ditetapkan; memelihara kolaborasi antara seluruh anggota tim dan antar tim yang terkait langsung dengan unit kerjanya	Terlibat secara intens, terbuka terhadap pandangan orang lain, melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan, melihat sinergi yang saling menguntungkan dengan orang lain
PLANNING & ORGANIZING SKILL	8.*PLANNING & ORGANIZING*	Membuat rancangan rangkaian tindakan untuk diri sendiri dan kelompok dalam rangka mencapai tujuan spesifik; merencanakan pengalokasian waktu dan sumber daya secara tepat, serta melakukan monitoring terhadap implementasinya	Menetapkan sasaran yang jelas, menyusun rencana yang realistis, menyusun prioritas
	9.*MONITORING*	Kemampuan untuk melakukan pengawasan secara sistematis dan kontinu terhadap suatu proses atau hasil kerja, baik terhadap diri sendiri maupun orang lain/bawahan, termasuk membandingkan antara rencana dengan aktualisasi, dan mampu mengusulkan tindakan perbaikan secara akurat dan efektif	Pengawasan secara sistematis, me-*review* laporan dari suatu tugas, mengobservasi kemajuan kerja, mekanisme monitoring komprehensif dan antisipatif
	10.*BUSINESS ACUMEN*	Kemampuan untuk melakukan efisiensi serta mengidentifikasi peluang-peluang yang mengarah pada peningkatan penghasilan/profit dan pertumbuhan organisasi; yang ditunjang oleh	Efisiensi, mengidentifikasi peluang-peluang yang mengarah pada peningkatan penghasilan/profit

ASPEK	KOMPETENSI	DEFINISI	KEY WORD
ORGANIZATIONAL STRATEGY SKILL		perspektif bisnis yang luas serta memperhatikan aspek *cross functional*	
	12.*BUILDING RELATIONSHIP*	Kemampuan untuk menjalin dan membina hubungan interpersonal dalam rangka pencapaian tujuan kerja bagiannya/organisasi, termasuk mengembangkan jejaring komunikasi eksternal organisasi untuk mendapatkan dukungan dan tukar informasi/ide	Membangun relasi yang positif dengan pihak-pihak di internal organisasi maupun eksternal organisasi, asertif, peka dalam rangka mempertahankan relasi kerja
	13.*CUSTOMER SERVICE ORIENTATION*	Secara proaktif mengembangkan hubungan dengan pelanggan melalui upaya mendengarkan, memahami pelanggan (internal maupun eksternal); mengantisipasi dan menyediakan solusi sesuai dengan kebutuhan pelanggan; memprioritaskan kepuasan pelanggan	Memahami pelanggan internal dan eksternal, proaktif menggali kebutuhan pelanggan, memprioritaskan kepuasan pelanggan
PERSONAL EFFECTIVENESS	14.*CREATIVITY AND INNOVATION*	Secara aktif menciptakan dan memodifikasi, mencari dan memadukan informasi, gagasan serta fakta-fakta untuk memunculkan atau menurunkan gagasan baru dalam upaya meningkatkan kinerja pribadi dan perusahaan.	Memodifikasi, mengembangkan gagasan baru, menciptakan produk atau proses kerja yang baru yang membuat perusahaan dapat lebih efisien dan efektif
	15.LEARNING	Kemampuan untuk belajar dari pengalaman dan mengembangkan kemampuan, serta secara berkelanjutan meningkatkan unjuk kerja agar dapat menghadapi tantangan usaha ke depan.	Aktif mengembangkan diri, belajar dari kegagalan, introspeksi diri, komit terhadap peningkatan diri.