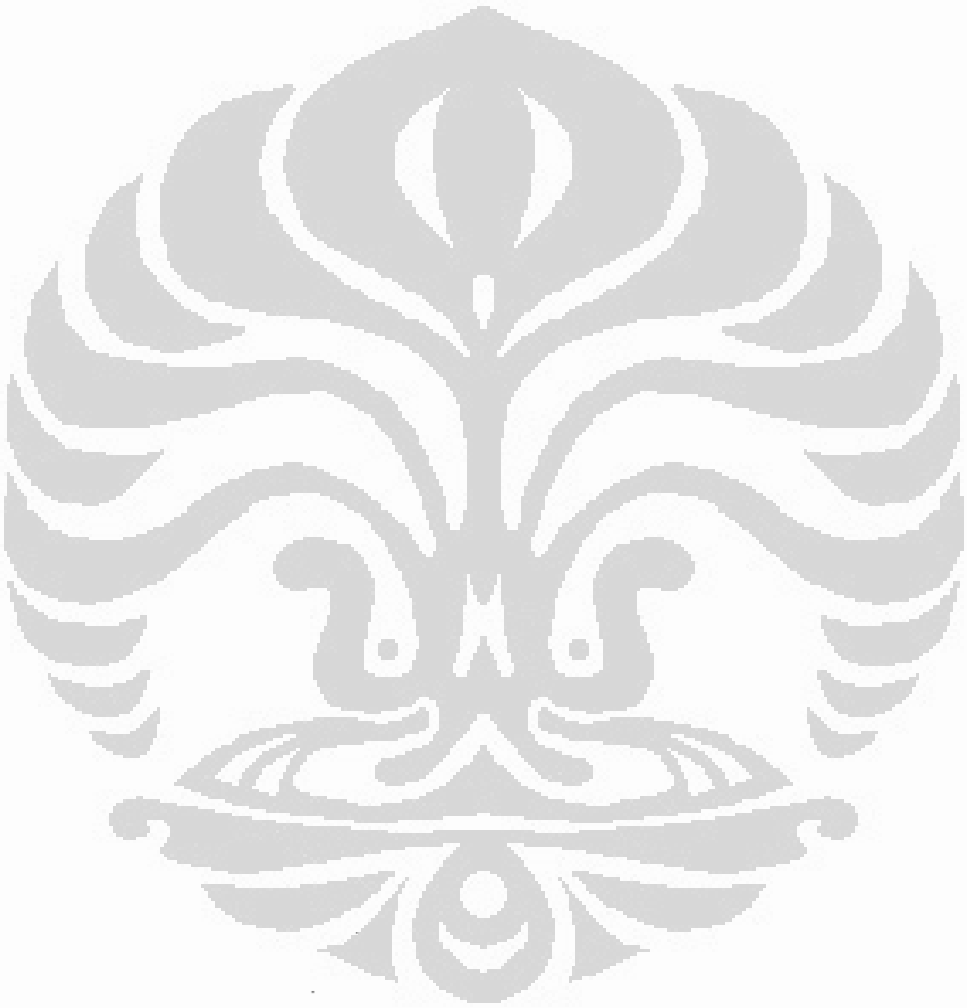
UNIVERSITAS INDONESIA

Perumusan Kompetensi Kepemimpinan Pemuda Dan Rancangan Pelatihan Kepemimpinan Pemuda

TESIS
Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si)

Hikmah
0906596595

Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia
Program Pengkajian Ketahanan Nasional
Kekhususan Pengembangan Kepemimpinan
Jakarta
Juli 2011



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama	**: Hikmah**
NPM	**: 0906596595**
Program Studi	**: Kajian Ketahanan Nasional Peminatan Pengembanga**
Judul Tesis	**: Perumusan Kompetensi Kepemimpinan Pemuda Dan Rancangan Pelatihan Kepemimpinan Pemuda**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Kajian Ketahanan Nasional, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia

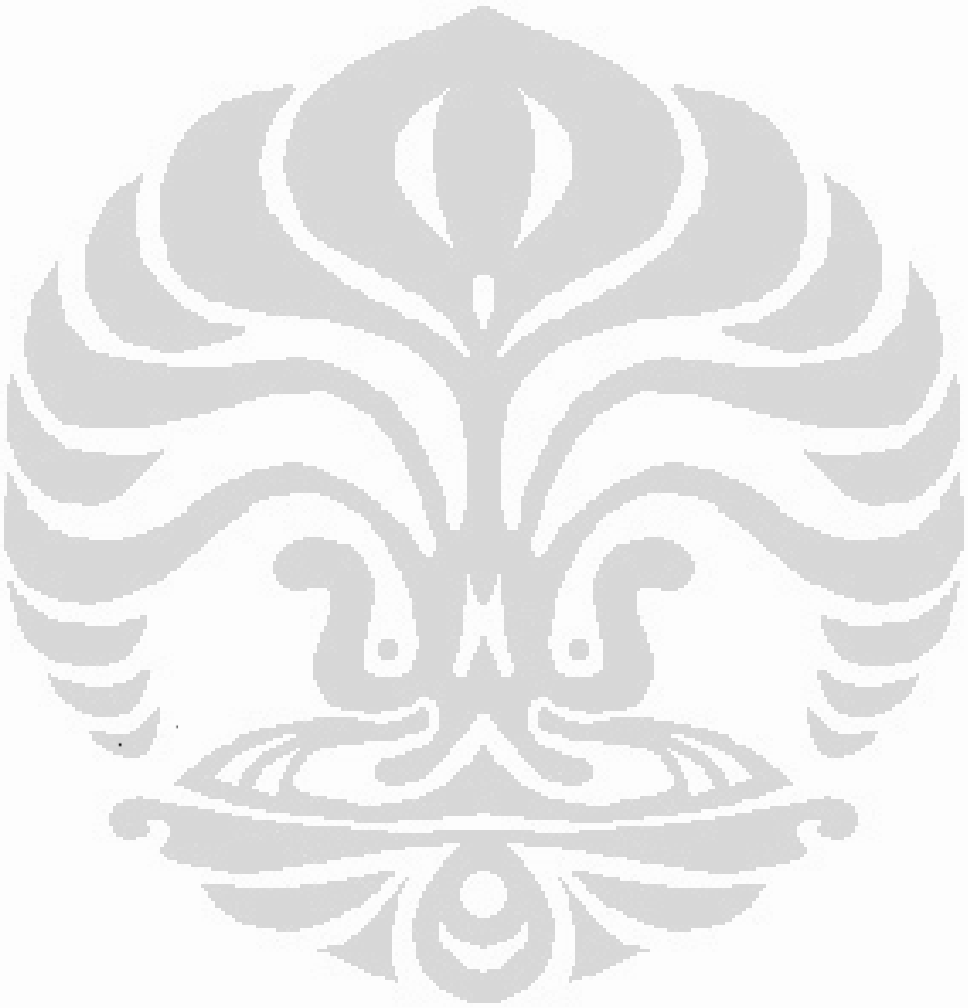
DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. Dr. Chandra Wijaya, M.Si.,MM (.....)

Ketua Sidang : Dr. M.Husni Thamrin (.....)

Penguji :Dr. M.Abud Musa'ad, M.Si (.....)

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 9 Juli 2011



KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, karena hanya dengan bimbingan dan pertolongan-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Perumusan Kompetensi Kepemimpinan Pemuda Dan Rancangan Pelatihan Kepemimpinan Pemuda". Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains pada Program Studi Kajian Ketahanan Nasional, Peminatan Kajian Stratejik Pengembangan Kepemimpinan, Universitas Indonesia.

Keberhasilan dalam menyelesaikan penulisan tesis ini tentu saja tidak terlepas dari bantuan, bimbingan dan dorongan oleh banyak pihak. Oleh karena itu pada kesempatan yang baik ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang penulis hormati:

(1) Prof. Dr. Candra Wijaya,M.Si., MM selaku dosen pembimbing yang telah dengan sahar meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Menjadi seorang guru yang mencerahkan dengan memberi "*insight*" pada perjalanan pencari ilmu.

(2) Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga, terutama kepada Ibu Dra. Hermin Dawati selaku Asisten Deputi Tenaga Kepemudaan, Bapak Drs. Jonni Mardizal selaku Asisten Deputi Kepemimpinan Pemuda, Bapak Drs.H. Imam Gunawan selaku Asisten Deputi Bidang Peningkatan Kapasitas Pemuda, Bapak Drs. Zulkifli Akbar Psi.,Msi selaku Asisten Deputi Bidang Kepanduan, Bapak Drs.Agus Komarudin,M.Si selaku Kepala Bidang Pemberdayaan Organisasi Kepelajaran Asisten Deputi Organisasi Kepemudaan, Bapak Deibel Effendi selaku Tim Ahli Deputi Pengembangan Kepemimpinan,dan seluruh jajarannya yang sudah memberikan bantuan, kesempatan, arahan, saat menyelesaikan kuliah dan berkenan menjadi informan penelitian di tesis ini.

(3) Dr. M.Husni Thamrin sebagai ketua sidang tesis dan Dr.M.Abud Musa'ad, M.Si sebagai penguji sidang tesis.

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

(4) Informan penelitian lainnya yaitu: Bapak Prof. Dr. Enoch Markum sebagai Psikolog dan guru besar di Universitas Indonesia, Bapak BS.Wibowo,SKM.,MARS.,CPHR selaku Direktur Lembaga Manajemen Terapan (LMT) TRUSTCO, dan Bapak Agus Ridhallah selaku Kasi Pemberdayaan Pemuda, Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) Kab.Bogor.

(5) Rasa terima kasih yang paling dalam penulis tujukan kepada kedua orang tua yang sangat penulis cintai dan hormati, Ummi dan Abi. Yang tak pernah putus mengirimkan doa' dan menguatkan sehingga berkat doa'nya penulis menyelesaikan tesis ini.

(6) Kakak-kakak dan adik penulis tercinta. Atas dukungan materil dan moril yang menjadi kekuatan penulis berada di kota besar ini.

(7) Ucapan terimakasih dan takzim penulis tujukan kepada Bapak/Ibu dosen yang telah meluaskan wawasan, mengubah paradigma dan meninggikan derajat berfikir penulis.

(8) Rekan-rekan pengurus pusat IORO' CLUB yang telah memberi rekomendasi beasiswa kepada penulis dan teman-teman seperjuangan di Forum Kerjasama Alumni Rohis (FKAR) Bandar Lampung yang terus memberi dukungan dan hangatnya persaudaraan.

(9) Rekan-rekan mahasiswa Kajian Stratejik Pengembangan Kepemimpinan Angkatan IV yang telah bersama dua tahun mencari ilmu, saling memotivasi, diskusi yang berbobot, pribadi-pribadinya yang menginspirasi, kelas yang dinamis dan 'hidup' dan akan selalu penulis kenang dan rindukan.

(10) Staf dan seluruh karyawan di Gedung Pascasarjana UI Salemba. Mba Prapti, Mba Gita, Mas Arif, Mas Irzal, Mba Wida, Mba Yuni, Mba Desti, Para petugas Perpustakaan Pak Abu, Pak Topo. Terimakasih telah melayani, membantu, memberi dukungan dan persaudaraan yang hangat kepada penulis.

(11) Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu di sini yang telah banyak membantu penulis dalam perkuliahan maupun penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang kepemimpinan.

Jakarta, 12 Juli 2011

Hikmah

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yangbertanda tangan di bawah ini :

Nama : Hikmah
NPM : 0906596595
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya : Tesis

demi mengembangkan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (***Non-Exclusive Royalty – Free Right***) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

"Perumusan Kompetensi Kepemimpinan Pemuda Dan Rancangan Pelatihan Kepemimpinan Pemuda"

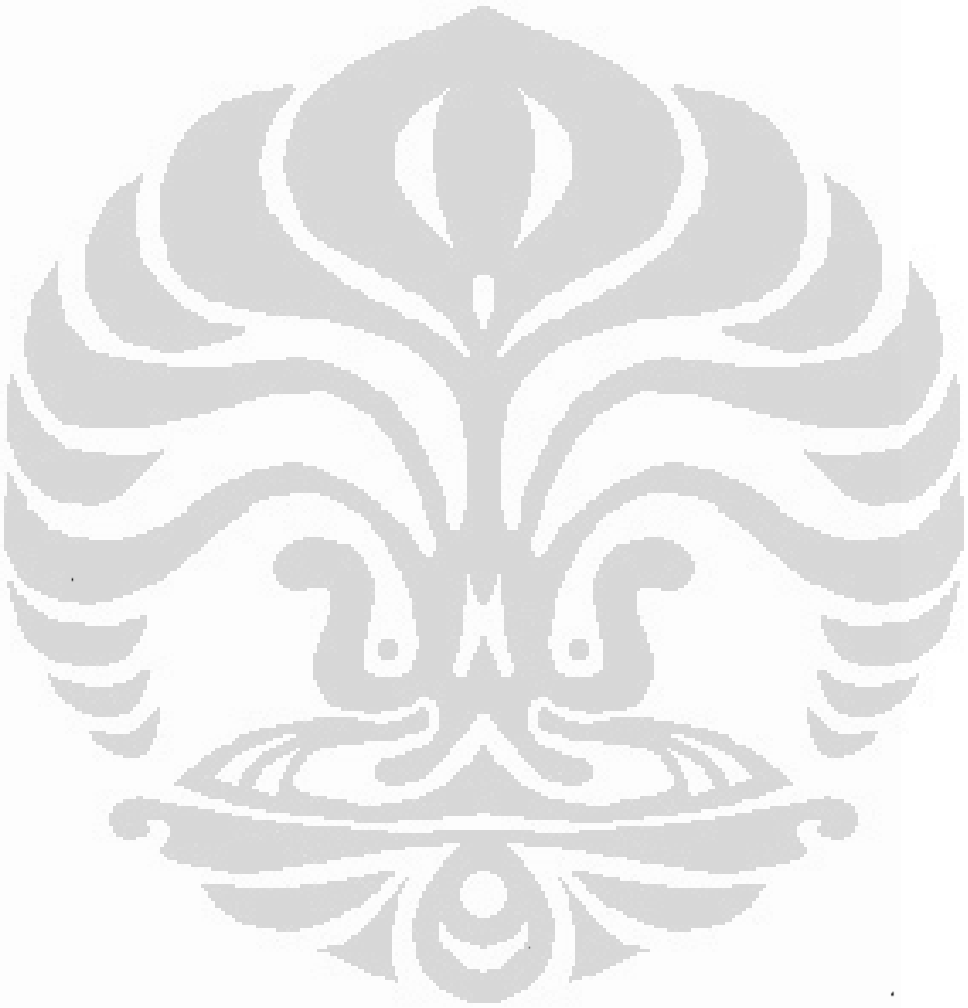
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 12 Juli 2011
Yang menyatakan

(Hikmah)

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011



ABSTRAK

Nama	:	Hikmah
Program Studi	:	Kajian Ketahanan Nasional Kekhususan Pengembangan Kepemimpinan
Judul	:	Perumusan Kompetensi Kepemimpinan Pemuda, dan Perancangan Pelatihan Kepemimpinan Pemuda

Tesis ini membahas tentang perumusan kompetensi kepemimpinan pemuda dan rancangan pelatihan kepemimpinan pemuda. Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang mengidentifikasi kompetensi kunci yang diharapkan *stakeholder* pada kepemimpinan pemuda dengan menggunakan alat Glasgow *Leadership Competencies Framework*. Rancangan pelatihan kepemimpinan pemuda dirumuskan menggunakan konsep pelatihan berbasis kompetensi (*Competency Based Training*/CBT) yang bertujuan memenuhi kompetensi kepemimpinan pemuda yang dihasilkan dari penelitian. Data dikumpulkan menggunakan instrumen wawancara dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini merumuskan 6 (enam) kompetensi kepemimpinan pemuda yaitu: (1) Aspek Spiritualitas dan sistem nilai (*values*), (2) Aspek Kebangsaan dan kesadaran berbangsa (*Citizenship*), (3) Aspek internasionalisme, wawasan global dan komunikasi antar budaya, (4) Aspek keterampilan komunikasi dan interpersonal, (5) Spesialisasi, profesionalitas dan kemampuan manajerial, dan (6) Kreatif dan Kemandirian (*entrepreneurship*). Dari kompetensi yang telah dirumuskan selanjutnya dilakukan perancangan pelatihan kepemimpinan pemuda yang terdiri dari 7 (tujuh) tahapan yaitu: (1) Identifikasi peserta, (2) Identifikasi kebutuhan pelatihan, (3) Menetapkan tujuan pelatihan, (4) Mendesain aktivitas training, 5) Membuat tingkatan aktivitas/Metode pembelajaran, (6) Menyiapkan material pendukung, dan (7) Melakukan Evaluasi.

Kata kunci:
kompetensi, kepemimpinan pemuda, pelatihan berbasis kompetensi,pelatihan kepemimpinan

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

ABSTRACK

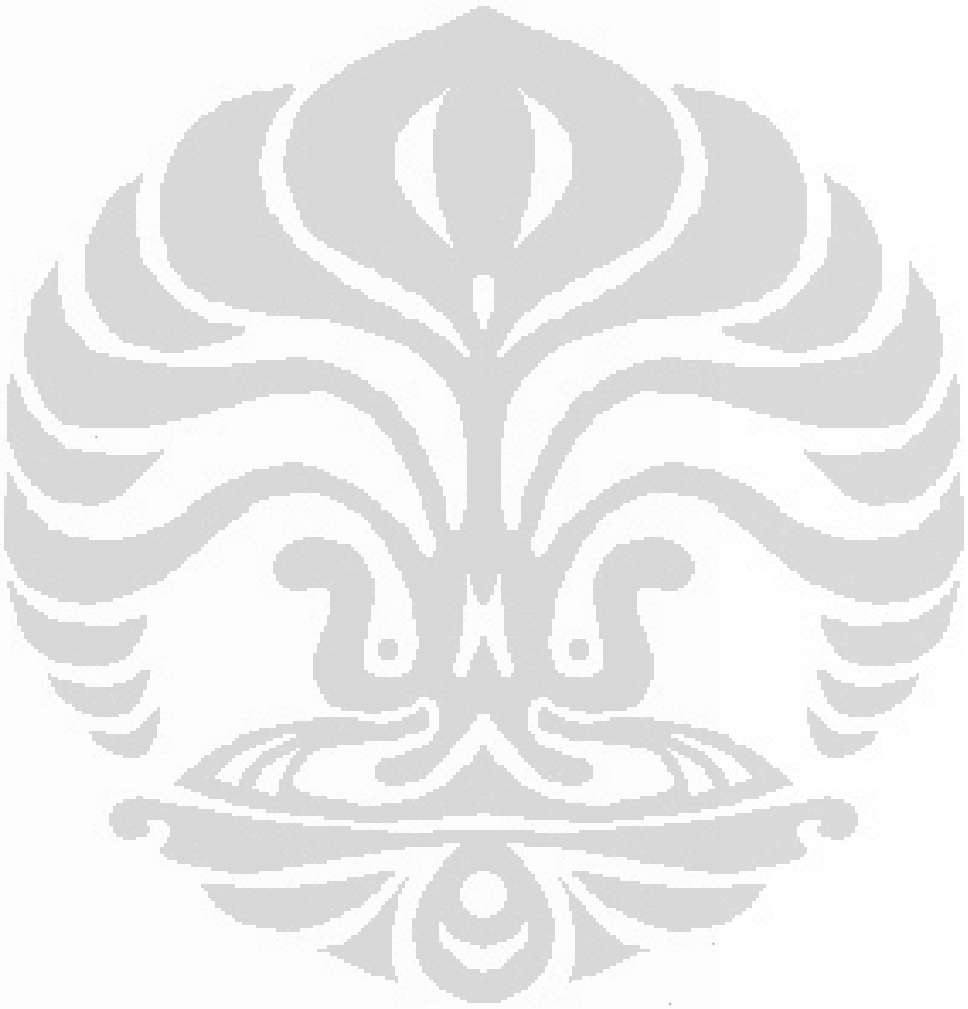
Name	:	Hikmah
Study Program	:	National Resilience specialization Leadership Development
Title	:	Youth Leadership Competency Model, and The Design of Youth Leadership Training

This study examined the formulation of youth leadership competency and the design of youth leadership training. The approach involved qualitative research methods whereby the competencies identified and explored. Glasgow Leadership Competencies Framework used as the conceptual basis of analysis. Youth leadership training design reviewed as a Competency Based Training/CBT, the way in which to meet the youth leadership competencies. Data are gathered using indepth interviews and documentation instruments.

The results are, the youth leadership competency which contains 6 (six) key competencies: (1) Spiritualism and Personal Value, (2) Citizenship, (3) internationalism, global horizon and multiculturalism, (4) Communication and interpersonal skill, (5) Profesionalism, managerial skill, and (6) Creative and entreperneural skill. Design of youth leadership training consist of 7 (seven) steps: (1) Identify The Audience, (2) Identify The Learning Need, (3) Create Learning Objectives, (4) Create Exercises, (5) Sequence The Learning Objectives, (6) Create Support Materials, and (7) Evaluate the Learning.

Keywords:
youth leadership competencies, Competency Based Training, leadership training.

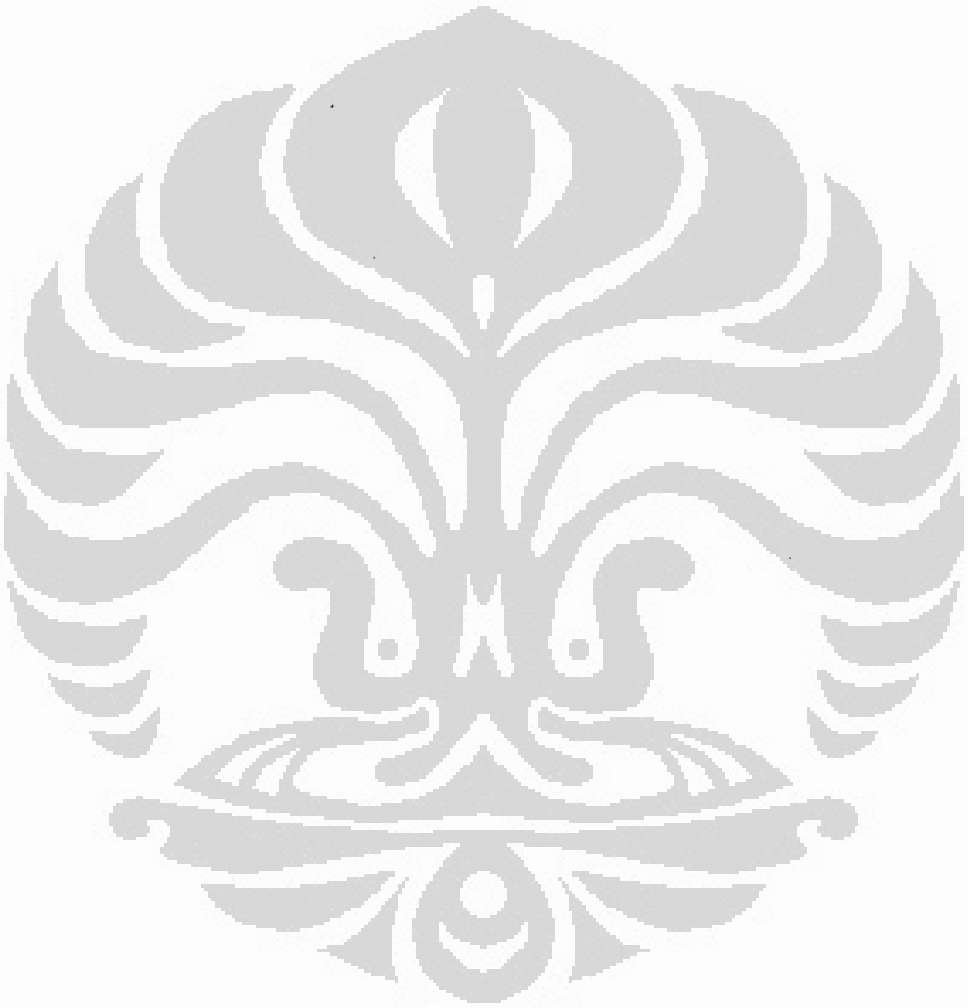
Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
LAMPIRAN	x
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Signifikansi Penelitian	9
1.5 Sistematika Penulisan	9
BAB 2 KERANGKA TEORI	
2.1 Pengembangan Kepemimpinan	11
2.2 Kompetensi	15
2.2.1 Kompetensi Kepemimpinan	20
2.3 Perumusan Kompetensi	30
2.3.1 *Competency Model*	31
2.4 Perancangan Pelatihan	35
2.4.1 *Competency Based Training*	42
BAB 3 METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian	51
3.2 Ruang Lingkup	52
3.3 Unit Penelitian	53
3.4 Teknik Pengumpulan Data	53
3.5 Teknik Analisis Data	55
3.6 Waktu dan Tempat Penelitian	56
3.7 Operasionalisasi Konsep	56
BAB 4 PEMBAHASAN	
4.1 Kebijakan Pembangunan Kemenpora	58
4.2 Kepemimpinan Pemuda	61
4.2.1 Definisi Kepemimpinan Pemuda	61
4.2.2 Faktor Kunci Pengembangan Pemuda	63
4.3 Kompetensi Kepemimpinan Pemuda	66
4.4 Rancangan Pelatihan Kepemimpinan Pemuda	73

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011



BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan..... 85

5.2 Saran..... 86

Lampiran

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel.1.1 Penelitian Terkait Kompetensi dan Pelatihan..... 6

Tabel 2.1 Model Pengembangan Kepemimpinan 4-L..... 14

Tabel 2.2 Dimensi *Leadership Competency Framework* 25

Tabel.2.3 Model Evaluasi Kirkpatrick..... 42

Tabel 3.1 Pendekatan Penelitian Kuantitatif dan Kualitattif..... 51

Tabel 3.2 Operasionalisasi Konsep Penelitian..... 57

Tabel 4.1 Evaluasi Pelatihan Kepemimpinan 80

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1.1 Arsitektur Pembangunan Jangka Panjang Kepemudaan 5

Gambar 1.1 Alur Penelitian..... 10

Gambar 2.1. Kompetensi kunci *Management Competencies Clock*..... 19

Gambar 2.2. *Competency Model* 32

Gambar 2.3. Aplikasi Model Kompetensi..... 33

Gambar 2.4. Proses Perumusan Kompetensi Kepemimpinan 35

Gambar 2.5. Model Desain Pelatihan Blanchard dan Thacker 38

Gambar 2.6. Model Pembelajaran *Youth Leadership Curriculum*..... 47

Gambar 2.7 Russel *Leadership Training Model*..... 49

Gambar 3.1 Ruang Lingkup Penelitian..... 52

Gambar 4.1 Identifikasi Peserta Pelatihan Kepemimpinan..... 73

Gambar 4.2 Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Kepemimpinan..... 74

Gambar 4.3 Siklus Proses Kolb *experiential learning theory*..... 79

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

BAB 1

PENDAHULUAN

Pemuda dalam kiprahnya di setiap penggal sejarah telah banyak menorehkan karya dan prestasi. Pemuda sebagai agen perubahan (*agent of change*) tercirikan dengan karakter dan keunggulannya, memiliki kapasitas sebagai pemimpin perubahan.

1.1 Latar Belakang

Menghadapi perubahan zaman, seorang akademisi di bidang organisasi, Chowdury (2005) menyatakan bahwa *"twenty first century will become more multi-skilled leaders than 20th"*. Menghadapi tantangan globalisasi dimana kompetisi sumber daya manusia (SDM) menjadi keniscayaan pembekalan dalam upaya mengasah kompetensi dan keterampilan SDM menjadi sebuah kebutuhan mendesak. Teori-teori tentang kepemimpinan mutakhir lebih banyak mengungkap bagaimana seorang memiliki karakter kepemimpinan karena adanya pengaruh dari luar. Dengan kata lain, kepemimpinan seorang adalah bentukan lingkungannya (*by nurture*). Tentang definisi kepemimpinan, para peneliti biasanya memandang menurut persepsinya masing-masing. Kotter (1996) mendefinisikan kepemimpinan sebagai seperangkat proses yang ditujukan terutama untuk menciptakan organisasi atau menyesuaikan terhadap keadaan-keadaan yang jauh berbeda. Pendapat lain dikemukakan oleh Robins (2001) yang merumuskan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang ke arah pencapaian tujuan. Hal senada dikemukakan Goerge R Terry (dalam Wibowo, 2006), bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Secara umum seorang pemimpin diibaratkan sebagai nahkoda kapal yang mampu menemukan arah dan tujuan kapal berlayar. Arah dan tujuan yang ditentukan harus jelas dan dapat dikomunikasikan kepada awak kapal.

Banyaknya definisi kepemimpinan dengan berbagai sudut pandangnya, oleh Yukl (2005:3) dirangkum dengan pernyataan:

> *"Sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan erat dengan proses yang disengaja dari seseorang*

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi".

Pemuda merupakan salah satu entitas dalam struktur sosial masyarakat. Usia pemuda dalam ilmu psikologi merupakan tahapan hidup (*stage of life*) yang unik. Dalam ilmu sosiologi diistilahkan sebagai *youth subculture*, kebudayaan khusus atau khas sebagai bagian dari kebudayaan masyarakat . (Bailantine dalam Komarudin, 2008). Dengan jumlah pemuda Indonesia (usia 16 sampai 30 tahun) 62.775 juta jiwa atau 27,31 % dari jumlah penduduk Indonesia (*single year data* BPS, 2009), pemuda merupakan aset besar yang harus dibentuk dan dikembangkan potensinya. Kekhasan karakter pemuda antara lain, keinginan untuk mandiri atau lepas dari pengaruh orang tua, cenderung mengeksplorasi banyak hal untuk menemukan konsep dirinya. Terkait hal itu, Robert F. Kennedy mengatakan bahwa:

"This world demands the qualities of youth: not a time of life but a state of mind, a temper of will, a quality of imagination, a predominance of courage over timidity, of the appetite for adventure over the love of ease."

Secara implisit pernyataan tersebut menyebutkan karakter untuk pemuda (*youth*) yang idealis, dinamis, kreatif, proaktif, dan responsif. Potensi kecerdasan, semangat idealisme, kebugaran dan produktifitas tinggi dari pemuda merupakan aset bangsa dalam perannya mengisi pembangunan dan sebagai pemimpin bagi komunitasnya. Namun begitu, tantangan pemuda saat ini adalah rendahnya kualitias dan daya saing pemuda ditambah dengan berbagai masalah sosial destruktif yang menghinggapi pemuda. Rendahnya kualitas pemuda yang ditandai oleh angka partisipasi pemuda dalam pendidikan. Data Susenas 2008 menunjukkan sekitar 1,27% jumlah pemuda belum/tidak pernah sekolah; 17,34% masih/sedang bersekolah; dan 81,40% sudah tidak bersekolah lagi. Dalam bidang ekonomi penyerapan tenaga kerja usia pemuda masih perlu ditingkatkan terus melihat angka pengangguran yang relatif besar di usia pemuda. Menurut data Sakernas, tingkat pengangguran terbuka dari golongan pemuda sebesar 17,36% pada tahun 2008 (Renstra Kemenpora).

Kelompok masyarakat yang didefinisikan sebagai pemuda sangat beragam jika dilihat menurut usia. Sidang Umum PBB dan Bank Dunia mendefinisikan

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

pemuda dengan menyatakan: "*Pemuda adalah orang-orang dengan rentang usai 18 hingga 24 tahun.*" Sedangkan menurut Undang-Undang No.40 tahun 2009 tentang kepemudaan dalam Pasal 1 ayat menyatakan "*Pemuda adalah warga negara Indonesia yang memasuki periode penting pertumbuhan dan perkembangan yang berusia 16 (enam belas) sampai 30 (tiga puluh) tahun.*"

Tuntutan globalisasi memaksa setiap orang untuk meningkatkan kualitas kepribadiannya dalam ajang kompetisi global dan memenangkannya (*leading*). Menurut Ron Cacioppe (1998), pada dekade terkhir ini perhatian terhadap pengembangan kepemimpinan telah mengalami peningkatan yang pesat. Meningkatnya daya saing dalam pertumbuhan perusahaan menurut Kotter (1998) menuntut manajemen perusahaan mempersiapkan dan membentuk pemimpin-pemimpin yang efektif untuk tujuan organisasinya. Korporasi Amerika telah membelanjakan milyaran dolar dalam program pengembangan kepemimpinan karyawannya (Bennis, 1989).

Menjadi pemimpin bukanlah proses instan dan mudah dalam sekali perlakuan ataupun kebetulan. Pengembangan kepemimpinan dapat diartikan sebagai usaha untuk melatih orang secara sistematis dalam mengembangkan kapasitas mereka dan memfungsikan peran-peran kepemimpinannya secara efektif. McCauley (dalam Apriliana, 2009) memberikan uraian tentang komponen-komponen dalam pengembangan kepemimpinan:

1. Pengalaman yang berkembang, pengalaman tersebut memungkinkan seseorang mempunyai kesempatan untuk belajar.
2. Orientasi pribadi untuk belajar, termasuk kemampuan seseorang, keterampilan dan motivasi.
3. Dukungan organisasi, seperti penghargaan dalam pencapain pertumbuhan.

Dalam upaya pengembangan kepemimpinan pemuda, pemerintah memiliki peran dan tanggungjawab besar. Dibutuhkan koordinasi yang sinergis, efektif, dan berkesinambungan antar lembaga yang menangani pembangunan kepemudaan. Kementrian Pemuda dan Olahraga (Kemenpora) sebagai *leading sector* aparatur pemerintah penerima mandat, telah menyusun arah kebijakan dan strategi yang

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2010-2014.Ssalah satunya poin pentingnya adalah peningkatan parstisipasi dan peran aktif pemuda dalam pembangunan. Implementasi strategi ini salah satunya dalam hal pengembangan kepemimpinan pemuda dengan melaksanaan pendidikan dan pelatihan, pengaderan, pembimbingan, dan pendampingan pembentukan pemuda dan kader pemimpin. (Renstra Kemenpora 2010-2014). Dalam konteks ini dua hal yang penting dalam strategi pembangunan pemuda dalam poin arah kebijakan Kemenpora, *pertama*; pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pemuda, dan *kedua*; pendidikan dan pelatihan tersebut dilatari motivasi upaya pengembangan kepemimpinan pemuda.

Pemuda selalu berperan dalam pembaruan dan pembangunan bangsa, sehingga perlu dikembangkan potensi dan perannya melalui penyadaran, pemberdayaan, dan pengembangan sebagai bagian dari pembangunan nasional. Oleh sebab itu untuk mewujudkan tujuan pembangunan nasional, diperlukan pemuda yang berakhlak mulia, sehat, tangguh, cerdas, mandiri, dan profesional. Hal ini seiring dengan Undang-Undang Kepemudaan No.40 Tahun 2009 tentang Kepemudaan yang menjelaskan tujuan pembangunan kepemudaaan yaitu:

"Terwujudnya pemuda yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, cerdas, kreatif, inovatif, mandiri, demokratis, bertanggung jawab, berdaya saing, serta memiliki jiwa kepemimpinan, kewirausahaan, kepeloporan, dan kebangsaan berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia".

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Gambar 1.1 Arsitektur Pembangunan Jangka Panjang Kepemudaan
(Sumber: Renstra Kemenpora 2010-2014)

Dalam arsitektur pembangunan jangka panjang kepemudaan seperti gambar diatas, dirumuskan sasaran pembangunan kepemudaan yaitu individu, kelompok dan lembaga. Pembangunan kepemudaan dilakukan melalui proses fasilitasi segala hal yang berkaitan dengan pelayanan kepemudaan, menitikberatkan kepada proses penyadaran, pemberdayaan, dan pengembangan kepemudaan. Pengembangan kepemudaan dilaksanakan dalam rangka meningkatkan sikap mental kepemimpinan kewirausahaan dan kepeloporan pemuda, sehingga pada gilirannya dapat melahirkan pemuda yang maju yakni pemuda yang berkarakter, berkapasitas, dan berdaya saing. Kapasitas kepemimpinan individu pemuda perlu dibangun dan dikembangkan sehingga pada akhirnya ketika individu memimpin kelompok dan lembaga di berbagai komunitasnya mampu berkiprah dan berprestasi dalam perannya mengisi pembangunan.

Untuk menghasilkan kapasitas kepemimpinan individu pemuda sebagai pemimpin bagi kelompok dan organisasi kepemudaan, perlu dirumuskan upaya sistematis dalam bentuk pendampingan, pendidikan dan pelatihan dan sarana penunjang lainnya.

Kebijakan Kementrian Pemuda dan Olahraga (Kemenpora) dibidang kepemudaaan diuraikan dalam tiga pilar pembangunan pemuda yaitu bidang penyadaran pemuda, bidang pemberdayaan pemuda (kedua pilar ini berada di bawah tugas fungsi Deputi I, Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda), dan pilar

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

pengembangan kepemimpinan pemuda yang masuk dalam ranah kerja Deputi II yang diberi nama Deputi Pengembangan Pemuda.

Deputi II sebagai unit yang bertanggungjawab pada pilar pengembangan kepemimpinan pemuda, menurut Peraturan Menteri Negara Pemuda Dan Olahraga Nomor 193 tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementrian Pemuda Dan Olahraga mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pengembangan pemuda.(Pasal 147). Susunan organisasi Deputi II pada pasal 149 disebutkan terdiri atas:

a. Asisten Deputi Kepanduan;
b. Asisten Deputi Kepemimpinan Pemuda;
c. Asisten Deputi Kewirausahaan Pemuda;
d. Asisten Deputi Kepeloporan Pemuda; dan
e. Asisten Deputi Tenaga Kepemudaan.

Tugas dan fungsi Asisten Deputi Kepemimpinan Pemuda melaksanakan pelayanan kepemudaan dengan melaksanakan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pemuda.

Pelatihan kepemimpinan memberi pengaruh positif bagi pertumbuhan karakter kepemimpinan pemuda, karena hakikat dari pengembangan kepemimpinan adalah penanaman karakter (Bennis & Nanus, 2000). Penelitian terkait desain pelatihan kepemimpinan, evaluasi program pelatihan di Kemenpora telah dilakukan sebelumnya antara lain disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1.1 Penelitian Terkait Kompetensi dan Pelatihan

Penelitian	Judul	Hasil
Tesis oleh Iwan Pujiantoro,2004	Analisis Pemetaan Kompetensi dan Penilaian Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan Pejabat Eselon III Di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara (LAN)	Melakukan analisis pemetaaan kompetensi dengan mengacu pada *management competencies clock* yang dikemukakakan oleh Kolb dengan tujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja seluruh pegawai LAN

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Tesis oleh Agus Komarudin, 2008	Revitalisasi Program Pengembangan Kepemimpinan Pada Kementrian Negara Pemuda Dan Olahraga	Fokus penelitian ini adalah revitalisasi program pelatihan yang dilaksanakan oleh Deputi Bidang Pengembangan Kepemimpinan Pemuda dengan menggunakan teori revitalisasi Gouillart dan Kelly (1995). Hasilnya dirumuskan bahwa strategi "Ekspansi" dalam memenuhi harapan stakeholders terhadap program pengembangan kepemimpinan pemuda.
Tesis oleh Lilik Puji Rahayu, 2009	Model Pelatihan Kepemimpinan Pemuda Pada OKP Tingkat Nasional	Tesis ini berfokus pada perumusan kurikuler yang dikembangkan dengan tujuan untuk mencapai kompetensi kepemimpinan pemuda yang dikelompokkan dalam 3 (tiga) dimensi yaitu kognitif, afektif, dan psikomotorik. Model pelatihan dilaksanakan dalam 3 tahapan yaitu tahap "kesadaran", tahap "interaksi", dan tahap "integrasi".
Tesis oleh Fauziah Rasad, 2009	Studi Komparasi Pengembangan Kepemimpinan Negarawan pada Pemimpin Pemuda Oleh Berbagai *Stakeholder*	Penelitian ini melihat bagaimana *stakeholder* membentuk pemimpin pemuda dengan karakter negarawan. Karakter negarawan dianalisis dengan teori kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda dan teori *life-long learning leader* (4-L) untuk menganalisis pengembangan kepemimpinan pemuda.

(Sumber: Hasil pengolahan literatur)

Tesis oleh Iwan Pujiantoro memfokuskan kompetensi yang menjadi dasar dalam menganalisis kebutuhan diklat, sehingga hasil analisisnya merupakan pelatihan berbasis kompetensi (*Competency Based Training*/CBT). Tesis Agus.K. menekankan pada revitalisasi program pelatihan pada Kementrian Pemuda dan Olahraga dengan pendalaman pada para alumni peserta pelatihan. Penelitian Lilik Puji memetakan model pelatihan kepemimpinan pemuda dengan *outcomes* kelompok kepemimpinan nasional yaitu kelompok pemimpin politik, pemimpin masyarakat, dan pemimpin ekonomi. Dalam tesisnya ini, ia merumuskan model pelatihan kepemimpinan pemuda dalam 3 ranah kognitif, afektif, dan psikomotrik dengan mengambil sampel pada 3 OKP nasional yaitu Himpunan Mahasiswa Islam (HMI), Gerakan Mahasiswa Nasionalis Indonesia (GMNI), dan Gerakan Mahasiswa Kristen Indonesia (GMKI). Hasil penelitiannya merumuskan model pelatihan kepemimpinan dengan 3 tahapan model yaitu tahap "kesadaran", tahap "interaksi", dan tahap "integrasi". Fauziah dalam tesisnya mengangkat topik kebutuhan negarawan sebagai karakter yang sangat penting bagi kepemimpinan nasional Indonesia. Penelitian ini melihat bagaimana nilai-nilai/karakter negarawan diajarkan *stakeholder* pada upaya pengembangan kepemimpinan pemuda.Pisau analisisnya teori kepemimpinan negarawan pada pemimpin pemuda dan teori *life-*

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

long learning leader (4-L) untuk menganalisis pengembangan kepemimpinan pemuda.

1.2 Perumusan Masalah

Sebagai penjabaran amanat Undang-Undang Kepemudaan No.40 Tahun 2009, dalam upaya pengembangan kepemimpinan pemuda, Kementrian Pemuda dan Olahraga dan pemerintah daerah menetapkan kebijakan strategis yang dilaksanakan melalui pendidikan, pelatihan, pengaderan, pembimbingan, pendampingan, dan atau forum kepemimpina pemuda (UU.40/2009 Pasal 26). Berbagai upaya pengembangan kepemimpinan pemuda dilakukan oleh Kemenpora. Pendidikan dan pelatihan diselenggarakan sebagai sarana yang bertujuan mengembangkan keterampilan kepemimpinan pemuda pada Kementrian Pemuda dan Olahraga merupakan salah satu tugas dan fungsi kerja Asisten Deputi Kepemimpinan Pemuda Deputi II (atau disebut Asisten Deputi 2/II). Beragam pelatihan baik jenis program pelatihan dan objek pemuda penerima manfaatnya (*beneficiaries*) dilaksanakan secara rutin.

Pelatihan pengembangan kepemimpinan yang dilaksanakan sebagai berikut :

1. Pelatihan Pengembangan Kepemimpinan Pemuda Desa
2. Pendidikan Kepemimpinan Siswa Tingkat Nasional
3. Pendidikan Ketahanan Nasional untuk Pemuda
4. Pendidikan Kepedulian Pemuda terhadap Lingkungan Hidup
5. Pelatihan dan Penyelenggaraan Paskibraka Nasional
6. Peningkatan Kesadaran Hukum untuk Pemuda
7. Pendidikan Politik dan Demokratisasi Pemuda

Pelatihan-pelatihan tersebut sejak awal implementasinya (tahun 2005 saat Kementrian Pemuda Dan Olahraga dibentuk kembali) merupakan program prioritas yang secara rutin diadakan oleh Asisten Deputi 2/II. Dalam pelaksanaannya, pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan Kemenpora tersebut, belum memiliki kurikulum baku sebagai materi pokok yang disampaikan pada jenis pelatihan yang beragam. Saat ini Kemenpora sedang merancang Indeks Pembangunan Kepemudaan (IPK) yang salah satu komponennya adalah standar kompetensi

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

kepemimpinan dan standar pelatihan kepepimpinan pemuda. Maka yang menjadi perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana perumusan kompetensi kepemimpinan pemuda sebagai dasar penyusunan pelatihan kepemimpinan pemuda?
2. Bagaimana rancangan pelatihan kepemimpinan pemuda?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan penelitian yaitu:

1. Merumuskan pemetaan kompetensi kepemimpinan pemuda
2. Membuat rancangan pelatihan kepemimpinan pemuda

1.4 Signifikansi Penelitian

Dari latar belakang yang telah dijabarkan, penelitian ini diharapkan member manfaat kepada khalayak dengan adanya:

1. Signifikansi Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan memberi kontribusi referensi terkait kompetensi kepemimpinan pemuda dan rancangan pelatihan kepemimpinan pemuda.

2. Signifikansi Praktis

Hasil penelitian ini dapat menjadi usulan bagi Kementrian Pemuda Dan Olahraga dalam penetapan standar kompetensi kepemimpinan pada program-program pengembangan kepimpinan pemuda, dan dalam merancang pelatihan kepemimimpinan pemuda.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini disusun dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian,signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

BAB 2 : LANDASAN TEORI

Bab ini mejabarkan tinjauan teori yang akan digunakan untuk mendukung analisis penelitian. Teori dan literatur yang digunakan meliputi teori kompetensi kepemimpinan, pemetaan kompetensi kepemimpinan, pelatihan berbasis kompetensi dan pelatihan kepemimpinan.

BAB 3 : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menerangkan bagaimana penelitian dilakukan dengan metode yang digunakan untuk menganalisis data dan tahapan penelitiannya.

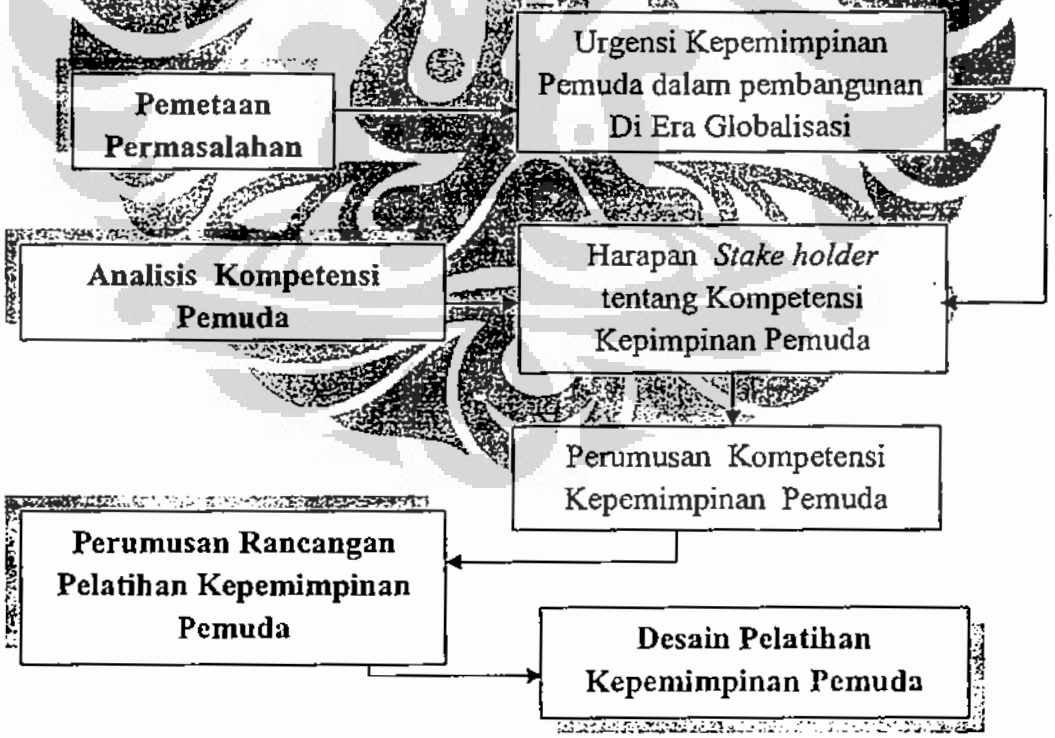
BAB 4 PEMBAHASAN

Bab ini berisi hasil analisis dari data yang diperoleh tentang perumusan kompetensi, konsep pelatihan berbasis kompetensi.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian.

Alur atau tahapan penelitian ini dapat digambarkan seperti gambar dibawah ini:



Gambar 1.2 Alur Penelitian

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

BAB 2

KERANGKA TEORI

Lingkup penelitian ini memfokuskan pada perumusan kompetensi kepemimpinan pemuda dan rancangan pelatihan kepemimpinan pemuda. Oleh karenanya dibutuhkan literatur yang dapat mendukung sebagai dasar analisis penelitian. Teori-teori yang digunakan meliputi kajian teori pengembangan kepemimpinan, tentang kompetensi kepemimpinan, pemetaan kompetensi, konsep pelatihan berbasis kompetensi, dan pelatihan kepemimpinan.

2.1 Pengembangan Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah proses perjalanan. Menjadi pemimpin bukanlah dibentuk hanya dengan momentum sesaat. Harus ada pembelajaran terus menerus. Tidak ada seorangpun yang memiliki berbagai keunggulan karakter seorang pemimpin dalam sekali waktu. Semuanya ditumbuhkan, dibentuk, dilatih. Terkait hal ini dalam buku *Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (Ellen Van Vesor et al, 2010) mendefiniskan pengembangan kepemimpinan sebagai:

> *Leader development is broadly defined as the expansion of a person's capacity to be effective in leadership roles and processes. For organizations, developing leaders includes enhancing their performance in current roles, improving their ability to carry out the tasks of leadership in ways congruen twith changing organizational realities, and, for some, expanding their capacity to take on higher positions.*

Pengembangan kajian kepemimpinan yang membahas pengembangan kepemimpinan untuk para pemuda atau remaja maasih terbatas. Rudd (dalam Lilik, 2009) menyatakan bahwa:

> *"Pemahaman dan apresiasi kompleksitas kepemimpinan merupakan prasyarat untuk mendukung dan menantang para remaja (pemuda) untuk menjadi pemimpin terbaik yang dapat mereka lakukan".*

Des Maria, Yang, dan Farzenhkia (Ricketts & Rudd, 2002) menunjukkan beberapa elemen yang penting dalam pengembangan kepemimpinan pemuda. Beberapa elemen penting tersebut adalah:

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

- Kemitraan pemuda
- Memberikan kekuasaan bagi pemuda untuk membuat keputusan dan bertanggungjawab sebagai konsekuensinya
- Konteks yang luas untuk belajar dan memberikan pelayanan
- Memberikan penghargaan atas pengalaman, pengetahuan dan keterampilan pemuda.

Proses ekspansi atau berkembangnya kapasitas kepemimpinan seseorang membutuhkan kerja pembelajaran seumur hidup. Terdapat konsep pengembangan kepemimpinan model *Life-Long Learning Leader* (4-L) yang dikembangkan oleh Shelleyan Scott dan Charles R. webber (dalam Fauziah, 2009). Model 4-L didasarkan pada rangkaian asumsi dan kepercayaan mengenai kepemimpinan dengan proses pembentukan dalam pendidikan. Model ini menyatakan beberapa hal:

1. Kepemimpinan yang baik dapat diajarkan dan diasuh.

   Pemimpin meyakini bahwa kepemimpinan membutuhkan proses pembentukan. Oleh karena mereka sangat antusias dalam mengembangkan kapasitas kepemimpinannya melalui program-program formal maupun informal dalam bentuk pendidikan dan pelatihan dan pengasuhan (*coaching*) dengan mentor.

2. Tujuan utama dari kepemimpinan adalah memfasilitasi kualitas pelayanan dan pembelajaran yang tinggi.

   Pemimpin harus menyadari peran kepemimpian mereka dalam rangka berkontribusi kepada masyarakat secara berkualitas.

3. Pengembangan kepemimpinan yang sukses tidak dapat dibina kecuali dengan kepemimpinan yang demokratis dan efektif.

Pemimpin yang baik adalah yang peka terhadap kondisi disekelilingnya, menyadari adanya ketimpangan dan masalah (ketidakadilan) yang membutuhkan perannya untuk bergerak. Berbagai perbedaan dalam masyarakat juga menuntut pemimpin memiliki sikap menghormati dan menghargai perbedaan, mementingkan pelayanan dan mendengar kebutuhan orang lain.

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

4. Kebutuhan pengembangan kepemimpinan dari pemimpin bervariasi sebagaimana mereka berkembang maju dalam karir mereka. (Steffy *et al.*, 2000);

Setiap pemimpin pemuda membutuhkan pengembangan kepemimpinan yang spesifik dengan perkebangan karir.

5. Pemimpin dapat memperoleh informasi yang mereka butuhkan dari tenaga ahli yang ada dalam lembaga pendidikan (Ballek *et al.*, 2005).

Seluruh *stakeholder* bertanggungjawab memberikan informasi mengenai perkembangan setiap pemimpin yang dibinanya kepada pemimpin yang bersangkutan dan lembaga/organisasi.

6. Pengembangan kepemimpinan harus berlandaskan pada prinsip-prinsip teori pembelajaran orang dewasa yang mengidentifikasi kecenderungan orang dewasa untuk lingkungan pembelajaran aktif-reflektif, dan memanfaatkan pendekatan-pendekatan pemecahan masalah.

7. Pendidikan kepemimpinan pada abad ke-21 harus memiliki dimensi kewirausahaan sosial (Webber dan Scott, n.d.) dalam pemaknaan yang lebih luas, mencakup praktek-praktek profesional yang nyata, inovatif, non-tradisional, dan moralis; dan

8. Pemimpin yang sukses membutuhkan fleksibilitas dan ketangguhan.

Model ini 4-L ini mengenali kebutuhan pembelajaran sepanjang hidup bagi pemimpin sebagai mekanisme peningkatan dalam rentang waktu di mana perubahan di bidang personal, sosial, dan teknologi. Terdapat tiga bagian pada model multidimensional 4L. *Pertama*, dimensi pengembangan kepempimpinan. *Kedua,* komponen kunci dari setiap dimensi. Dan *ketiga*, fosi pengembangan kepemimpinan dari setiap dimensi yang harus dianggap penting dan harus disertakan dalam program pengembangan kepemimpinan (fauziah, 2009)

Aspek-aspek dari dimensi tahapan karir yang dikategorikan sebagai kesempatan-kesempatan yang tersedia dalam pembelajaran baik formal maupun informal, antara lain proses identifikasi dan penetapan prioritas bagi individu dan

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

organisasi. Tahapan karir dalam kerangka kerja 4-L memungkinkan peserta didik individual untuk membingkai ulang pilihan-pilihan personal yang telah mereka putuskan atau mengidentifikasi opsi yang tidak atau belum pernah dipertimbangkan sebelumnya. Kerangka 4-L ini membantu individu dalam memotivasi dan mendudkung pemimpin untuk mengatur transisi karir dan kehidupan mereka.

Kunci untuk menjaga relevansi pembelajaran adalah mengaitkan hal tersebut dengan aspirasi karir individual yang ingin dicapai. Harapan dan cita-cita dapat berubah sejalan dengan perencanaan atau saat menghadapi serangkaian kejadian yang berupa kebetulan-kebetulan. Oleh karenanya, proses pengembangan kepemimpinan harus memperhatikan dimensi ini dan menyediakan kesempatan untuk mengeksplorasi kemungkinan-kemungkinan jalur karir, perencanaan untuk membuat agar dampak penilaian individu dapat menjadi maksimal dan menentukan jenis kemampuan apa yang ingin diwariskan pada titik krusial dari karir mereka. Dengan demikian, pembelajaran yang dapat secara terbuka diajarkan guna mendukung aspirasi karir personal adalah keahlian yang melibatkan refleksi diri, penetapan tujuan dan perencanaan karir. Perubahan cepat yang terjadi juga memberikan tuntuan kepada pemimpin untuk mengambil resiko dalam merancang strategi. Model dimensi 4-L ditabulasikan sebagai berikut:

Tabel 2.1 Model Pengembangan Kepemimpinan 4-L

Dimensi	Komponen Kunci	Unit/fosi Pengembangan Kepemimpinan
Jenjang Karir	Orang baru hingga menjadi orang berpengalaman	• Prioritas • Motivasi • Perubahan ekspektasi • Transisi
Aspirasi Karir	Jalur: • Spesifik pada tempat tertentu • Fokus pada promosi kenaikan jabatan Dampak Pemberian manfaat/warisan	• Refleski diri sendiri • Penetapan Tujuan • Perencanaan Karir • Berani mengambil resiko • Merangkul disonasi kognitif

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Kapasitas Visioner	• Penekanan butir filosofis • Individu/personal • Ruang kelas • Lembaga pendidikan • Daerah • Sistem	• Refleksi diri dan penyampaian kepercayaan • Mengkonseptualisasi kerangka kerja • Perencanaan implementasi • Evaluasi
Kewirausahaan Mendobrak batasan	• Politis • Sosio-kultural • Teknologi • Teoritis/berdasarkan pengalaman • Global • Bersifat sementara • Keruangan	• Memungkinakan kemungkinan • Mempertanyakan pengetahuan yang telah diterima • Menyandingkan yang asing dengan yang lazim (familiar) • Mempertimbangkan waktu, ruang, dan praktek-praktek. • Inovasi • Merangkul ambiguitas

(Sumber: Pengembangan Kepemimpinan Berdasakan bukti: Kerangka Kerja 4-L oleh Shelleyan Scott dan Charles F. webber.)

2.2. Kompetensi

Konsep kompetensi pertama kali diperkenalkan dalam ilmu manajemen sumberdaya manusia (SDM) perusahaan yang mengkaji adanya perbedaan karakteristik antara SDM yang unggul dan yang biasa (rata-rata). Berawal dari artikel David McClelland yang berjudul *Testing for Competence Rather than Intelligence* yang merupakan gagasan baru tentang kompetensi dalam psikologi industrial. Ia menyatakan bukan kecerdasan yang menentukan keberhasilan dalam seseorang pekerjaan, sehingga pada akhirnya ia memperkenalkan konsep kompetensi. Dalam penelitiannya ia menggunakan sebuah metode yang membandingkan antara orang sukses dengan orang yang kurang sukses dengan tujuan untuk mengidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan kesuksesan.

Kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993) adalah: *"An underlying characteristic of an individual that is causally related tocriterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation"*

Definisi Spencer dan Spencer diatas dapat diartikan sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi merupakan karakter dasar orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

berpikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama. Kata *underlying characteristic* (karakteristik dasar) memiliki makna bahwa kompetensi tertanam dalam pribadi seseorang dan relatif menetap serta dapat memprediksi perilaku dalam beragam situasi dan tugas-tugas jabatan. *Criterion referenced (karakteristik referensi)* memiliki makna bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi seseorang yang memiliki kinerja baik atau buruk sesuai dengan kriteria atau standar pengukuran tertentu. Sedangkan kata *causally related* memiliki makna bahwa kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja (Palan, 2008).

Hal yang tidak jauh berbeda diungkapkan oleh Boyatzis (dalam Lilik.P, 2009) yang menyatakan kompetensi sebagai suatu karakteristik dasar yang memiiki hubungan sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan dalam memprediksi kinerja efektif dan/atau kinerja yang superior. Karakteristik dasar yang dimaksud adalah bahwa kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup *personality* atau kepribadian seseorang dan dapat memprediksi sikap seseorang pada suatu situasi tertentu. Karakteristik dasar yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja efektif disebut juga sebagai kompetensi *threshold*, yaitu "esensial untuk menjalankan sebuah *job*," namun tidak berhubungan secara *causal* dengan kinerja *job* yang superior. Sedangkan karakteristik yang berkorelasi secara *causal* dengan kinerja *job* yang superior disebut sebagai kompetensi pembeda *(differentiating)*.

Zwell (dalam Iwan.P, 2004) mendefinisikan "*Competencies can be difined as the edburing traits and characteristics that determine performance. Examples of competencies are initiative, influence, teamwork, innovation, and strategic thinking*".

Rothwell (dalam Iwan.P, 2004) mendefinisikan kompetensi "*Competencies are internal capabilities that people bring to their jobs: capabilities which may be expressed in a broad, even infinite array of on the job Behaviours*".

Menurut Moerad Baso (2003) kompetensi adalah suatu uraian keterampilan, pengetahuan dan sikap yang utama diperlukan untuk mencapai kinerja yang efektif dalam pekerjaan.

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, kompetensi berarti kewenangan kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan suatu hal, berupa kemampuan, dan kecakapan.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik khusus yang mencakup pengetahuan, perilaku maupun keterampilan dalam menjalankan peran untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Lima karakteristik dasar diungkapkan oleh para pakar kompetensi yang tergabung dalam Hay-McBer (dipelopori oleh Mc Cleelland, Boyatzis, Spencer & Spencer) adalah sebagai berikut :

1. Motif (*Motives*)

Yaitu sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan seseorang yang menyebabkan munculnya suatu tindakan. *Motivies "drive, direct, and select"* akan mengarahkan dan menyeleksi sikap menjadi suatu tindakan sehingga tampil berbeda satu dengan yang lainnya. Motif ini juga dalam bentuk emosi, hasrat, kebutuhan psikologis.

2. Karakteristik pribadi (*Traits*)

Merupakan ciri/karakteristik fisik atau kebiasaan seseorang dalam merespon situasi atau informasi tertentu, misalnya percaya diri *(self-confidence)*, kontrol diri *(self-control)*, ketabahan *(stress resistance)* dan daya tahan *(hardiness)*.

3. Konsep diri dan Nilai-nilai (*Self-concept*)

Merujuk pada sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes untuk mengetahui bagaimana *(value,* (nilai) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi dirinya untuk melakukan sesuatu. Contohnya adalah kepercayaan diri, kepercayaan diri dia bisa berhasil dalam suatu situasi.

4. Pengetahuaan (*Knowledge*)

Pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu.

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

5. Keterampilan (*Skill*)

Adalah kemampuan untuk melakukan aktivitas fisik dan mental. Kompetensi keahlian atau kognitif meliputi berpikir analitis (pemrosesan pengetahuan dan data, menentukan sebab akibat, pengorganisasian data dan perencanaan) serta berpikir konseptual (mengenali pola data yang kompleks).

Jika diibaratkan dengan gunung es, karakteristik dasar kompetensi tersebut diatas dibagi menjadi dua kelompok besar yaitu yang tampak (terlihat) yakni pengetahuan dan keterampilan dan yang tersembunyi yaitu motif, karakteristik diri, dan konsep diri dan nilai-nilai. Secara mendasar perbedaan antara skill dan perilaku (Behaviour) inilah membedakan makna *competence* dengan *competency*. Shermon (2004) membedakannya dengan menyatakan: *An ability based on a work task for job outputs, is reffered to as a competence. The ability based on Behaviour, tens to be reffered to as a competency.*

Dalam konsep kompetensi ada istilah kompetensi kunci yag didefinisikan sebagai kemampuan kunci atau generik yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan. William Hall & Mark C. Werner (dalam mengklasifikasikan dalam 7 (tujuh) kelompok yaitu:

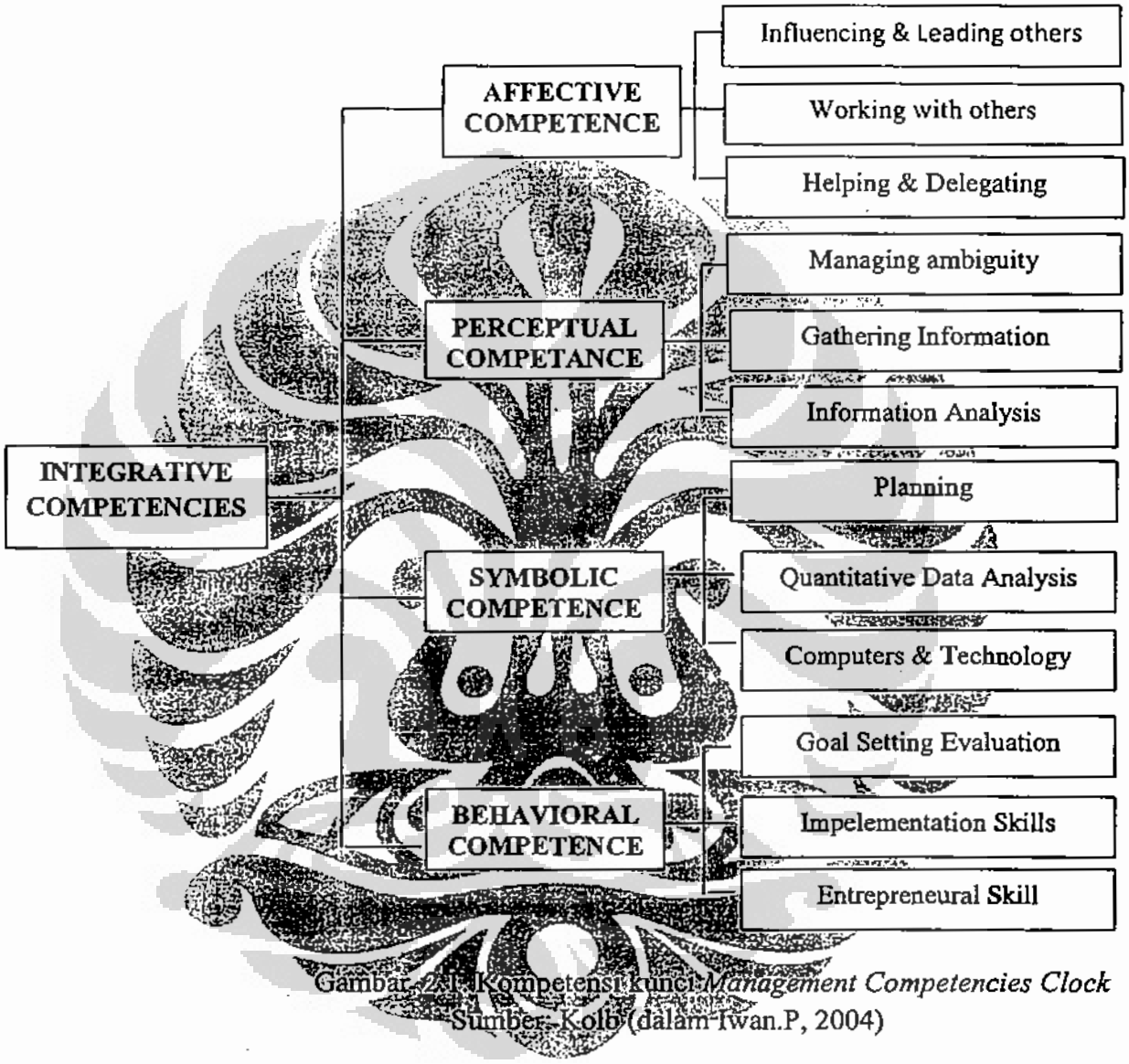
1. Mengumpulkan, menganalisa dan mengorganisasikan informasi
2. Mengkomunikasikan ide dan informasi
3. Merencanakan dan mengatur kegiatan
4. Bekerjasama dengan orang lain dan kelompok
5. Menggunakan ide dan teknik matematika
6. Memecahkan persoalan/masalah
7. Menggunakan teknologi

David Kolb (1986) dalam bukunya berhasil merumuskan kompetensi kinerja umum yang disebut Kolb's *Experential Learning Theory* (ELT). Teori Kolb ini menyatakan bahwa kemampuan seseorang terus berkembang dan pengalaman dalam bekerja membantu dalam menentukan perilakunya dalam bekerja. Teori Kolb mengukur kesesuaian karakter seseorang dengan jenis pekerjaannya. Model ini dirumuskan dengan melihat beberapa hal (1) bahwa seseorang terus berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya (2) setiap orang memiliki kemampuan untuk belajar berbagai tipe pekerjaan yang menjadikannya

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

bagian dari organisasi (3) kebutuhan pekerjaan membutuhkan keterampilan berbeda untuk menghasilkan performa yang efektif.

Kolb juga merumuskan 12 (dua belas) kompetensi kinerja umum yang disebut *Management Competencies Clock* yang dideskripsikan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kompetensi kunci *Management Competencies Clock*
Sumber: Kolb (dalam Iwan.P, 2004)

Kompetensi pembelajaran Kolb dibagi menjadi 4 kelompok besar yaitu:

a. *Affective Competence*, yaitu kompetensi yang merefleksikan afeksi dan sifat empati kepada parten kerja dan dalam penyelesaian konflik.
b. *Perceptual Competence*, yaitu kompetensi dalam mengumpulkan, mengelola dan mengorganisasikan informasi.

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

c. *Symbolic Competence*, sebuah kompetensi pegawai dalam menguasai organisasi sebagai suatu sistem admintrasi yang rapih.
d. *Behavioral Competence*, yaitu kompetensi dalam mengambil insiatif dan tanggungjawab dalam kondisi resiko dan ketidakpastiaan.

Berdasarkan uraian di atas, pada dasarnya kompetensi terdiri dari tiga unsur utama yaitu pengetahuan (*cognitive domain*), keahlian dan keterampilan (*psychomotor domain*), dan perilaku dan sikap (*affective domain*). Ketiga unsur ini secara langsung mempengaruhi perilaku (*Behaviour*) seseorang dalam melaksanakan tugas dan perannya.

Kompetensi yang dimiliki pemuda menjadi mutlak dan penting untuk dimiliki, karena peran pemuda sebagai pelopor dan pemimpin "*agent of change*" di tiap lini dan komunitas tempatnya berada. Pada akhirnya ketika pemuda memiliki kompetensi yang baik makaakan memberi peran besar bagi pembangunan dalam meningkatkan daya saing bangsa.

2.2.1 Kompetensi Kepemimpinan

Karena konsep kompetensi awalnya digunakan dalam organisasi bisnis, maka fungsi kepemimpinan oleh para pakarnya dimasukkan ke dalam fungsi posisi seorang manajer. Zwell (2000) menyebutkan bahwa sekurang-kurangnya ada 15 fungsi kepemimpinan yang umum dilaksanakan oleh manajer meliputi: (1) *Modelling the corporate culture*; (2) *Developing the corporate philosophy*; (3) *Establishing and maintaining standards*; (4) *Understanding the business*; (5) *Determining strategic direction*; (6) *Managing change*; (7) *Being a good follower: aligning with superior*; (8) *Inspiring and motivating*; (9) *Establishing alignment*; (10) *Estblishing focus*; (11) *Holding ultimate responsibility*; (12) *Dealing with authority issues*; (13) *Determining successors*; (14) *Managing ambiguity*; (15) *Optimizing organizational structure and process*.

Kompetensi kepemimpinan oleh Spencer & Spencer (1993) dikelompokkkan kedalam 6 (enam) kategori atau yang disebutnya *cluster*. *Cluster* tersebut meliputi:

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

a. *Achievment and action*

Cluster ini meliputi empat jenis kompetensi, yaitu: *Achievment orientation, Concerning for order, Quality and accuracy, Intiative, dan Information seeking.*

b. *Helping and human service*

Meliputi kompetensi: *Interpersonal understanding dan Custumer service orientation.*

c. *The Impact and influence*

Terdiri atas kompetensi: *Impact and influence, Organizational awareness, dan Relationship building.*

d. *Managerial competencies*

Kategori ini meliputi jenis kompetensi *Developing others, Directiveness, Team work and cooperation, dan Team leadership.*

e. *The cognitive competencies*

Meliputi *Analytical thinking, Conceptual thinking, dan Technical/personal/managerial expertise.*

f. *The personal effectiveness competencies*

Cluster ini terdiri dari empat kompetensi, yaitu: *Self-control, Self-confidence, Flexibility dan Organizational commitment.*

David Whitfield (2004) menemukan beberapa kompetensi yang harus dimiliki pemimpin di abad 21 antara lain:

1. Memiliki Kompetensi Kultural

Artinya seorang pemimpin global harus memahami akar budayanya sendiri, memahami budaaya lain, mengerti isu yang relevan dan mampu bekerjasama dengan berbagai individu dari budaya lain.

2. Memiliki Kompetensi Politik

Seorang pemimpin yang ingin memenangkan panggung global harus memahami peta politik dan arah kebijakan politik. Ia juga harus memahami implikasi geografis dan ekonomi dari suatu tindakan politik sehingga dibutuhkan pemahaman tentang struktur-struktur pemerintahan dan proses pengambilan kebijakan lintas batas.

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

3. Kompetensi Internasional

Pemimpin global harus mampu melihat dunia sebagai tempat yang penuh dengan keberagaman, komunitas yang heterogen, yang tersusun atas sistem fiskal, sosial, politik, ekonomi, dan komunikasi yang berbeda.

4. Kompetensi Teknologi

Tidak dapat dipungkiri bahwa arus globalisasi adalah derasnya pertukaran informasi dengan berkembang pesatnya teknologi informasi (TI). Seorang pemimpin global harus mampu memanfaatkan teknologi TI sebagai sarana menjalin komunikasi, berkolaborasi, membangun kepercayaaan dan memperluas pengaruh dan kepengikutannya.

Dalam konteks Indonesia, Lembaga Ketahanan Nasional (Lemhanas) telah merumuskan kompetensi kepemimpinan yang disebut Indeks Kepemimpinan Nasional Indonesia atau disingkat IKNI. IKNI merupakan suatu sistem untuk menemukan informasi secara cepat, mudah, dan kategoris tentang standardisasi kualitas kepemimpinan nasional yang relevan dengan konteks universal dan keindonesiaan. (Lemhanas, 2009).

Instrumen terukur IKNI ini dianalisis dengan mengkaji teori-teori akademis tentang kepemimpinan, filosofi kepemimpinan yang bersifat partikularistik yang bersumber dari budaya nasional juga disertai dengan analisis kinerja (performance, achievement) dari tokoh-tokoh nasional dan internasional.

Nilai-nilai yang terkandung dalam IKNI pada dasarnya mengandung indeks kapabilitas dan aksebilitas. IKNI mengidentifikasi karakteristik dasar atau disebut "*key variables*" dalam hal kategori Susila (moralitas) dan Akuntabilitas (tanggung jawab) yang dijabarkan dalam empat kelompok besar:

1. Moralitas dan akuntabilitas yang bersifat sipil dan individual
2. Moralitas dan akuntabilitas yang bersifat sosial kemasyarakatan
3. Moralitas dan akuntabilitas yang bersifat institusional atau kelembagaan, dan
4. Moralitas dan akuntabilitas yang bersifat global

Dalam buku *Leadership Competency Framework* (Glasgow City Council, 2009) kompetensi seorang pemimpin di abad 21 dirumuskan menjadi tiga

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

kelompok besar (*cluster*), yaitu *Personal Qualities* (kualitas pribadi), *Setting Direction* (menentukan tujuan), dan *Delivering the Service* (mampu bekerja sama).

a. *Personal Qualities*

Perubahan dan perkembangan dunia di era globalisasi menjadikan iklim kompetisi yang terus dinamis dan tidak bisa diprediksi. Seorang pemimpin harus memiliki kualitas pribadi yang percaya dan yakin akan kemampuan dirinya. Seorang yang positif dan semangat dengan spirit "pasti bisa". Mengetahui kesadaran (*self-awarness*) akan kelemahan dan kekuatan dan menjadi pembelajar cepat. Para pemimpin memiliki kompetensi yang berbeda dan memberikan pelayanan kepada khalayak dengan kualitas tinggi dan disertai dengan integritas untuk membantu sesama, sehingga para pemimpin ini melakukan yang terbaik. Kompetensi yang masuk ke dalam kelompok ini adalah *Self Belief, Self awareness, Self manggement, Drive for improvement in Public Services, dan Personal integrity.*

b. *Setting Direction*

Menghadapi perubahan dan ketidakpastian mengharuskan organisasi selalu melakukan inovasi untuk mampu bertahan dan memenangkan kompetisi global. Kompetensi seorang pemimpin harus mampu memetakan visi, prioritas jangka pendek dan jangka panjang. Mampu melihat '*big picture*' mimpi besar organisasi dengan tetap memperhatikan hal-hal detil. Kemampuan untuk tetap menterjemahkan perubahan-perubahan dan kompetisi menjadi inovasi yang fokus pada pengembangan organisasi. Kategori kedua ini mencakup beberapa poin kompetensi yang harus dimiliki pemimpi efektif: *Seizing the future, Intellectual flexibility, Broad scanning, Contextual Astuteness, Drive for results.*

c. *Delivering the Service*

Pemimpin yang memiliki performa tinggi adalah yang mampu bekerjasama menuju cita-cita organisasi. Mampu berkolaborasi dengan berbagai latar belakang orang (pihak luar) dan memiliki kekuatan untuk menyatukan. Kompetensi dari kelompok ini dijabarkan: *Leading change through people, Holding to account, Empowering others, Effective and strategic influencing, Working effectively with others.*

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Dari beberapa kajian tentang kompetensi kepemimpinan yang telah diuraikan diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepemimpinan merupakan serangkaian karakter yang dimiliki seorang pemimpin yang meliputi kualitas dan kapabilitas pribadi (*personal*), kompetensi interpersonal dan sosial (mengarahkan,mempengaruhi, kerjasama) dan kompetensi global (multikulturalis, penguasaaan informasi dan teknologi).

Karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang menggali secara mendalam kompetensi pemuda, maka peneliti tidak membatasi teori kompetensi yang mana yang digunakan. Namun begitu, temuan-temuan hasil eksplorasi akan dianalisis dengan menggunakan sudut pandang atau alat analisis teori *Leadership Competency Framework* (Glasgow City Council, 2009) yang telah berfokus merumuskan kompetensi kepemimpinan. Dimensi dari model kepemimpinan ini dijabarkan seperti tabel 2.2 berikut:

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Tabel 2.2 Dimensi *Leadership Competency Framework*

Klaster Kompetensi: A. PERSONAL QUALITIES		
Unit Kompetensi	Deskripsi unit kompetensi	Sikap efektif yang ditunjukkan
1. *Self Believe*	Menunjukkan kepercayaan diri akan keberhasilan diri dan yakin mampu menghadapi tantangan untuk hasil terbaik dalam memberikan peningkatan pelayanan dankemanfaatan	◦ Menyukai tantangan ◦ Mempersipakan diri untuk tampil dan diperhitungkan ◦ Bekerja melebihi tuntutan pekerjaan yang dibebankan ◦ Berbicara di saat yang tepat dan dibutuhkan
2. *Self Awareness*	Mengetahui kekuatan dan keterbatasan diri dan memahami emosi pribadi dan imbasnya pada perilaku pada situasi dan kondisi tertentu	◦ Menyadari emosi pribadi ◦ Menyadari pengaruh personal pada orang lain.terutama saat dalam keadaan tertekan dan faham kondisi seperti apa yang membuat terpancing
3. *Self Management*	Mampu mengelola emosi dan memiliki daya tahan/stabilitas emosi dan menunjukkan emosi yang diharapkan dalam menghadapi situasi yang kompleks	◦ Tahan dan mampu (daya tahan) menghadapi kesulitan ◦ Mampu mengatasi lingkungan yang komples dan terus berubah dengan keterbatasan organisasi
4. *Drive for improvement in Public service*	Menunjukkan motivasi dan dedikasi dalam melayani peran kepemimpinannya sehingga ia menjadi berbeda dari bawahannya	◦ Menunjukkan totalitas kemampuan pekerjaan (profesionalitas) dalam melakukan pelayanan dan memenuhi kebutuhan komunitas/organisasi ◦ Meyakini pentingnya pelayanan dan bertanggungjawab kepada komunitas/organisasi ◦ Selalu memiliki energi/semangat untuk meningkatkan pelayanan.
5. *Personal Integrity*	Mempraktikkan komitmen, keterbukaan, kejujuran, demokratis, inklusif, loyalitas dan menjadi teladan dalam menjalankan peran kepemimpinannya	◦ Memiliki dan meyakini prinsip pribadi (key values) yang dibuktikan dengan komitmen dalam menjalankan perannya. (terutama dalam keadaan tertekan) ◦ Menunjukkan keterbukaan dan kemampuan komunikasi, memotivasi dengan inklusif dan terlibat langsung dalam pekerjaan ◦ Berperan sebagai teladan pada staf/bawahannya. Terlibat langsung dalam pelayanan dan apa yang dibutuhkan orang lain ◦ Memiliki daya tahan menghadapi tantangan yang membuat pemimpin bekerja lebih keras untuk kemajuan organisasi

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Universitas Indonesia

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

		• Menyadari pentingnya dukungan kepemimpinan kolektif dengan adanya loyalitas anggota.
Klaster Kompetensi: B. SELLING DIRECTION		
Unit Kompetensi	Deskripsi unit kompetensi	Sikap efektif yang ditunjukkan
6. *Seizing the future*	Mempersiapkan, perencanaan dan aksi untuk membentuk dan mengimplementasikan visi dan pengembangan pelayanan	• Memiliki prioritas dengan melihat peluang yang paling penting dan mutakhir menuju perbaikan/kemajuan yang menguntungkan organisasi • Menginterpretasikan kemungkinan-kemungkinan besar arah perubahan • Menggunakan analisis pengetahuan mendalam untuk menerapkan arah strategi, bentuk implementasi, pendekatan, budaya organisasi dan yang mempengaruhi perkembangan organisasi • Menyokong visi dan aksi dengan fokus yang kuat pada kebutuhan local • Mempersiapkan stategi untuk perubahan yang transformasional (dahsyat) dari sekedar perubahan bertahap
7. *Intellectual Flexibilty*	Menghadapi dan mengelola ambiguitas perubahan dan terbuka dengan kreatif untuk memenangkannya	• Menerima setiap perspektif yang baru dan "segar" dari berbagai sumber berbeda (baik internal maupun eksternal) yang digerakkan oleh semangat inklusif dan peningkatan pelayanan • Menyadari bahwa perubahan terkadang harus "radikal", besar, drastis dan beresiko untuk mencapai kemajuan • Mendorong dan memberi kesempatan anggota untuk inovatif dan kreatif
8. *Broad scanning*	Menyediakan waktu untuk mengumpulkan informasi dari berbagai sumber	• Memprioritaskan dalam mengetahui bagaimana cara memberikan pelayanan dan mengetahui latarbelakang /pengalaman komunitas • Yakin dalam melangkah sesuai dengan informasi, fakta dan situasi

		yang ada • Menunjukkan sikap yang sistematis dan terus-menerus untuk mengumpulkan informasi terkait dengan upaya penting pengembangan
9. *Contextual Astuteness*	Menunjukkan kemampuan untuk memahami keragaman kelompok, keunggulan dari organisasi dan dinamisasi didalamnya sehingga organisasi bisa lebih efektif	• Memahami iklim dan budaya organisasi (internal) maupun lingkungan yang lebih luas lagi (eksternal) • Mengetahui celah atau cara ampuh untuk mempengaruhi orang lain (baik internal maupun eksternal) dan bagimana bisa terlibat dengan mereka • Memahami strategi dan kebijakan baik nasional maupul lokal dalam merencanakan strategi pengembangan
10. *Drive for Result*	Menunjukkan komitmen dan tekad kuat dalam melakukan pencapaian-pencapaian dalam rangka pelayanan/kemanfaatan	• Menetapkan target yang ambisius (besar) yang melampaui standar yang dibutuhkan dan memperhitungkan dengan jelas resikonya • Berfokus pada diri, orang lain dan energi untuk maju dan melakukan perubahan daripada melihat keterbatasan/kendala pada masa lalu • Mencari peluang untuk meningkatkan pelayanan melalui kerjasama dan strategi-strategi baru dalam bekerja
Klaster Kompetensi: C. DELIVERING THE SERVICE		
Unit Kompetensi	Deskripsi unit kompetensi	Sikap efektif yang ditunjukkan
11. *Leading change trough people*	Mampu mengkomunikasikan visi dan tujuan untuk terus berubah Melibatkan dan memfasilitasi seluruh tim untuk bekerjasama mencapai tujuan	• Memperoleh dukungan dari orang lain/anggota dan meyakinkan alasan mengapa sebuah tim/organisasi perlu berubah • Membagi peran kepemimpinan dengan tim dan rekan organisasi lainnya (stakeholder) • Mendorong orang lain untuk bekerja dan berkreasi dalam melaksanakan peran dan tugasnya • Mempraktikkan kemampuan memimpin yang handal, demokratis yang didasari oleh nilai orgnisasi yang telah disepakati • Melakukan pendekatan kolaboratif dan fasilitatif dalam bekerjasama dengan berbagai kelompok • Memungkinkan tim (baik internal maupun dengan organisasi

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Universitas Indonesia

Universitas Indonesia

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

		lainnya)untuk bekerja sama dengan efektif • Membantu untuk lepas dari masalah/rintangan, mengidentifikasi dan memastikan tersedianya sumber daya (termasuk SDM) dan menjaganya
12. *Holding to account*	Memiliki keteguhan hati/keyakinan untuk menggerakkan orang lain untuk mencapai target dan bertanggungjawab untuk memberikan pelayanan terbaik	• Menetapkan target dan standard yang jelas untuk performa dan perilaku organisasi Memastikan proses berjalan dengan benar dengan dukungan individu dalam tim untuk mencapat target dan standard tersebut • Bersikap tegas jika target dan standar organisasi tidak sesuai dengan yang ditetapkan • Membangun iklim saling mendukung dan bertanggungjawab daripada iklim saling menyalahkan • Memegang kendali atas komitmen tim yang sudah sepakat untuk mengerjakan/bertanggungjawab terhadap tugas yang harus diberikan • Mempersiapkan diri untuk menerima masukan/kritik orang lain/anggota atas pekerjaan yang seharusnya dilakukan sebagai pemimpin
13. *Empowering others*	Bekerjakeras memfasilitsi bawahan/orang lain untuk berkontribusi dan berperan dalam praktik kepimpinan, membina kemampuan dan pengembangan kapasitasanak buah	• Memiliki kerendahan hati untuk terjun langsung bekerja yang tampak seperti pekerjaan "rendahan", memberi ruang bagi anggota untuk memimpin pada isu tertentu yang bertujuan untuk menumbuhkan percaya diri dan kapasitasnya • Mengidentifikasi potensi anggota dan mendukung untuk mengembangkannya • Meyakinkan dan bertanggungjawab menjadikan keragaman sebagaisuatu yang dihormati dan tidak dibeda-bedakan • Menumbuhkan sikap pada anggota organisasi/komunitas bahwa agenda pengembangan adalah hasil kreasi dan dimiliki oleh mereka sendiri • Melibatkan seluruh elemen /komponen organisasi dalam upaya pengembangan pelayanan organisasi/komunitas

		• Mengembangkan hubungan baik dengan stakeholder dan penerima manfaat (customer) dengan terbuka, jujur, setara dan menunjukkan saling member manfaat sebagai solusi bersama
14. *Effective and strategic influencing*	Mampu dan mempersiapkan diri untuk mengadaptasikan berbagai cara untuk meraih dukungan dan pengaruh dari berbagai pihak dengan tujuan untuk memastikan perkembangan organisasi	• Menghasilkan sesuatu manfaat/kemajuan dengan kerjasama antar *stakeholder* selua-luasnya • Memberi pengaruhi dalam hubungan kerjasama yang sangat penting dalam mencapai kemajuan • Mengatasi ambiguitas dengan terus berubah, membentuk diri dan pencapaian menjadi lebih besar lagi • Menerapkan berbagai strategi yang penting untuk jangka panjang yang berpengaruh dalam perubahan menuju pencapaian
15. *Working effectively with others*	Menunjukkan komitmen untuk bekerja dan terlibat secara kontruktif dengan pihak internal maupun eksternal.	• Memastikan bahwa segala bentuk strategi, perencanaan pengembangan berjalan sinergi, bersatupadu dalam bekerja antara anggota dalam tim • Paham dan peka terhadap berbagai perbedaan sudut pandang • Bersungguh-sungguh untuk membangun kondisi kerjasama yang kondusif dan sukses

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Universitas Indonesia

2.3 Perumusan Kompetensi

Langkah awal dalam merancang pelatihan berbasis kompetensi tentu saja adalah menentukan kompetensi apa saja yang diharapkan akan dimiliki oleh peserta pelatihan. Perumusan kompetensi ini dilakukan dengan menggalinya melalui "*expert panels*", yaitu pihak *stakeholder* yang *concern* dan bertanggungjawab pembangunan kepemudaan. Harapan secara teori didefinisikan sebagai keyakinan bahwa upaya seseorang akan menghasilkan pencapaian tujuan kinerja yang diinginkan (Victor H. Vroom, 1964).

Dalam proses penilaian kebutuhan pelatihan, kompetensi perlu definiskan secara rinci untuk melihat struktur atau faktor apa yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Menurut Kubr & Propenko (dalam Iwan P, 2004), struktur-struktur kompetensi yang dapat dinilai dalam analisis pelatihan terdiri dari:

a. *Knowledge, Skill, Attitudes* (KSA) dan *Traits*

Knowledge atau pengetahuan merupakan kemampuan dalam penguasaan informasi yang meliputi fakta, konsep, dan hubungan-hubungan. Sesuai dengan tujuan penilaian kebutuhan pelatihan (diklat), pengetahuan dapat terbagi menjadi:

1) Pengetahuan terhadap lingkungan ekonomi, bisnis, dan manajemen;
2) Pengetahuan yang berhubungan dengan sektor, produk, dan teknologi;
3) Pengetahuan terhadap organisasi-organisasi tertentu seperti perusahaan, institusi publik dan lain sebagainya;
4) Pengetahuan terhadap faktor-faktor dan permasalahan sosial, psikologi, budaya dan politik.

Untuk mendefiniskan pengetahuan yang akan dinilai dalam pemilaian kebutuhan pelatihan, perlu dibatasi oleh batasan pengetahuan mana yang dibutuhkan dan diinginkan dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Skill atau keterampilan merupakan kemampuan dalam melakukan suatu pekerjaan, kemampuan menerapkan pengetahuan dan bakat yang dimiliki secara efektif di dalam lingkungan pekerjaan. Keterampilan yang terlibat dalam lingkungan pekerjaan meliputi: keterampilan teknis, keterampilan manajemen umum dan organisasi, keterampilan analitis dan konseptual, keterampilan sosial

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

dan budaya, keterampilan mengelola SDM, keterampilan berkomunikasi, keterampilan kepemimpinan dan keterampilan berpolitik. Dalam lingkungan bisnis atau manajemen, sikap merupakan kecenderungan untuk memandang pekerjaan, orang lain, lingkungan kerja bisnis dengan cara tertentu. Sikap yang dimiliki tersebut tercermin dalam perilakunya sehari-hari dan mencerminkan *value* (nilai) yang diyakini selama ini.

Traits atau sifat oleh Boyatzis didefiniskan sebgai cara yang khas yang dimiliki seseorang dalam merespon seperangkat rangsangan. Sifat yang dimiliki seseorang akan menentukan bagaimana seseorang bereaksi terhadap kejadian yang dialami. Karena itu, sifat tersebut dapat terdiri dari karakteristik perilaku yang dimiliki apad beberapa situasi. Contoh dari sifat kecenderungan dalam mengambil inisiatif, fleksibilitas, kemampuan beradaptasi, percaya diri, agresifitas, toleransi, ketekunan dan kesabaran.

b. *Technical and Behavioural Area*

Technical area meliputi pengetahuan, sikap, keterampilan, serta bakat yang menyangkut teknologi, ekonomi, keuangan, dan aspek-aspek procedural dan structural suatu pekerjaan. *Behavioural area* meliputi aspek-aspek yang mempengaruhi kemampuan berkomunikasi dan berurusan dengan seseorang baik di dalam maupun di luar organisasi.

c. *Managerial Behaviour*

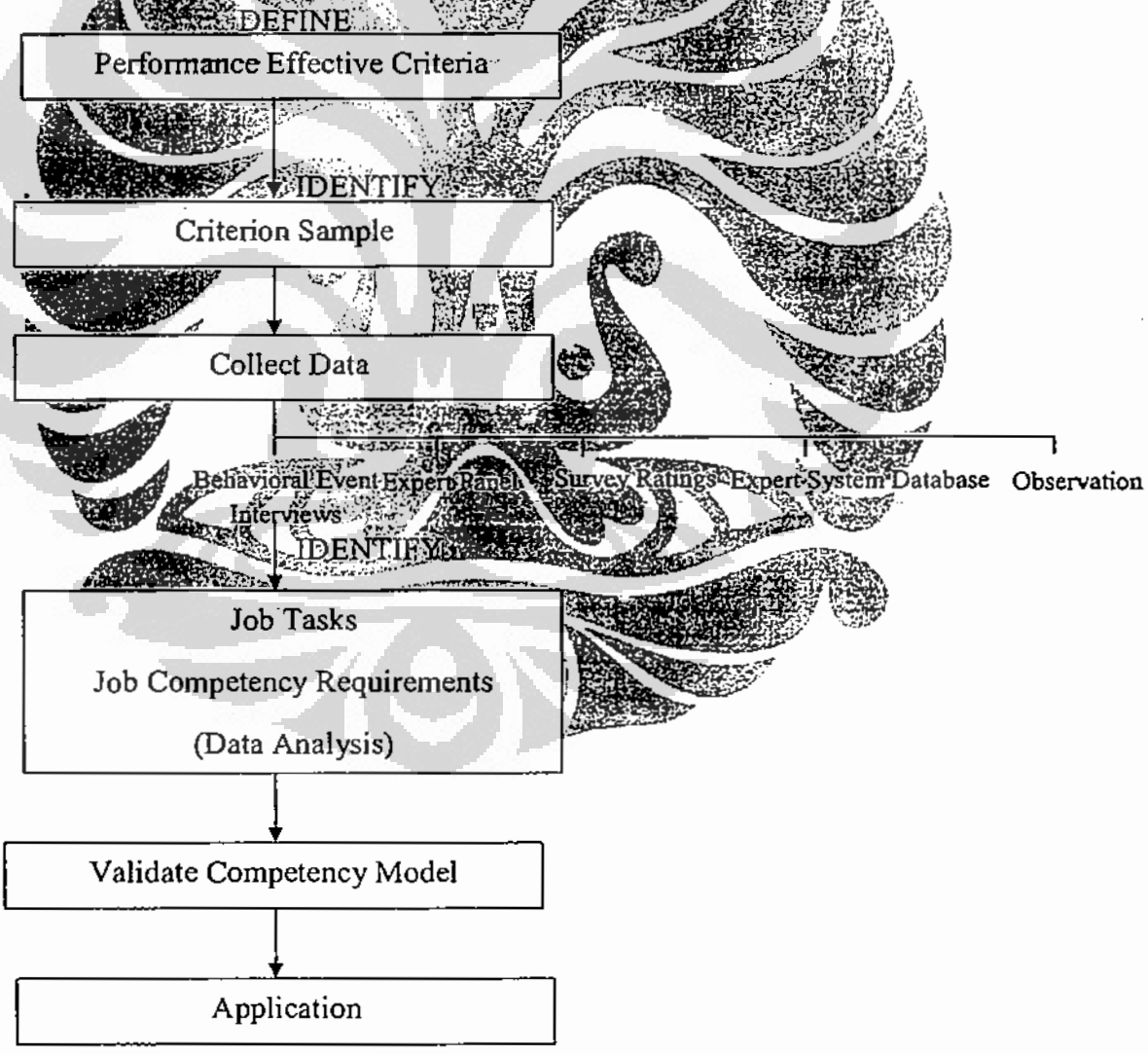
Merupakan karakteristik tertentu yang harus dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaan. *Managerial behaviour* ini dapat mengidentifikasi kinerja seseorang karena menggambarkan pola-pola perilaku tertentu dalam usahanya mencapai suatu hasil.

2.3.1 *Competency Model*

Comptency Model merupakan pendekatan yang meliputi pendekatan-pendekatan sebelumnya dengan mendefinisikan seperangkat karatcristik yang dimiliki individu yang dibutuhkan dalam pencapain kinerja yang lebih baik dan lebih efektif.

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

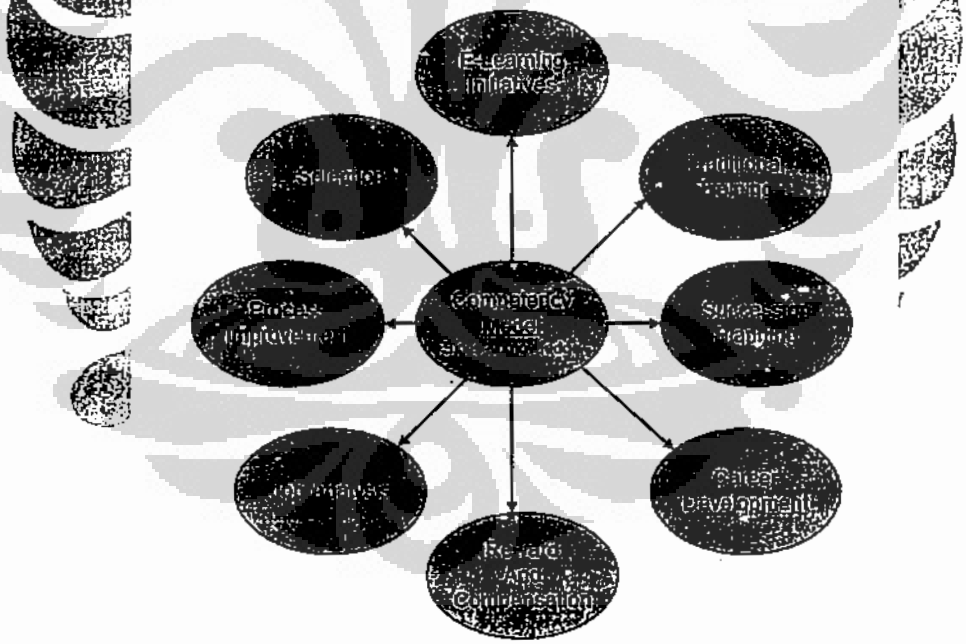
Boyatzis (dalam Iwan.P, 2004) mendefiniskan *Competency Model* sebagai kompetensi-kompetensi yang dimiliki seseorang yang dapat berupa motivasi, sifat, keterampilan, aspek dari pandangan, peranan sosial atau pengetahuan seseorang yang digunakan. Kompetensi-kompetensi yang ada dapat terlihat dalam beberapa aktivitas di beberapa lingkungan kerja, sehingga seseorang yang memiliki kompetensi tersebut dapat melakukan pekerjaan dan tugas yang berbeda-beda. Karena itu *Competency Model* merupakan bentuk dari kompetensi dalam melakukan pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan teoritis, keterampilan analitis dan konseptual, fleksibilitas, reaksi cepat terhadap kondisi baru, imajinasi, kreativitas, kemampuan memimpin dan seterusnya. Spencer & Spencer (1993) dengan menggambarkan proses pemetaan kompetensi seperti gambar berikut ini:



Gambar 2.2. *Competency Model*
(Sumber: Spencer & Spencer,1993)

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Aplikasi dari perumusan kompetensi bisa dipergunakan untuk berbagai keperluan terkait pengelolaan sumber daya manusia SDM Menurut Kamus Kompetensi LOMA (1998) digunakan untuk ***Staffing*** (penempatan staf); Strategi-strategi rekrutmen dan serangkaian tes yang digunakan untuk seleksi, didasarkan atas kompetensi-kompetensi kritikal dari pekerjaan, **Evaluasi Kinerja**; Penilaian kinerja dari pekerja didasarkan atas kompetensi-kompetensi yang dikaitkan dengan target–target yang penting dari organisasi, **Pelatihan**; program-program pelatihan dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pekerja dan kompetensi yang diharapkan dimiliki pekerja, **Pengembangan;** *p*ara pekerja pertama kali diukur untuk mengenali kesenjangan kompetensinya; kemudian mereka dibimbing untuk membuat rencana-rencana pengembangan untuk menutupi kesenjangan yang ada, dan ***Reward & Recognition*** (hadiah dan pengakuan); para pekerja diberikan kompensasi untuk prestasi-prestasi dan tingkah laku yang mencerminkan tingkat keterampilan mereka pada kompetensi-kompetensi kunci. Aplikasi model kompetensi digambarkan seperti gambar 2.3



Gambar 2.3. Aplikasi Model Kompetensi
Sumber: Competency –Based Learning /CBL (Paul Squires, 2010)

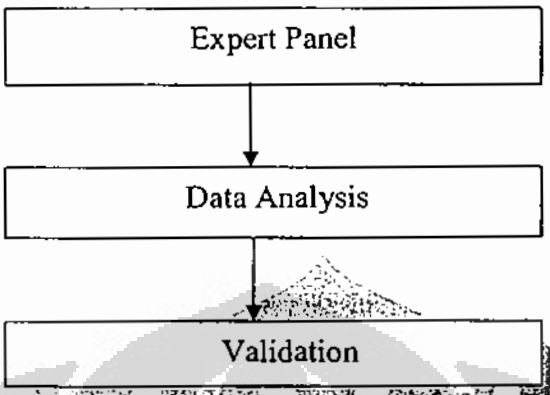
Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Tahap awal dalam perumusan model kompetensi adalah melakukan *Prepatory work* yaitu mengidentifikasi visi, misi dan tujuan serta stategi organisasi. Identifikasi tugas, fungsi dan peran di setiap posisi karyawan (*performer*) juga bagian dari tahap awal ini. Proses selanjutnya adalah melakukan kriteria atau parameter unggul (superior)-nya seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaan (*Performance Effective Criteria*). Langkah ini juga disesuaikan dengan visi, tujuan dan harapan organisasi. Selanjutnya didapatkan seperangkat kriteria yang membedakan seseorang karyawan (*performer*) yang unggul dan yang biasa (*Criterion Sample*). Untuk mengumpulkan data kompetensi dapat dilakukan dengan lima cara yaitu: dengan wawanacara mendalam (*Behavioral Event Interviews*) pada *performer* terkait dengan kepribadian, motivasi, gaya kognitif "*Cognitive style*" (bagaimana ia berfikir, merasa dan menginginkan dalam berbagai situasi), pencapaian dan mengelola masalah. *Expert Panel* merupakan metode pengumpulan data melalui curah gagasan para *stakeholder* (bisa manajer bidang SDM, ataupun pimpinan organisasi) terkait harapan ideal kompetensi *performer*. *Survey Rating* menyediakan poin-poin kompetensi yang diisi oleh *performer* dan manajer yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas dan perannya, lalu melakukan pengurutan (rangking) terhadap hasil surveynya. *Expert System Database* pada dasarnya sama dengan *Expert Panel* namun kuisoner menggunakan pangkalan data (database) dengan sitem komputerisasi (menggunakan *software*). *Observation* merupakan metode pengumpulan data secara langsung di lapangan terkait kesesuaian pekerjaan dengan kompetensi yang dibutuhkan. Metode yang digunakan pada perumusan kompetensi kepemimpinan pada penelitian ini adalah dengan *Expert Panel* yang juga menjadi keterbatasan penelitian.

Setelah pengumpulan data didapatkan dari berbagai sumber, proses selanjutnya adalah melakukan analisis data yang menghasilkan hipotesis kompetensi karyawan atau disebut performer. Hipotesis kompetensi tersebut diuji dengan melakukan validasi dengan mengkoreksi silang dengan performer lagi dengan wawancara ataupun kuisoner. Terakhir dihasilkan model kompetensi yang dapat digunakan untuk untuk penilaian rekrutmen, pelatihan, pengembangan karyawan, evaluasi dan sebagainya.

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Dalam penelitian ini, pemetaan kompetensi menggunakan metode pengumpulan data *Expert Panel* yang secara sederhana digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.4 Proses Perumusan Kompetensi Kepemimpinan
(Sumber: Hasil Studi Literatur, 2011)

Pemetaan kompetensi diawali dengan mengetahui visi, tujuan dan harapan *stakeholder* terkait kompetensi pemuda dan pelatihan. Langkah mengumpulkan data ini dilakukan dengan menggunakakan *Expert Panel* yang dalam konteks ini adalah pejabat di Kementrian Pemuda dan Olahraga (Kemenpora) sebagai wakil pemerintah sebagai pengelola program pelatihan kepemimpinan pemuda, Perwakilan pemuda dari Organisasi Kepemudaan (OK) sebagai peserta sebagai penerima manfaat pelatihan lembaga pelatihan terapan dibidang pembentukan karakter sebagai praktisi, dan akademisi di bidang psikologi dan kepemimpinan. Selanjutnya setelah menggali dengan wawancara mendalam dihasilkan perumusan kompetensi yang diharapkan dan langkah terakhir adalah dengan melakukan validasi kompetensi dengan merujuk pada teori kompetensi kepemimpinan sebagai pisau bedah analisis.

Proses pemetaan kompetensi pada akhirnya menghasilkan deskripsi mengenai pengetahuan, kecakapan, dan perilaku yang dibutuhkan oleh pemuda seseorang dalam menjalankan peran kepemimpinannya.

2.4 Perancangan Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu upaya pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dr. Leonard Nadler, dalam buku *Training Fundamentals* (Janis Fisher, 2010) mendefiniskan

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

pelatihan: " *Training is learning that is provided in order to improve performance on the present job*".

Dari definisi ini menunjukkan dua implikasi bahwa pertama; performa kinerja saat ini belum menunjukkan yang seharusnya dibutuhkan, kedua; bahwa hasil pelatihan digunakan bukan untuk pekerjaan dimasa depan (jangka panjang) tapi untuk diaplikasikan segera.

Konsep pelatihan sebagai upaya meningkatkan kemampuan seseorang, oleh Laird (dalam Apriliana,2009) didefinisikan sebagai sebuah pengalaman atau cara yang membuat individu memperoleh tingkah laku baru. Dengan pelatihan, setiap pesertanya mampu menyiapkan diri dalam menghadapi lingkungannya. Pendapat lain tentang definisi pelatihan dikemukakan oleh Lucas (dalam Aprilina,2009) yang mengatakan pelatihan merupakan kumpulan aktivitas formal atau informal yang dirancang untuk memberikan kontribusi pengatahuan, keterampilan, serta sikap pesertanya.

Menurut Wikipedia, pelatihan merupakan "*kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, kompetensi, sebagai hasil dari pengajaran vokasional dan latihan keahlian dan pengetahuan yang berhubungan dengan penggunaan keahlian yang spesifik*".

Dari beberapa definisi tentang pelatihan dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dapat memberikan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan (peserta) untuk menjalani kehidupan.

Pelatihan merupakan proses belajar tapi berbeda dari pendidikan. Perbedaannya pada tujuan terkait waktu aktivitasnya. Dalam pelatihan peserta diberikan bekal pengetahuan agar sikapnya sesuai dengan standar yang berlaku atau yang diinginkan saat itu (karena waktunya yang relatif singkat). Sementara melalui pendidikan dalam jangka waktu tertentu (sekolah atau pendidikan tinggi), pesertanya diberikan pengetahuan untuk memenuhi standar di masa depan.

Perbedaan pelatihan dan pendidikan lainnya adalah pelatihan merupakan aktivitas bersama antara ahli (*expert*) dan pembelajar (*learner*) bekerja sama dalam rangka metransfer informasi secara efektif dari ahli kepada pembelajar (*learner*) untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keahlian pembelajar sehingga si

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

pembelajar dapat menampilkan pengerjaan tugas dan pekerjaan lebih baik lagi untuk selanjutnya.

Tujuan yang baik dalam sebuah pelatihan adalah memiliki kemampuan untuk melakukan sesuatu (*doing something*), bukan sekedar kemampuan untuk mengetahui sesuatu (*knowing something*). Dalam pelatihan (*training*) bukan satu kesempatan hasilnya bisa langsung dirasakan, sebab pelatihan merupakan proses. Kebiasaan positif harus selalu diulang kembali jika menginginkan materi pelatihan itu terus melekat dalam diri individu.

Pelatihan kepemimpinan yang efektif oleh Ron Cacioppe (1998) dirumuskan terdiri dari tiga elemen yaitu:

1. Pengembangan diri para pemimpin,
2. Meningkatkan kemampuan para pemimpin dalam perannya di dalam kelompok,
3. Meningkatkan keterampilan para pemimpin untuk berkontribusi pada tujuan dan perubahan strategis organisasi.

Ron Cacioppe (1998) menyebutkan bahwa dalam pembelajaran kepemimpinan individual yang efektif terdapat delapan unsur utama yaitu:

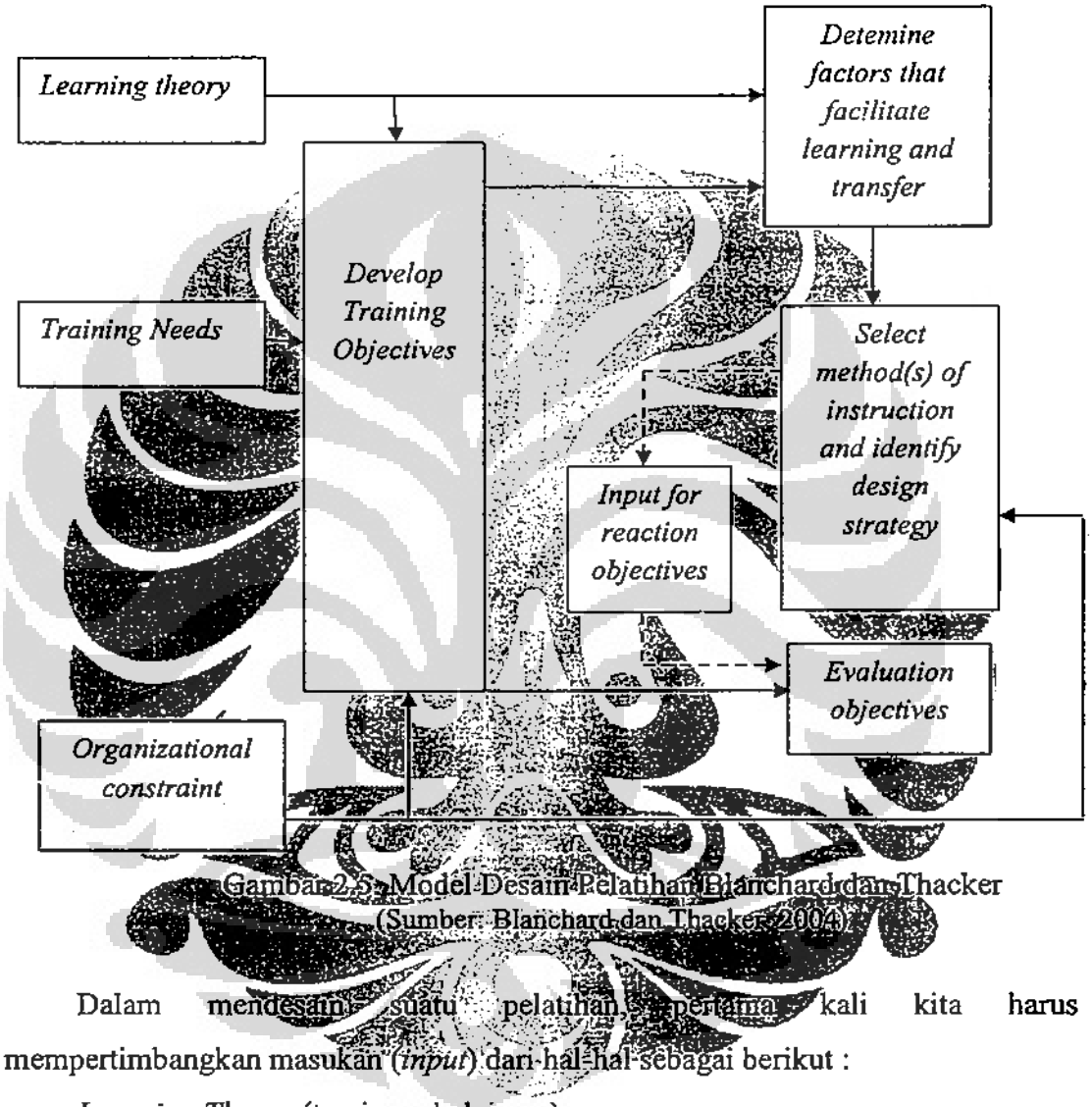
1. Meningkatkan pengetahuan dan penghargaan terhadap diri sendiri (*self knowledge dan self worth*),
2. Menajamkan pola pikir (*mindset*),
3. Menguji gagasan dan sikap dalam tindakan,
4. Meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan hubungan,
5. Adanya tiruan (model) kepemimpinan yang bisa diamati,
6. Partisipasi dalam menentukan arah perubahan dan budaya baru organisasi,
7. Berpikir global bertindak lokal,
8. Jaringan dengan orang yang relevan dengan pekerjaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa suatu pelatihan kepemimpinan dapat disebut efektif jika berkontribusi secara positif dalam pencapaian tujuan organisasi dan pengembangan para pemimpin.

Selanjutnya bagaimana merancang aktivitas pelatihan yang efektif untuk mencapai tujuannya disebut dengan istilah model atau desain pelatihan. Desain pelatihan dapat diartikan rencana atau skema suatu kegiatan yang dibuat untuk

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

meningkatkan pengetahuan, keahlian, kompetensi, sebagai hasil dari pengajaran vokasional dan latihan keahlian dan pengetahuan yang berhubungan dengan penggunaan keahlian yang spesifik bagi peserta pelatihan. P. Nick Blanchard dan James W. Thacker (2004) menjelaskan cara mendesain suatu pelatihan dengan menggunakan gambar berikut ini.



Gambar 2.5. Model Desain Pelatihan Blanchard dan Thacker
(Sumber: Blanchard dan Thacker, 2004)

Dalam mendesain suatu pelatihan, pertama kali kita harus mempertimbangkan masukan (*input*) dari hal-hal sebagai berikut :

a. *Learning Theory* (teori pembelajaran)

Teori pembelajaran menjelaskan bagaimana seorang individu belajar. Menurut Robert Gagne, ada delapan tipe pembelajaran yaitu *signal learning, stimulus-response learning, shaping learning, verbal association learning, multiple discrimination learning, concept learning, principle learning,* dan *problem solving learning* (Blanchard dan Thacker, 2004). Di samping itu ada *social learning theory* dari Albert Bandura yang menyatakan bahwa seseorang yang belajar hanya perlu

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

mengobservasi kejadian di sekitarnya untuk mendapatkan suatu pengetahuan tentang perilaku yang sebaiknya dilakukan dalam organisasi. Pemilihan teori pembelajaran yang tepat untuk suatu pelatihan akan sangat membantu dalam menentukan tujuan pembelajaran dalam pelatihan tersebut dan faktor-faktor penentu yang akan memudahkan tercapainya tujuan pembelajaran itu sendiri (Blanchard dan Thacker, 2004).

*b. Training Needs (*kebutuhan akan pelatihan)

Informasi ini didapatkan dari proses *Training Need Assesment* (*TNA*) yang dilakukan sebelum mendesain suatu pelatihan. Hasil *TNA* adalah alasan-alasan yang menyebabkan suatu pelatihan dibutuhkan, kompetensi-kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan, dan perilaku (*knowledges, skills, attitudes/KSAs*) yang diperlukan oleh organisasi (analisis operasional) lewat pelatihan, analisis tentang siapa saja yang perlu terlibat sebagai peserta pelatihan dan kondisi *KSAs* peserta pelatihan tersebut (*person analysis*), serta analisis tentang sumberdaya dan lingkungan organisasi yang dapat mendukung pelatihan tersebut (*organizational analysis*) (Blanchard dan Thacker, 2004). Lebih lanjut Blanchard dan Thacker menyatakan dengan *TNA* yang tepat maka akan diperoleh suatu masukan bagi desain pelatihan tentang *KSAs* yang benar-benar dibutuhkan bagi organisasi sehingga memudahkan untuk menyusun tujuan pembelajaran dalam pelatihan".

*c. Organizational Constraints (*keterbatasan dalam organisasi)

Maksudnya adalah keterbatasan sumberdaya dan kemampuan organisasi dalam mendukung penyelenggaraan pelatihan. Keterbatasan tersebut dapat berupa terbatasnya biaya, waktu, jumlah peserta yang bisa dilibatkan, dan sebagainya. "Dengan mengetahui keterbatasan organisasi maka kita akan dapat memilih metode dan mengidentifikasi strategi dalam menyampaikan suatu pembelajaran melalui pelatihan" (Blanchard dan Thacker, 2004).

Langkah selanjutnya dalam mendesain suatu pelatihan adalah menentukan tujuan pelatihan. Tujuan pelatihan adalah pernyataan tentang apa yang diharapkan dapat terwujud, tujuan pelatihan yang baik mengandung tiga komponen yaitu :

1. Dampak yang diharapkan atau dengan kata lain apa saja yang seharusnya muncul setelah pelatihan.

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

2. Kondisi-kondisi, maksudnya kondisi seperti apa yang memungkinkan munculnya dampak yang diharapkan.
3. Standar-standar, maksudnya apa kriteria yang menandakan bahwa dampak yang diharapkan dari pelatihan telah terjadi dan dapat diterima

Yukl (2005) menyebutkan bahwa tujuan pembelajaran dalam pelatihan haruslah jelas karena tujuan pembelajaran menjelaskan:

> *"...perilaku, keterampilan, atau pengetahuan yang diharapkan agar diperoleh para trainee dari pelatihan", serta"...menjelaskan tujuan pelatihan itu dan relevansinya bagi para trainee".*

Langkah berikutnya dalam mendesain suatu pelatihan menurut Blanchard dan Thacker adalah dengan menentukan faktor-faktor kunci yang mendukung pembelajaran, antara lain perbedaan-perbedaan *KSAs* individu (*trainee*), motivasi *trainee*, cara belajar individu (*trainee*), kondisi pelatihan, umpan balik bagi peserta, dan dukungan dari organisasi. Menurut *social learning theory*, pembelajaran individu dipengaruhi oleh motivasi, yang melahirkan perhatian dan harapan, memunculkan ingatan, menghasilkan perilaku dan penguatan.

Desain pelatihan harus memperhatikan cara belajar individu sehingga dapat memilih metode pembelajaran yang sesuai dengan tujuan pelatihan. Blanchard dan Thacker (2004) juga menyebutkan bahwa pelatihan haruslah mengembangkan *strategic knowledge*, yaitu "kemampuan bagi *trainee* untuk memahami mengapa dan kapan *KSAs (Knowledge, Skills, Attitudes)* baru mereka dapat digunakan".

Instructional design dari Gagne-Briggs dinyatakan oleh Blanchard dan Thacker sangat berhubungan erat dengan *social learning theory*. *Instructional design* dari Gagne-Briggs terdiri atas sembilan tahapan, yaitu:

a. Mendapatkan perhatian audiens (peserta pelatihan).
b. Menginformasikan tujuan pembelajaran kepada peserta pelatihan.
c. Menggali pengetahuan peserta yang relevan dengan tujuan pembelajaran.
d. Mempresentasikan materi pembelajaran dengan tepat.
e. Mengarahkan peserta untuk mencapai tujuan pembelajaran.
f. Mempraktekkan *KSAs* yang diharapkan.
g. Menyampaikan ruang umpan balik.
h. Mengevaluasi ketercapaian tujuan pembelajaran.
i. Mendorong peserta untuk melakukan penyesuaian di organisasi masingmasing

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Langkah berikutnya dalam mendesain pelatihan adalah memilih metode dan strategi pelatihan yang disesuaikan dengan keterbatasan organisasi dan teori-teori pembelajaran. Salah satu metode terpopuler dalam pelatihan adalah *instructional methods. Instructional methods* merupakan metode pelatihan dimana pembelajaran difasilitasi dan diarahkan oleh instruktur (*trainer*). Ada beberapa strategi pembelajaran dalam *instructional methods* yaitu *lecture* atau *discussion based, computer based,* permainan dan simulasi seperti bermain peran dan model perilaku, serta *on the job training* .Untuk pelatihan dengan tujuan pembelajaran utama berupa peningkatan pengetahuan atau keterampilan kognitif maka *lecture* atau *discussion based* sangat tepat digunakan sebagai strategi pembelajaran *Lecturer* biasanya adalah seseorang bisa pakar atau ahli yang menyampaikan materi atau topik tertentu kepada *trainee*, tugas *lecturer* selain menyampaikan materi adalah mendorong dan memfasilitasi *trainee* untuk berpartisipasi aktif dalam sesi pelatihan tersebut baik dalam bentuk mendengar aktif, berdiskusi, dan menyampaikan umpan balik (Blanchard dan Thacker, 2004).

Langkah akhir dalam mendesain suatu pelatihan adalah menyusun perangkat-perangkat evaluasi untuk mengukur ketercapaian tujuan pelatihan. Donald Kirkpatrick pada tahun 1959 pertama kali memperkenalkan sebuah metode untuk mengevaluasi pelatihan secara komprehensif dengan menggunakan *The Four Level (Reaction-Learning-Behaviour-Result)* (Kirkpatrick, 2007). *The Four Level* merupakan suatu metode evaluasi pelatihan komprehensif yang dirumuskan oleh Kirkpatrick yang terdiri atas empat level evaluasi. Level pertama *Reaction*/ Reaksi- digunakan untuk mengukur tingkat reaksi melalui opini dari para peserta pelatihan mengenai program pelatihan. Level kedua *Learning*/ Pembelajaran digunakan untuk mengetahui sejauh mana daya serap peserta program pelatihan pada materi pelatihan yang telah diberikan. Level ketiga *Behaviour*/ Perilaku digunakan untuk mengetahui perubahan tingkah laku peserta dalam melakukan pekerjaan organisasi sesudah mengikuti pelatihan. Sedangkan level keempat *Result*/ Hasil -menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Penerapan model evaluasi empat level dari Kirkpatrick dalam pelatihan dapat disimpulkan melalui tabel berikut :

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Tabel.2.3 Model Evaluasi Kirkpatrick

Level Evaluasi	Deskripsi	Metode Pengumpulan Data
1. Reaksi	Mengukur tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap program pelatihan yang diikuti.	Survei dengan skala pengukuran yaitu skala Likert.
2. Pembelajaran	Mengukur tingkat pembelajaran yang dialami oleh peserta pelatihan.	Formal tes dengan *pre* dan *post* tes
3. Perilaku	Mengukur implementasi hasil pelatihan di unit kerja.	*Action plan*, wawancara, observasi
4. Hasil	Mengukur keberhasilan pelatihan dari sudut pandang aktivitas dan pencapaian tujuan organisasi yang disebabkan adanya peningkatan kinerja/kompetensi peserta pelatihan.	Evaluasi *action plan* dan data laporan hasil kerja.

Sumber: diolah dari literatur

2.4.1 *Competency Based Training* (Pelatihan Berbasis Kompetensi)

Pelatihan merupakan salah satu bentuk pembelajaran. Untuk mencapai tujuan pelatihan yakni memenuhi capaian kompetensi peserta pelatihan, maka perlu dirancang pelatihan yang khusus didesain berbasis kompetensi. Pada dasarnya pelatihan berbasis kompetensi atau *Competency based Education and Training* (CEBT) sama dengan konsep pelatihan pada umumnya, namun kurikulum ataupun modul yang digunakan menggunakan atau berdasarkan seperangkat kriteria kompetensi yang diharapkan. Model pelatihan ini mencakup spesifikasi tepat mengenai kompetensi atau perilaku yang harus dipelajari, (penekanannya pada pembelajaran), pengalaman pribadi dan di lapangan (Fletcer, 2005). Yang menjadi salah satu *benchmark* (tolak ukur) adalah kurikulum berbasis kompetensi.

Menurut Endang Komara, kurikulum berbasis Kompetensi dikembangkan untuk memberikan keterampilan dan keahlian bertahan hidup dalam perubahan, pertentangan, ketidakpastian dan kerumitan dalam kehidupan. Kurikulum Berbasis Kompetensi memudahkan guru/instruktur dalam menyajikan pengalaman belajar yang sejalan dengan prinsip belajar sepanjang hayat yang mengacu pada empat pilar pendidikan universal, yaitu belajar mengetahui, belajar melakukan, belajar menjadi diri sendiri, dan belajar hidup dalam kebersamaan.

Eve Krakow (2005) mengemukakan bahwa pengajaran berbasis kompetensi adalah keseluruhan tentang pembelajaran aktif (*active learning*) dimana

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

guru/instruktur membantu siswa untuk belajar bagaimana belajar dari pada hanya mempelajari isi (*learn how to learn rather than just cover content).*

Dalam melaksanakan pelatihan berbasis kompetensi, perlu diperhatikan beberapa hal. Rylatt (dalam Moraad Baso, 2003) merumuskan sembilan prinsip dalam pelatihan berbasis kompetensi, yaitu:

1. Bermakna, praktek terbaik (*Meaningful, best practice*)

Kompetensi harus merefleksikan kebutuhan utama bisnis, yang didasarkan atas standar industri atau kejuruan yang terbaik.

2. Hasil pembelajaran (*Acquisition of learning*)

Salah satu perbedaan pelatihan berbasis kompetensi dengan pelatihan tradisional adalah pada *outcome* atau hasil pembelajaran. Pelatihan tradisional lebih berfokus pada proses atau kegiatan pelatihan. Dalam pelatihan berbasis kompetensi hanya memperhatikan dan berfokus pada apabila orang yang dilatih memperoleh kompetensi yang diharapkan, bukan bagaimana mereka memperolehnya. Proses pembelajaran yang dipergunakan lebih berfokus pada bantuan dan fasilitasi untuk mereka belajar dan keterampilan yang dipelajari lebih mudah diadaptasikan.

3. Fleksibel (*Flexible*)

Sebagai suatu hasil kepribadian atas penguasaan pembelajaran, maka dewasa cara orang belajar sangat fleksibel. Pembelajaran dapat dilaksanakan dengan berbagai cara dan metode. Fleksibilitas memberikan peluang orang belajar berbasis informal sepanjang mereka dapat menunjukkan kemampuan (*competence*).

4. Mengakui pengalaman belajar sebelumnya (*Recognize prior learning*)

Pelatihan berbasis kompetensi mengakui pengalaman belajar yang diperoleh sebelumnya yang mempunyai relevansi. Pengakuan ini akan dan memudahkan serta lebih fleksibel bagi mereka mengikuti pelatihan. Seseorang tidk ditunttut harus mengikuti pelatihan dari tahap awal sampai akhir, tetapi bila mereka mampu mengikuti dan lulus ujian kompetensi, mereka berhak memperoleh kelulusan dan kualifikasi.

5. Tidak didasarkan atas waktu (*Not time based*)

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Proses pelatihan tidak dibatasi waktu. Suatu program pelatihan dapat diselesaikan berbasis waktu yang fleksibel. Perbedaan kemampuan individu sangat diperhatikan.

6. Penilaian yang disesuaikan (*Appropriate Assesment*)

Pelatihan berbasis kompetensi sangat memperhatikan kemampuan memperagakan kompetensi, oleh karena itu perlu bagi setiap orang diniai untuk menentukan apakah mereka kompeten untuk memperoleh kualifikasi dan dengan kualifikasi yang diperolehnya akan mampu melaksanakan pekerjaan dan tugasnya.

7. Monitoring dan evaluasi (*On-going monitoring and evaluation*)

Monitoring dan evaluasi peltaihan berbasis kompetensi mutlak diperlukan mulai dari masukan (*input*), proses (*process*), dan keluaran (*output*) yang hasilnya dihubungkan dengan standar nasional untuk memperoleh pengalaman.

8. Konsistensi atau standardisasi (*Benchmark*)

Umumnya pelatihan kejuruan dilakukan oleh penyedia jasa pendidikan dan pelatihan atau diklat perusahaan. Setiap penyedia jasa pendidikan dan pelatihan mempunyai cara dan teknik tersendiri dalam pelaksanaan programnya. Hal ini berdampak pada tidak konsisten dan ketidakseragaman keterampilan dan pengetahuan diantara peserta dalam melakukan pekerjaan yang sama. Pelatihan berbasis komptensi berlandaskan pada penampilan kompetensi yang relatif seragam atau terstandardisasikan.

9. Akreditasi Pembelajaran (*Accreditation*)

Suatu sistem akreditasi yang terstandardisasikan memperoleh pengakuan karena sudah adanya kurikulum atau sistem yang baku.

Keberhasilan program pelatihan berbasis kompetensi dapat dilakukan melalui berbagai model yang bersumber pada kemampuan untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan. Umunya orang dapat bekerja dihubungkan dengan kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan sikap yang diperoleh melalui berbagai sumber, salah satunya dari pendidikan dan pelatihan (Rutherford, 1996).

Untuk mencapai hasil yang optimal pada pelatihan berbasis kompetensi hendaknya diperhatikan faktor yang dapat berpengaruh pada hasil akhir pelatihan. Faktor-faktor ini antara lain: keselarasan tujuan program dengan kebutuhan dan

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

kebijakan organisasi; dukungan dan anggaran dari manajemen; kurikulum; peserta pelatihan; instruktur, metode dan teknik penyampaian; manajemen dan administrasi; litbang; sosialisasi program, dan evaluasi program. Upaya pembinaan SDM melalui pelatihan berbasis kompetensi hendaknya perlu dukungan dan pertimbangan-pertimbangan seperti:

1. Komitmen yang tinggi dari manajemen dan penyediaan anggaran atas pembinaan SDM yang berkesinambungan.
2. Terpeliharanya keselarasan antara kebutuhan pelatihan dan kebutuhan organisasi.
3. Diagnosis dan penelusuran kebutuhan pelatihan yang lebih spesifik dan tepat, untuk memperoleh tingkat dan besar kompetensi yang diperlukan.
4. Seleksi peserta, profesionalisme instruktur, metode, sarana dan prasarana yang memadai dirakan dapat mendukung pelaksanaan pembinaan dengan baik
5. Profesionalisme SDM yang hendaknya terus dikembangkan.
6. Setiap daerah hendaknya mengembangkan program pelatihan berbasis kompetensi sesuai dengan kebutuhan dan keunggulan yang dimiliki oleh daerahnya.

Terkait teknis pelaksanaan pelatihan, Badan Nasional Standardisasi Pelatihan (BNSP) merumuskan persyaratan penyelenggaraan pelatihan (Pedoman BNSP, 2007):

a. Jumlah Peserta Pelatihan dan Kehadiran

   Untuk menjamin kedinamisan kelas, peserta pelatihan dibatasi maksimum 30 orang setiap kelas. Peserta harus menghadiri keseluruhan acara pelatihan. Ketidakhadiran peserta pada saat pelatihan akan mempengaruhi hasil evaluasi harian. Penyelenggara pelatihan harus membuat aturan untuk kehadiran peserta dan disampaikan kepada peserta pelatihan.

b. Instruktur

   Penyelenggara pelatihan harus menyediakan instruktur dan instruktur pengganti yang memenuhi syarat pemahanan kurikulum pelatihan verifikator akreditasi.

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Penyelenggara pelatihan harus mempunyai prosedur terdokumentasi mengenai instruktur dan kinerjanya dan harus dikaji setiap tahun.

c. Lamanya Pelatihan

Lamanya waktu pelatihan adalah minimal 40 jam @ 45 menit.

d. Fasilitas Penunjang

Penyelenggara pelatihan menyediakan ruang kelas yang memadai, alat peraga dan fasilitas lain yang diperlukan untuk aktifitas kelas dan untuk melaksanakan evaluasi.

e. Perlengkapan Pelatihan

Setiap peserta diberikan 1 set materi pelatihan dan perlengkapan pelatihan (minimum alat tulis menulis)

f. Bahasa

Bahasa yang digunakan dalam pelatihan adalah bahasa Indonesia. Jika instruktur tidak menguasai bahasa Indonesia, lembaga penyelenggara pelatihan harus menyediakan penerjemah yang harus menguasai aspek-aspek teknis dan substansi pelatihan.

g. Evaluasi Penyelenggaraan Pelatihan

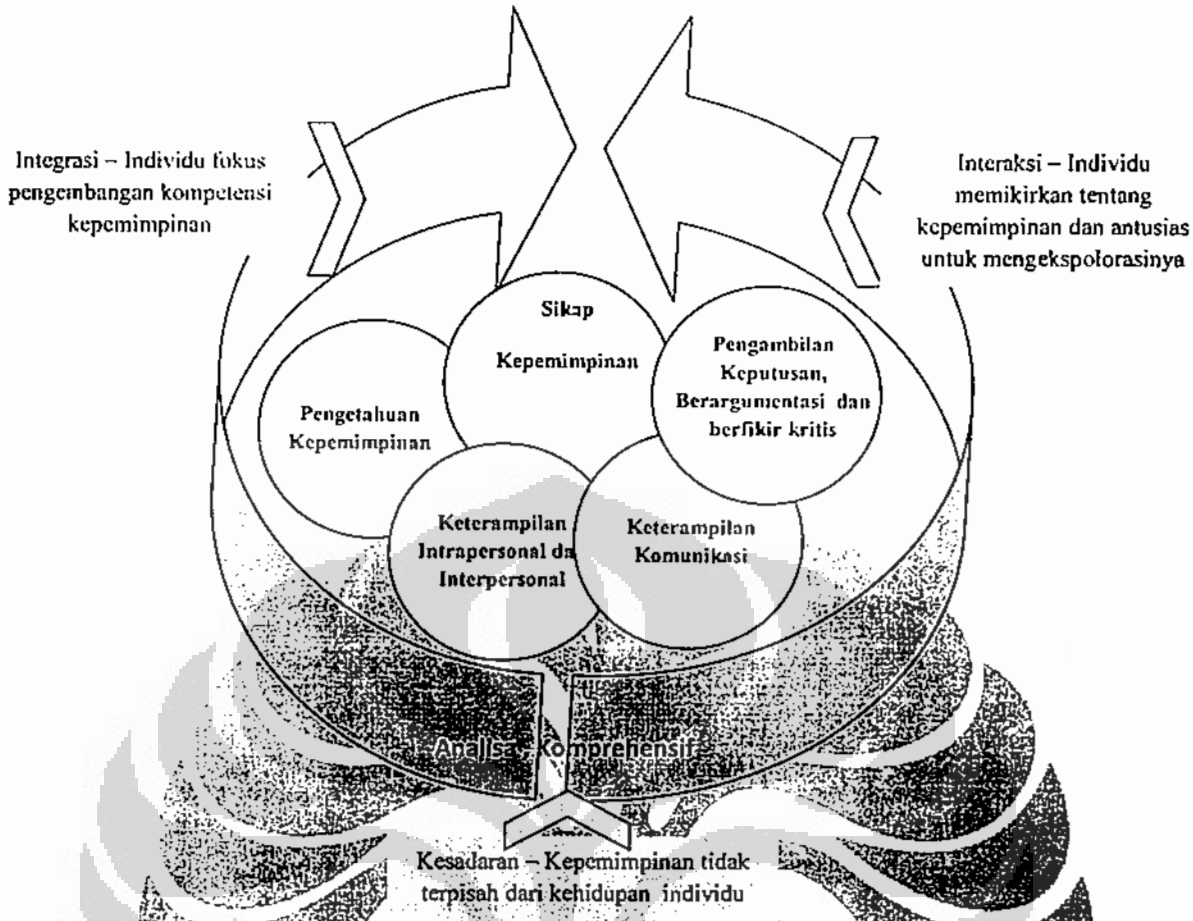
Penyelenggara pelatihan harus melakukan evaluasi kinerja penyelenggaraan pelatihan yang terdokumentasi.

h. Persyaratan Peserta Pelatihan

Para peserta sesuai dengan peruntukan pelatihan dan rekrutmen peserta dilakukan dengan seleksi terhadap persyaratan-persyaratan yang telah ditetapkan.

Dalam melaksanakan pelatihan kepemimpinan terdapat berbagai literatur yang menulis berbagai metode dan pendekatan, salah satunya *Model for Youth Leadership Curriculum* yang dikembangkan oleh Ricketts & Rudd (dalam Lilik, 2009). Model ini telah menjadi *benchmark* dalam melaksanakan pelatihan kepemimpinan pemuda yang diterima oleh Association of Leadership Educators Conference. Mata pelatihan dalam kurikulum pelatihan kepemimpinan digambarkan sebagai berikut:

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011



Gambar 2.6 Model Pembelajaran Youth Leadership Curriculum
(Sumber: Ricketts & Rudd, 2002)

Pemuda merupakan entitas yang memiliki keragaman latar belakang etnis, status sosial ekonomi, gaya belajar, jenis kepribadian, pengalaman. Namun mereka juga memiliki kesamaan dalam penggunaan komponen pada konteks pengembangan instruksional untuk sebuah model kepemimpinan. Kesamaan pada mereka misalnya keinginan untuk mandiri dan terpisah dari orang tua, sehingga mereka memerlukan waktu untuk mendefinisikan dan menemukan konsep diri; cara mereka belajar dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan bertahap mereka tidak dapat diprediksikan, dan memerlukan waktu untuk eksplorasi (Taylor, et al, dalam Lilik 2009). Pemahaman menyeluruh tentang perkembangan pemuda atau remaja menjadi bagian penting dalam pengembangan desain intruksional pelatihan kepemimpinan pemuda.

Tahapan-tahapan pada model ini menggambarkan bagaimana peserta mempelajari dimensi-dimensi kompetensi kepemimpinan pada tingkat "**kesadaran**", tingkat "**interaksi**", dan tingkat "**integrasi**". Tahap kesadaran

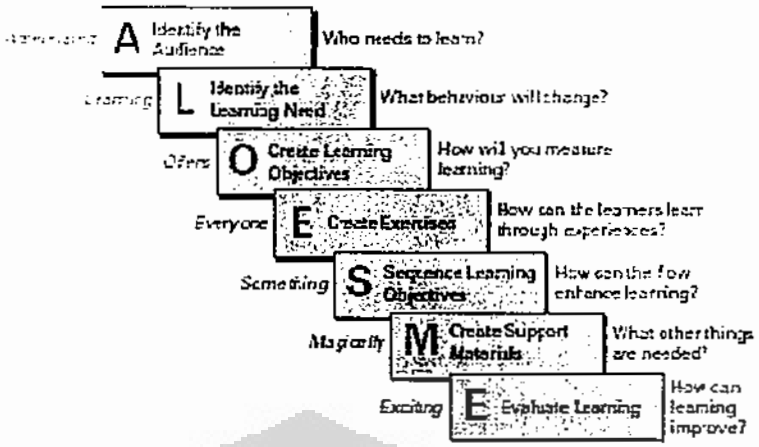
Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

berfungsi sebagai tahap orientasi ke kurikulum. Tahap interaksi adalah tahap yang melibatkan peserta dalam mengeksplorasi kepemimpinannya dan tahap integrasi melibatkan peserta pada praktik dan penguasaan konsep dan aktivitas pengembangan kepemimpinan. Tahapan-tahapan tersebut diformulasikan agar dapat membangun pengalaman dan persepsi peserta untuk meningkatkan kesadaran dan perilaku dalam pengembangan kepemimpinan (Lilik, 2009).

Dalam pelatihan kepemimpinan pencapaian tujuan pelatihan dilakukan dengan metode pembelajaran "*Three-stage model*" yang khusus didesain untuk pelatihan kepemimpinan pemuda yang dikembangkan oleh Feldhusen Ames, & Linden (dalam Kevin,1978). Model ini mendesain pembelajaran dalam pelatihan terstruktur dengan adanya peningkatan hirarkis dari pemahaman penguasaan kepemimpinan dari aspek kognisi, wawasan (*knowledge*) meningkat menjadi lebih kompleks ke tahapan aplikasi, sintesis dan evaluasi diri (reflkesi). Tahapan ini dalam pelatihan kepemimpian terdiri dari tingkat (*stage 1*) yang muatannya untuk memahamkan dan mengajarkan segala bentuk wawasan (kognisi) kompetensi kepemimpinan pada tahap ini, peran instruktur sangat dominan untuk mengkognisi peserta. Selanjutnya pada tahap kedua (*stage 2*) peserta meningkat kepada pembelajaran yang bertujuan untuk penguasaan (*mastery*) dan internalisasi nilai yang didadap dari tahap 1. Metodenya adalah dengan aktivitas pembelajaran partisipatif dan *experiential-learning theory* dari Kolb (1984). Bentuknya adalah aktivitas berkelompok dengan bermain peran (*role play*), magang ataupun permainan. Tahap ketiga (*stage 3*) yang merupakan tahap puncak dalam pelatihan kepemimpinan dimana peserta menyempurnakan apa yang telah didapat dari tahap (*stage*) sebelumnya dengan melakukan refleksi diri dan memotivasi dengan membuat desain proyek atau rencana aksi apa yang akan dilaksanakan untuk mempraktikan kepemimpinannya baik ketika di pelatihan maupun sebagai tindak lanjut (*follow-up*) setelah pelatihan selesai.

Dalam buku Leadership Training (Russel, 2006) dirumuskan model desain pelatihan kepemimpinan yang terdiri dari 7 (tujuh langkah) yang digambarkan sebagai berikut:

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011



Gambar 2.7. Russel Leadership Training Model

(Sumber: Russel Leadership Training Model 2006)

Langkah dalam mendesain pelatihan kepemimpinan ini disingkat dalam akronim (karena memori manusia lebih mudah/kuat menghafal dengan istilah menarik) ALOESME (A-Audience, L-Learning, O-Objective, E-Experience, S-Sequence, M-Materials, dan E-Evaluate). Oleh Russel dibuat afirmasi pelatihan yang memotivasi dari singkatan tersebut yaitu "*Accelerated Learning Offers Everyone Something Magically Exciting*", yang artinya pembelajaran akselerasi memberi efek yang luar biasa. Tujuh tahap dalam mendesain pelatihan kepemimpinan tersbut adalah:

1. *Identify The Audience* (Memetakan Peserta)

Langkah pertama adalah mendefinisikan dengan jelas siapa audiens pelatihan yang akan dipengaruhi dalam pelatihan. Hal ini penting untuk menentukan pendekatan, metode penyampaian dan adaptasi yang sesuai. Yang menjadi pertanyaannya "siapa yang membutuhkan pelatihan?"

2. *Identify The Learning Need* (Identifikasi Kebutuhan Pelatihan)

Ini adalah istilah lain dari TNA (*Training needs Analysis*). Langkah ini mengangkat kebutuhan dan masalah yang dihadapi anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik demi mencapai tujuan organisasi.Adanya kesenjangan dari apa yang seharusnya dilakukan dengan realitas kompetensi yang ada. Kebutuhan kompetensi ini benar-benar dibutuhkan untuk diaplikasikan segera selepas pelatihan.Peserta memahami dan mengaplikasikan yang harus mereka

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

dapatkan dari pelatihan atau diistilahkan "need-to-know" bukan sekedar kognisi "nice-to-know".Pertanyaannya "perilaku apa yang akan berubah/meningkat?".

3. *Create Learning Objectives* (Membuat Tujuan pelatihan)

Kebutuhan pelatihan diselaraskan dengan tujuan dari pelatihan itu sendiri. Aspek kognitif, afektif dan psikomotorik atau KSAs harus dipenuhi dalam pelatihan berbasis kompetensi.Pertanyaannya "bagaimana mengukur keberhasilan pelatihan?".

4. *Create Exercises* (Mendesain Aktivitas Training)

Untuk mencapai tujuan pelatihan maka didesain bagaimana pelatihan itu berjalan dengan kurikulum dan materi pelatihan yang relevan dengan tujuan pelatihan. Pertanyaannya "Bagaimana peserta belajar dengan langsung mengalami?".

5. *Sequence The Learning Objectives* (Membuat Tingkatan Aktivitas)

Tahap kelima untuk mendesain pelatihan kepemimpinan, aktivitas pelatihan dibuat berurutan dalam meningkat dari kesadaran, kognisi dan pemahaman sampai internalisasi menjadi perilaku (psikomotorik). Tingkatan ini juga termasuk perencanaan dan rencana aksi setelah pelatihan sebagai bentuk *follow-up*. Pertanyaan pada tahap ini adalah "bagaimana alur proses yang meningkatkan pembelajaran?".

6. *Create Suppori Materials* (Menyiapkan Material Pendukung)

Mempersiapkan material atau alat bantu dalam melaksanakan aktivitas pelatihan. Material ini dapat berupa modul atau hand out, media presentasi, fasilitator, proses sosialisasi pelatihan, sarana prasarana (multimedia, kebutuhan ruang, dan infrastruktur lainnya), perangkat evaluasi dan sebagainya. Pertanyaan pengelola dalam tahap ini adalah "perangkat apa saja yang dibutuhkan?".

7. *Evaluate the Learning* (Melakukan Evaluasi)

Tahap akhir dari desain pelatihan adalah melakukan evaluasi apakah tujuan yang sudah ditetapkan diawal berhasil tau tidak, melakukan penilaian terhadap peserta dan memonitor perkembangannya setelah pelatihan. Pertanyaan pada tahap evaluasi adalah "bagaimana proses pembelajaran meningkat/berkembang?".

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

BAB 3

METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan bagaimana metode penelitian ini dilakukan agar tujuan penelitian dapat dicapai. Bahasan dalam bagian ini terdiri dari: pendekatan penelitian, unit penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data.

3.1. Pendekatan Penelitian

Studi pada tesis ini melakukan penelitian dengan pendekatan metode kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan dengan alasan kebutuhan penelitian untuk mengkonstruksi realitas dan menggali lebih dalam tentang fenomena yang terjadi dalam objek penelitian dan memahami maknanya (fenomenologis). Keterlibatan dan interaksi peneliti dengan realitas yang diamatinya merupakan salah satu ciri mendasar dari metode penelitian kualitatif. Jary and Jary (dalam GR.Soemantri, 2005) mendefinisikan istilah *qualitative research techniques* sebagai penelitian di mana ilmuwan sosial mencurahkan kemampuan sebagai pewawancara atau pengamat empatis dalam rangka mengumpulkan data yang unik mengenai permasalahan yang diinvestigasi.

Metode penelitian kualitatif secara luas telah digunakan dalam berbagai penelitian sosial. Metode kualitatif dipengaruhi oleh paradigma naturalistik-interpretatif Weberian, perspektif post-positivistis kelompok teori kritis serta post-modernisme seperti dikembangkan oleh Baudrillard, Lyotard, dan Derrida (Cresswell, 1994).

Pendekatan kualitatif menurut Neuman (dalam GR.Soemantri, 2005) memiliki kekhasan jika dibandingkan dengan pendekatan kuantitatif seperti terlihat di tabel berikut:

Tabel 3.1 Pendekatan Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif

Kuantitatif	Kualitatif
Mengukur fakta-fakta objektif	Mengkonstruksikan realitas dan makna kultural
Fokus pada variabel-variabel	Fokus pada proses dan peristiwa secara interaktif
Reliabilitas adalah kunci	Otentisitas adalah kunci
Bebas nilai	Hadirnya nilai secara eksplisit

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

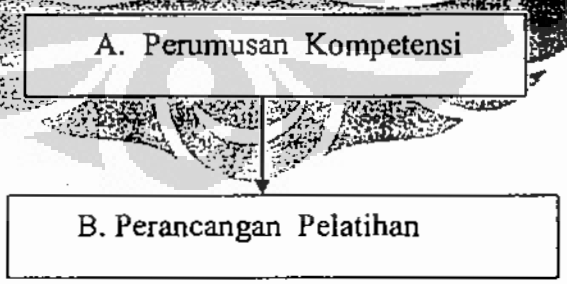
Bebas dari konteks	Dibatasi situasi
Banyak kasus dan subjek	Sedikit kasus dan subjek
Analisis statistik	Analisis tematik
Peneliti terpisah	Peneliti terlibat

Sumber: GR.Soemantri, 2005

Menurut Kristi (1998), penelitian dengan menggunakan metode kualitatif akan menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau prilaku dari subjek yang diteliti, kemudian data tersebut diarahkan pada keutuhan konteks sasaran yang dikaji. Metode penelitian kualitatif dapat dipakai dalam menganalisis gejala-gejala sosial dan budaya suatu masyarakat untuk memperoleh gambaran mengenai pola-pola yang berlaku dalam masyarakat tertentu, dan kemudian pola-pola yang ditemukan tersebut dianalisis dengan menggunakan teori-teori yang relevan. Oleh karena itu metode kualitatif ini pada dasarnya merupakan pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat untuk mempelajari masalah-masalah dalam suatu kelompok masyarakat, termasuk di dalamnya tata cara yang berlaku, situasi-situasi sosial, pola hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap serta proses atau pengaruh dari suatu fenomena sosial.

3.2. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini mencakup dua lingkup studi yaitu perumusan kompetensi dan merancang pelatihan berbasis kompetensi. Tahapan lingkup pemetaan dan perumusan desain pelatihan pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

3.3. Unit Penelitian

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *stake holder* pengembangan kepemimpinan pemuda baik pemerintah dalam hal ini Kementrian Pemuda Olahraga (Kemenpora) maupun masyarakat (*civil society*).

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini membutuhkan sumber data yang diambil dari lokus penelitian. Moleong (1989) menyatakan bahwa pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, dari berbagai sumber dan dengan berbagai cara. Bila dilihat dari settingnya, data penelitian ini dapat dikumpulkan pada setting alamiah (natural setting). Sedangkan jika dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan penelitian ini dapat dikumpulkan dari sumber primer dan sumber sekunder. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah informan yang langsung memberikan informasi atau data. Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen- dokumen yang relevan dengan penelitian ini.

Penelitian kualitatif lebih mengutamakan penggunaan logika induktif dimana kategorisasi dilahirkan dari pertumpaan peneliti dengan informan dilapangan atau data-data yang ditemukan. Sehingga penelitian kualitatif bericirikan informasi yang berupa ikatan konteks yang akan menggiring pada pola-pola atau teori yang akan menjelaskan fenomena sosial (Creswell, 1994).

Dalam melakukan penelitian ini, adapun langkah atau teknik yang dilakukan untuk mencapai tujuan penelitian sesuai dengan judul meliputi kegiatan pengumpulan data sebagai berikut:

a. Data sekunder

Data sekunder merupakan data historis yang sudah terkumpul untuk tujuan penelitian. Pengumpulan data diambil dari sumber-sumber internal dan eksternal organisasi. Internal data sekunder didapat berupa pencatatan administrasi, *Term of Refences* (TOR) pelatihan, laporan kegiatan pelatihan rutin, profil organisasi serta berbagai data penunjang lain yang bersumber dari internal Kemenpora sebagai wakil dari pemerintah. Sedangkan eksternal data sekunder didapat melalui surat

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

kabar harian, majalah, internet, bahan seminar, hasil survey atau hasil penelitian yang telah dilakukan serta buku atau literatur yang terkait dengan penelitian.

b. Data primer

Penelitian kualitatif tidak dimaksudkan untuk membuat generalisasi dari hasil penelitiannya. Oleh Karena itu, pada penelitian kualitatif tidak dikenal adanya populasi dan sampel (Bagong Suyanto, 2005). Subjek penelitian yang telah tercermin dalam fokus penelitian ditentukan secara sengaja. Penelitian ini menjadikan informan sebagai sumber data yang dilakukan melalui wawancara. Informan akan memberikan berbagai informasi yang diperlukan selama proses penelitian. Persoalan atau permasalahan tertentu yang darinya dapat diperoleh informasi yang jelas, akurat, dan terpercaya baik berupa pernyataan, keterangan atau data-data yang dapat membantu dalam memahami persoalan atau permasalahan tersebut. Informan dalam konteks penelitian ini adalah personal yang benar-benar mengetahui program pelatihan di deputi Asisten II/2 Kemenpora.

Wawancara kepada informan dilakukan dengan dengan pedoman wawancara yang telah direncanakan dan disusun sebelumnya dan menggunakan beberapa alat bantu untuk proses pengumpulan data. Pedoman wawancara dibuat dengan tujuan agar wawancara tetap terfokus atau sesuai dengan tujuan penelitian.

Dalam penelitian ini, penulis melakukan wawancara secara mendalam dan terstruktur (*indepth Interview*) dengan informan *stakeholder* yang terkait dengan harapan kompetensi kepemimpinan pemuda. Harapan dalam hal ini dedefinisikan seperti yang dinyatakan oleh Victor H. Vroom (1964) sebagai keyakinan bahwa upaya seseorang akan menghasilkan pencapaian tujuan kinerja yang diinginkan. Informan sebagai *expert panel* diminta untuk menilai kemampuan (kompetensi) pemuda yang diharapkan maupun terkait dengan pelatihan kepemimpinan. Informan yang dimintai keterangan berasal dari kalangan Kementrian Pemuda dan Olahraga khususnya Asisten Deputi Bidang Kepemimpinan sebagai pengelola pelatihan kepemimpinan pemuda, praktisi dari lembaga Trusco sebagai lembaga terapan yang menangani berbagai pelatihan terkait *capacity building*. Untuk mengetahui kompetensi dan karakter pemuda dan pengembangan kepemimpinan, informan yang juga dilibatkan adalah akademisi yang faham psikologi pemuda dan

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

konsep pemberdayaan SDM. Selanjutnya, peneliti juga mewawancarai wakil dari pemuda yang berasal dari Organisasi Kepemudaan (OK) untuk mengetahui kompetensi yang diharapkan.

3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan adalah *success approximation*, yaitu suatu teknik analisis yang mengaitkan antara data dengan teori untuk menjelaskan kesenjangan yang terjadi hingga merumuskan suatu generalisasi mengacu proposisi teoritis dan bertalian yang merefleksikan realitas sosial (Neuman dalam GR.Somantri, 2005). Analisis data kualitatif penelitian ini menggunakan strategi yang mendasarkan pada proposisi teoritis yang akan menuntun studi kasus. Dengan strategi ini, tujuan dan desain studi kasus didasarkan atau proposisi teoritis yang berikutnya mencerminkan serangkaian pertanyaan penelitian, tinjauan pustaka hingga pemahaman baru. Proposisi akan membantu pengorganisasian studi kasus, membantu memfokuskan pada data tertentu dan menetapkan alternatif penjelasan yang harus diuji. Proses analisis data yang dilakukan oleh penelti adalah sebagai berikut (Prasetya, 2006) :

1. Pengumpulan Data Mentah

   Pada tahapan ini penulis melakukan data mentah kompetensi harapan apa saja yang dibutuhkan pemuda sebagai pemimpin. Hal ini dilakukan melalui wawancara menggunakan *tape recorder*.

2. Transkrip data

   Transkrip data ditulis tapa adanya seperti yang diungkapkan informan kepada penulis.

3. Pembuatan *Coding*

   Pada tahap ini, penulis membaca ulang seluruh data yang sudah di transkrip, kemudian untuk diambil kata kuncinya dan dikelompokkan berdasarkan kode yang telah dibuat. *Coding* dalam konsteks penelitian ini adalah menyusun kamus kompetensi sesuai dengan teori klaster-klaster inti kompetensi kepemimpinan yang digunakan. Pertama, diidentifikasi kesamaan dan pola dalam hasil wawancara. Kemudian informasi ini dikelompokkan dengan tema atau klaster kompetensinya. Misalnya dapat diidentifikasi dimensi kompetensi

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

"*Communication Skill*", maka akan dirumuskan apa yang menjadi klaster inti dari dimensi ini.

4. Penyimpulan sementara

   Kesimpulan sementara di lakukan tanpa ada campur aduk dengan pemikiran penulisan, jadi harus berdasarkan data yang didapat dari informan. Penyimpulan ini dalam bentuk perumusan model kompetensi inti hasil eksplorasi *expert panel* dan merancang desain pelatihannya.

5. Triangulasi

   Teknik triangulasi merupakan metode mengecek keabsahan atau validitas data. Data atau informasi dari satu pihak harus dicek kebenarannya dengan cara memperoleh data itu dari sumber lain. Informan yang dijadikan sumber untuk triangulasi adalah perwakilan dari pemuda yang berasal dari Organisasi Kepemudaan (OK).

3.6 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Jakarta selama 3 (dua) bulan dari bulan April – Juni 2011, dengan melakukan pertemuan, wawancara kepada informan dan kajian pustaka.

3.7 Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep yang telah diuraikan pada bab 2 diterjemahkan ke dalam rumusan definisi tersendiri yang tercermin dalam butir-butir pertanyaan dalam wawancara yang dilakukan kepada informan. Operasionalisasi konsep penelitian ini dijelaskan dalam tabel berikut ini:

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Tabel 3.2 Operasionalisasi Konsep Penelitian

Objek yang diteliti	Konsep yang digunakan	Deskripsi	Teknik Pengambilan Data	Informan (*Stake holder*)				
				Kemenpora	Praktisi Character Building	OK	Pemuda	Akademisi
Faktor kunci dalam pengembangan kepemimpinan Pemuda	*Konsep Pengembangan Kepemimpinan Life-Long Learning Leader (4-L)*	Mengidentifikasi visi, misi, tugas dan peran serta harapan organisasi	Pustaka, wawancara	√	√	√	-	√
Kompetensi Kepemimpinan Pemuda	*Leadership Competency Framework*	KSAs dari kelompok kompetensi kepemimpinan; Personal qualities; Setting direction; Delivering service	Wawancara	√	√	√	√	√
Desain Pelatihan	Desain Pelatihan Kepemimpinan Russel	7 tahap desain pelatihan kepemimpinan Russel	Pustaka, Wawancara	√	√	√	√	√

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Universitas Indonesia

BAB 4

PEMBAHASAN

Suatu kompetensi mempersyaratkan kemampuan yang dimiliki agar seseorang dapat bekerja dengan baik. Terkait kompetensi kepemimpinan pemuda, kompetensi merujuk pada seperangkat kemampuan (baik wawasan, keterampilan dan perilaku) yang dibutuhkan seorang pemuda dalam mempengaruhi orang lain untuk bersedia bekerja dengannya demi mencapai tujuan.

4.1 Kebijakan Pembangunan Kepemudaan oleh Kementrian Pemuda dan Olahraga (Kemenpora)

Undang-Undang Kepemudaan No.40 tahun 2009 menyatakan bahwa visi pembangunan kepemudaan bertujuan untuk mewujudkan pemuda yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, cerdas, kreatif, inovatif, mandiri, demokratis, bertanggungjawab, berdaya saing, serta memiliki jiwa kepemimpinan, kewirausahaan, kepeloporan, dan kebangsaan berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Warga negara Indonesia yang berusia 16 (enam belas) sampai 30 (tiga puluh) tahun diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk mengembangkan potensi dan kapasitasn pribadi, mengkatualisasikan diri demi meraih cita-citanya.

Kementrian Pemuda dan Olahraga (Kemenpora) sebagai *leading sector* pembangunan kepemudaan melaksanakan amanat Undang-Undang Kepemudaan No.40 tahun 2009 dengan melakukan pelayanan kepemudaan yang berbasis pada tiga pilar: ***penyadaran pemuda***; adalah berbagai aktivitas dan program yang diarahkan agar pemuda memahami dan menyadari tentang diri dan lingkungannya, ***pemberdayaan pemuda***; kegiatan yang mampu membangkitkan potensi dan peran aktif pemuda, ***pengembangan pemuda***; diklasifikasikan menjadi pengembangan kepemimpina pemuda yang mengarah pada berbagai kegiatan dalam mengembangkan potensi kepemimpinan, keteladanan, keberpengaruhan, serta penggerakan pemuda, pengembangan kewirausahaan dengan mengasah

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

keterampilan dan kemandirian berusaha. dan pengembangan kepeloporan yakni kegiatan mengembangkan potensi dalam merintis jalan, melakukan terobosan, menjawab tantangan, dan memberikan jalan keluar (solutif) atas permasalahan sosial yang terjadi. Dalam upaya pengembangan kepemimpina pemuda, Kemenpora dan pemerintah daerah menetapkan kebijakan strategis yang dilaksanakan melalui pendidikan, pelatihan, pengaderan, pembimbingan, pendampingan, dan atau forum kepemimpinan pemuda (UU.40/2009 Pasal 26).

Berdasarkan kaji pustaka yang terdapat di Asisten Deputi Bidang Kepemimpinan Pemuda, program pelatihan kepemimpinan yang dilaksanakan di unit kerja tersebut antara lain:

1. Pelatihan Pengembangan Kepemimpinan Pemuda Desa

Kegiatan Pelatihan Pengembangan Kepemimpinan Pemuda Desa merupakan upaya Kemenpora dalam rangka mengembangan potensi pemuda pedesaan terutama dibidang kepemimpinan. Latar belakang pemuda desa yang kebanyakan terhambat dengan ketidakmampuan belum dapat tampil secara produktif didesanya yang disebabkan oleh beberapa faktor baik faktor internal maupun eksternal. faktor internal ini terkait dengan lemahnya jiwa kepemimpinan, kemampuan akademik dan ketrampilan, kelemahan motif berprestasi, dan penyesuaian diri. Sedangkan faktor eksternal antara lain meliputi kurangnya pendidikan dan latihan yang relevan guna pengembangan diri atau kelompok, lingkungan yang kurang kondusif, adanya rasa kurang percaya diri dan juga terbatasnya kesempatan kerja serta lemah dibidang ekonomi. Harapannya program pelatihan ini bisa menghilangkan *barriers* pemuda desa untuk mampu berkiprah secara optimal dalam pembangunan desanya. Kegiatan ini berbentuk seminar Kepemimpinan Pemuda desa dengan dikelola secara mandiri dengan anggaran yang diberikan dari pemerintah.

2. Pendidikan Kepemimpinan Siswa Tingkat Nasional

Program pelatihan ini mensasar siswa sekolah sebagai bagian dari pemuda memiliki potensi kepemimpinan yang besar apabila dikelola dan dipersiapkan dengan baik. Kegiatan ini berupa workshop dan diskusi pengembangan Pendidikan Kepemimpinan kepada 35 orang wakil siswa SMA dari seluruh Indonesia.

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

3. Pendidikan Ketahanan Nasional untuk Pemuda (Tannasda)

Program Pendidikan Ketahanan Nasional untuk Pemuda ini dimaksudkan untuk memberikan dukungan dan dorongan kepada pemuda untuk mendapatkan pendidikan atau pelatihan pengembangan kepemimpinan, wawasan kebangsaan dan nasionalismenya sehingga sasaran yang akan dicapai, para peserta di harapkan mendapatkan ilmu, wawasan dan memahami nasionalisme untuk menjadi pemimpin bangsa di masa depan. Tujuan pelatihan ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan, wawasan kebangsaan dan nasionalisme pemuda sebagai bekalan pemuda dalam kepemimpinan nasional. Peserta pelatihan 60 orang terdiri dari 27 orang OKP (Organisasi Kepemudaan) dan 33 orang BEM (Badan Eksekutif Mahasiswa) seluruh Indonesia.Indikator *outcomes* (visi program) program ini diharapkan akan lahir 60 orang pemuda yang memiliki kualitas kepemimpinan yang handal sebagai bekalan untuk berkiprah dalam kepemimpinan nasional maupun internasional dan pembangunan nasional secara umum.

4. Pendidikan Kepedulian Pemuda terhadap Lingkungan Hidup

Atas dasar keprihatinan terhadap kondisi kerusakan hutan dan lingkungan yang terjadi, Kemenpora berupaya menjadikan pemuda sebagai tonggak perubahan untuk mampu memimpin dan menjadi pelopor dalam pelestarian dan penyelamatan lingkungan. Program ini berbentuk yang diberikan kepada 40 orang pemuda. Tujuannya adalah meningkatkan kepedulian pemuda Indonesia terhadap lingkungan hidup.

5. Pelatihan dan Penyelenggaraan Paskibraka Nasional

Program ini merupakan salah satu program unggulan tahunan yang dilaksanakan Kemenpora. Inti dari program ini adalah mempersiapkan para petugas pengibaran bendera pada peringatan kemerdekaan Republik Indonesia setiap tanggal 17 Agustus di istana negara Jakarta. Persiapan penugasan teknis ini dibekali juga dengan pelatihan yang bersifat kognisi terkait aspek-aspek kepemimpinan. Setelah para peserta selesai mengibarkan bendera pusaka, kemudian mereka akan dididik oleh Departemen Luar Negeri untuk menjadi Duta Belia dan akan dikirim ke luar negeri (negara sahabat). Kegiatan yang diikuti 66

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

siswa Sekolah Menengah Atas (SMA) yang merupakan perwakilan 33 provinsi bertujuan memupuk semangat kebangsaan (nasionalisme), kecintaan, turut memiliki bangsa dan negara (*citizenship*) di kalangan pemuda.

6. Peningkatan Kesadaran Hukum untuk Pemuda

Sebagai bentuk amanat Undang-Undang Kepemudaan RI tentang peningkatan kesadaran hukum di kalangan pemuda, maka kegiatan pelatihan ini dilaksanakan oleh Kemenpora. Kegiatan Peningkatan Kesadaran Hukum untuk Pemuda sebagai harapan masa depan bangsa agar mampu merespon perubahan lingkungannya secara positif termasuk dalam hal ketaatan dan ketertiban terhadap peraturan dan hukum-hukum yang berlaku. Kegiatan diisi dengan *workshop* dan diskusi tentang Peningkatan Kesadaran Hukum untuk Pemuda dengan peserta 40 orang perwakilan dari seluruh Indonesia.

7. Pendidikan Politik dan Demokratisasi Pemuda

Proses berdemokrasi di Negara Republik Indonesia sampai saat ini tidak terlepas dari strategi pengelolaan negara dan politik. Kemenpora sebagai *leading sector* pembangunan pemuda merasa perlu membekali generasi penerus bangsa dengan pendidikan politik dan ketatanegaraan. Atas dasar pemikiran tersebut dan amanah dalam Undang-undang Kepemudaan RI tentang pengembangan pendidikan politik dan demokratisasi bagi pemuda, maka dilaksanakan kegiatan Pengembangan Pendidikan Politik dan Demokratisasi yang benar, khususnya kepada Pemuda sebagai harapan masa depan bangsa. Bentuk workshop dan diskusi menjadi format baku dalam pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan Kemenpora, termasuk pelatihan ini. Program ini diikuti oleh 30 peserta yang merupakan perwakilan pemuda dari daerah-daerah di Indonesia.

4.2 Kepemimpinan Pemuda

4.2.1 Definisi Kepemimpinan Pemuda

Menurut hasil wawancara informan, ketika mengangkat konsep kepemimpinan pemuda, maka kepemimpinan harus dipandang sebagai suatu "proses" selain sebagai suatu kemampuan.

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Hal tersebut dikatakan oleh informan (Bapak EM) yang menyatakan:

"*kepemimpinanan bisa dilihat sebagai kemampuan dan bisa dilihat sebagai proses. Pemuda membutuhkan pengalaman memimpin dan dipimpin yang pada akhirnya membentuk karakter kepemimpinannya. Karena sejatinya tidak ada pemimpin yang terlahir dengan kehebatan dan keunggulan sebagai pemimpin.Bentukan lingkunganlah yang menjadikan seorang menjadi pemimpin.*"

Pernyataan serupa diungkapkan informan (Bapak JM) dengan mengatakan:

"*Kepemimpinan pemuda harus terus diasah dan dikembangkan. Praktik kepemimpinan pemuda tentu saja adalah dengan membekali pemuda dengan berbagai kebutuhannya untuk memimpin dan memberikan kesempatan seluas-luasnya untuk berkiprah dan mempraktikannya.*

Usia pemuda yaitu 16 (enam belas) sampai 30 (tiga puluh) tahun secara fisiologis dan psikologis merupakan puncak produktifitas untuk berkembang. Dengan potensi ketajaman menyerap informasi, seluas-luasnya kekuatan fisik dan energi semangat pemuda tinggal diberikan fasilitasi dan diarahkan agar pertumbuhan dan perkembangan kompetensi (termasuk kompetensi kepemimpinannya) melesat dan matang. Sehingga pada saatnya (tepat 30 tahun), pemuda mampu menjadi generasi penerus bangsa yang memiliki keunggulan-keunggulan dalam kancah persaingan global. Informan 3 (Bapak IG) mengungkapkan:

"*Sesungguhnya pemuda pada dasarnya sudah memiliki potensi dan karakter-karakter unggul di usianya. Pemuda masih kuat secara fisik sehingga memiliki produktifitas tinggi, memiliki tingkat penalaran yang kuat sehingga ia cepat untuk belajar, energi semangat dan keinginan untuk berkelompok bersama teman sebayanya. Yang dilakukan oleh pemerintah cukup dengan memberikan jalan selebar-lebarnya bagu pemuda untuk melesatkan potensi yang sudah ada tersebut.Maka dalam terminologi undang-undang kepemudaan kita disebut "pelayanan kepemudaan", karena pada dasarnya kita hanya memberikan kanal-kanal untuk pemuda bisa mengungkap dan mempraktikkan kepmimpinannya*".

Dari tanggapan informan, dapat didefiniskan kepemimpinan pemuda adalah potensi dan kemampuan seorang pemuda dalam keberpengaruhannya bagi orang lain dan kemampuan kepemimpinannya yang terus berproses untuk berkembang.

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

4.2.2 Faktor Kunci Pengembangan Kepemimpinan Pemuda

Para *stakeholder* baik Kementrian Pemuda dan Olahraga sebagai wakil pemerintah (*government*), para praktisi pemberdayaan dan pembangunan karakter pemuda, para akademisi pendidikan, ataupun organisasi kepemudaan sebagai wakil dari masyarakat (*civil society*) memiliki peran dan tanggungjawab yang sama dalam mengembangkan kompetensi kepemimpinan pemuda. Seperti dikutip dari pernyataan informan (Bapak JM):

> *"Pembangunan pemuda kita khususnya dibidang kepemimpinan harus melibatkan seluruh elemen bangsa. Sinergi antar kementrian, dengan organisasi kepemudaan dan masyarakat sedang dan akan terus kita laksanakan.Karenanya hal tersebut masuk dalam isu pengarusutamaan pemuda yang sedang kita rancang konsepnya".*

Kemenpora tidak bisa bergerak sendiri dalam pembangunan kepemudaan. Hal ini ditegaskan informan (Bapak AK) yang mengatakan:

> *"Pembangunan karakter pemuda tidak bisa separuh-separuh dibebankan kepada Kemenpora.Harus ada sinergi dan kesinambungan.Prosesnya harus terintegrasikan ketika pemuda belum mencapai usia 16 tahun dan setelah pemuda telah melebihi usia 30 tahun".*

Peran pemerintah dalam hal ini memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi pemuda untuk mengembangkan potensi besarnya. Salah satu informan mengatakan (Bapak IG).

> *"Ada orang yang tahu dirinya butuh. Tapi ada yang tidak tahu kalau dia butuh. Begitu juga dengan proses pengembangan kepemimpinan pemuda. Tidak semua pemuda sadar akan potensi dan peran besarnya sehingga harus dibantu untuk difasilitasi. Nah itulah peran pemerintah untuk membuka akses yang sebesar besarnya bagi kalangan pemuda untuk mendapatkan pelayanan-pelayanan untuk meningkatkan kapasitas. Semua kementrian harus membuka akses yg seluas luasnya. Pemuda yang sudah ada potensi, tinggal diberi kanal-kanal saja untuk memberikan kesempatan untuk meningkatkan kapasitas".*

Para informan, dalam pernyataan wawancaranya mengatakan hal yang serupa bahwa kompetensi kepemimpinan merupakan hasil bentuk dari lingkungannya. Dan peran pendidikan dalam hal ini sangat penting. Hal ini ditegaskan oleh informan (Bapak AK) dengan pernyataan:

> *"Yang paling utama dari masalah pemuda adalah membedah masalah pendidikan.Harusnya kurikulum pendidikan formal dari Sekolah Dasar sampai perguruan tinggi terintegrasi sebagai sarana perubahan perilaku,*

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

bukan sekedar memberikan informasi kognitif semata. Termasuk isu pendidikan karakter kemimpinan tidak bisa separuh-separuh dibebankan kepeda Kemenpora untuk membentuk pemuda yang unggul jika bahan baku (input) sejak dini tidak dibentuk karakternya melalui pendidikan. Maka pendidikan formal menjadi sangat penting perannya dalam mengubah perilaku dan menanamkan karakter-karakter unggul sumberdaya manusia kita. Pendidikan harus mengoptimalkan peserta didik secara kognitif, afektif, dan psikomotorik".

Peran besar pendidikan dalam mengembangkan kompetensi kepemimpinan pemuda juga dikatakan oleh informan lain. Bapak EM memberikan pendapat:

"Di luar negeri seperti di Australia pendidikan sejak anak masih kecil sudah dikondisikan anak untuk berani tampil, saling berbagi dan membantu dan peka terhadap lingkungannya. Karenanya pendidikan sangat besar perannya untuk membentuk karakter manusia termasuk karakter-karakter kepemimpinan".

Selain itu faktor kunci dalam pengembangan kepemimpinan pemuda menurut informan harus memperhatikan jalur karir pemuda sehingga proses pengembangan kepmimimpinananya dari awal sudah diarahkan. Para informan bersepakat perlu dipetakan dengan jelas arah pengembangan pemuda dari proyeksi karir sedari awal sehingga berbagai perlakuan bagi pengembangan kepemimpinan pemuda dari para *stakeholder* akan sangat besar pengaruhnya dalam membentuk pemimpin pemuda. Informan (Bapak BW) mengatakan:

"Dalam melakukan kajian tentang pengembangan kepemimpinan termasuk merancang desain pelatihan perlu memperhatikan mau jadi apa kedepannya pemuda yang akan dibentuk ini. Apakah menjadi politisi, pengusaha, anggota LSM, akademisi atau apa. Dengan mengetahui proyeksi karir pemuda dari awal maka perlakuan yang diberikan akan sangat berguna untuk dirinya".

Hal yang sama disampaikan oleh informan (AR) bahwa:
"Perlakuan kepada pemuda apakah dalam bentuk pelatihan kepemimpinan ataupun yang lainnya seringnya tidak sesuai dengan kebutuhan pemuda. Semuanya diperlakukan sama. Pelatihan untuk politik diikutkan pada anggola LSM pemberdayaan masyarakat misalnya kurikulum dan bentuknya sama, pemuda pelajar mendapat perlakukan yang melebihi kapasitasnya yang seharusnya diberikan kepada pemuda usia kuliah (mahasiswa)".

Bapak JM mengatakan bahwa Kemenpora telah melakukan pemetaan kebutuhan peserta pada program pelatihan yang dilakukan. Sudah dibuat klasifikasi sesuai dengan jenjang karir umur pemuda dengan mengatakan:

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

"*Pada tugas dan fungsi Keasdepan kami telah melakukan kegiatan-kegitan yang secara spesifk menyentuh jenjang karir dan jenjang umur pemuda. hal ini bisa dilihat dari pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan*".

Faktor penting lainnya yang diungkapkan dalam temuan penelitian ini adalah bahwa dalam mengembangkan kepememimpinan pemuda membutuhkan kontribusi dan pengalaman memimpin. Pemuda memerlukan wadah sebagai sarana aktualisasi, mengasah, dan meningkatkan kompetensi kepemimpinannya. Sehingganya pemimpin mutlak membutuhkan wadah berkumpul dalam arti aktif berorganisasi. Hal ini dinyatakan oleh informan (Bapak EM): "*Kepemimpinan itu bukan suatu ilmu pengetahuan tapi keterampilan.Karenanya harus dipraktikkan dalam keseharian.Harus ada pengalaman memimpin*".

Pemimpin pemuda memiliki kemanfaatan bagi lingkungannya sehingga akhirnya ia bisa mempengaruhi orang lain untuk bergerak bersama memberikan kontribusi. Hal ini disampaikan informan (Bapak AK):

"*Konsep pemimpin tidak ada artinya tanpa kepengikutan orang lain. Dan untuk itu pemuda harus memberi manfaat bagi pengikut (yang dipimpinnya). Intinya dalam kepemimpinan adalah seperti yang dikatakan Rasulullah Muhammd SAW "Khoirinnas anfaum linnas sebaik-baik kalian adalah yang bermanfaat bagi orang lain". Pemuda harus menjadi bagian dari solusi*".

Terkait praktik dan pengalaman pemimpin pemuda, informan mengatakan harus ada rekam jejak atau *track record* pengembangan kepemimpinan pemuda sehingga dapat dipantau dan dibimbing terus upaya peningkatan kompetensinya. Kebutuhan adanya pangkalan data (*database*) terkait aspek kepemimpinan pemuda, informan (Bapak IG) mengatakan: "*Harus ada sistem, kebijakan, dan database yang lengkap. Setiap pemuda memiliki track record fasilitasi kepemimpinannya*".

Dari penjelasan tanggapan *stakeholder* terkait kunci pengembangan kepemimpinan pemuda, dapat dibuat kesimpulan poin-poin penting yang perlu diperhatikan dalam pengembangan kepemimpinan pemuda yaitu:

a. Sinergi seluruh elemen bangsa (lintas sektor dalam skup pemerintah)
b. Kepemimpinan itu merupakan proses upaya sadar dan bentukan
c. Memperhatikan jalur/proyeksi karir pemuda
d. Membutuhkan praktik dan pengalaman memimpin

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

e. Membutuhkan pangkalan data (*data base*) fasilitasi pengembangan kepemimpinan pemuda

4.3 Kompetensi Kepemimpinan Pemuda

Perumusan kompetensi kepemimpinan pertama-tama dilakukan dengan sumber informasi dari studi organisasi dan studi literatur. Studi organisasi antara lain yang terkait visi, misi, dan rencana strategis (renstra) Kementrian Pemuda dan Olahraga tentang pembangunan kepemudaan. Studi literatur terkait teori-teori terkait kompetensi kepemimpinan. Dari kedua studi ini disusun sebagai *inventory* kompetensi, yang berisikan berbagai dimensi kompetensi kepemimpinan. Dimensi tersebut kemudian dijadikan dasar dalam menggali informasi dan menganalisis kompetensi harapan dari *expert panel*.

1. Penyusunan Kamus Kompetensi

Penyusuan kamus kompetensi bertujuan untuk menganalisis perumusan kompetensi sebagai dasar melaksanakan pelatihan berbasis kompetensi. Hal pertama yang dilakukan adalah dengan membuat kamus kompetensi yang mengacu pada model *Leadership Competencies Framework* (2009). Temuan dalam penelitian dianalisis dengan cara mengidentifikasi dan mengkategorisasi sesuai dengan dimensinya. Dalam model *Leadership Competencies Framework* (2009) terdapat 15 (lima belas) dimensi kompetensi yang menjadi dasar yaitu:

1) *Self Believe* (Percaya diri dan bersikap positif)
2) *Self Awareness* (Mengenali potensi Diri)
3) *Self Management* (Manajemen diri)
4) *Drive for improvement in Public service* (Motivasi berprestasi)
5) *Personal Integrity* (Integritas diri)
6) *Seizing the future* (Mengejar masa depan/visioner)
7) *Intellectual Flexibilty* (Berwawasan luas dan luwes)
8) *Broad scanning* (Berfikir kritis, sistematis dan analitis)
9) *Contextual Astuteness* (Kecerdasan menempatkan diri pada kondisi lingkungan/Adaptasi)
10) *Drive for Result* (Ambisi dan dedikasi)
11) *Leading change trough people* (Bekerja dalam tim)
12) *Holding to account* (Tegas terhadap target dan tujuan)

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

13) *Empowering others* (Pemberdayaan dan manajemen follower)

14) *Effective and strategic influencing* (Dinamis dalam mengelola ambiguitas)

15) *Working effectively with others* (Membangun jaringan kerja dengan stakeholder)

Hasil wawancara kepada informan dikategorisasi (*coding*) berdasarkan dimensi – dimensi unit kompetensi. Kamus kompetensi penelitian ini dilampirkan pada tesis ini.

2. Perumusan Kompetensi

Setelah dilakukan pengelompokkan berdasarkan unit kompetensi selanjutnya melalui pendekatan interpretatif menggunakan pendekatan kualitatif dilakukan proses perumusan kompetensi dikelompokkan ke dalam bagian yang lebih besar. Berdasarkan hasil wawancara dengan *stakeholder*, dirumuskan 6 (enam) kompetensi ini kepemimpinan pemuda terdiri dari dimensi:

a. Spiritualitas dan sistem nilai (*values*)

Religiusitas merupakan pondasi utama dan motivasi yang menggerak seseorang untuk beraktivitas dan berkiprah. Kesholehan atau nilai-nilai spiritualitas yang diyakini dan dijalankan membentuk jati diri pemuda yang berkarakter dan pada akhirnya menjadi jati diri bangsa. Nilai-nilai universal yang bisa mewakili spiritualitas adalah nilai-nilai integritas seperti kejujuran, kepedulian dan menghargai orang lain, bertanggung jawab. Seluruh informan menyatakan bahwa nilai-nilai keyakinan dan ketaatan pada Tuhan YME merupakan esensi kebutuhan pemimpin. Salah satu informan (Bapak IG) mengatakan:

> "*Nilai-nilai spiritualitas yang menjadikan seorang merespon segala yang terjadi dalam diri dan lingkungannya. Sikap mental sangat dipengaruhi oleh kondisi ruhiyah/batiniyah ketika menyikapi yang terjadi di sekitrnya. Selanjutnya nilai-nilai spritualitas ini yang membentuk perilaku atau akhlak dari sistem nilai yang dia yakini.*"

Nilai integritas juga diyakini informan lainnya (Bapak EM) dengan mengatakan:

> *"Jika pemuda telah memiliki integritas dalam hal kejujuran, kepedulian, bertanggungjawab maka ia akan memberi pengaruh dan teladan pada sekelilingnya".*

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Terkait tentang "*value*" yang diharapkan dari pemuda adalah bagaimana pemuda paham tentang siapa dirinya atau konsep diri, memiliki visi hidup, sikap disiplin dan antusias dalam mengembangkan potensinya. Informan (bapak AK) mengatakan:

> *"Pola pembangunan kepemudaan harus dimulai dengan proses penyadaran kepada pemuda tentang siapa dirinya. Jika pemuda paham akan diri potensinya ia akan mampu memetakan visi dan cita-cita. Apabila pemuda sudah memiliki pemahaman atau penyadaran akan diri dan lingkungannya, memahami potensi diri dengan penyadaran, maka segala potensi apapun yang dia miliki akan perlahan tapi pasti ia akan terus mengasah dan mengembangkannya"*

b. Kebangsaan dan kesadaran berbangsa (*Citizenship*)

Di era globalisasi dimana kerjasama dan kompetisi antar bangsa sangat berperan, setiap negara harus menunjukkan identitas dan keunggulan-keunggulannya yang membuat negara tersebut mampu bersaing. Kekuatan sumberdaya manusia (SDM) yang memiliki rasa memiliki dan cinta terhadap negaranya (*citizenship*) sehingga bekerja dalam berkontribusi pada negara mutlak dibutuhkan. Aspek kebangsaan dalam perumusan kompetensi kepemimpinan pemuda secara kongnitif dipenuhi dengan pemamahaman akan jati diri dan identitas bangsa yaitu 4 (empat) Pilar Kebangsaan, Pancasila, Undang-Undang Dasar tahun 1945, Negara Kesatuan Negara Republik Indonesia (NKRI), dan Bhineka Tunggal. Seperti dinyatakan oleh informan (Bapak JM):

> *"Pemahaman dan pengamalan dari 4 (empat) pilar kebangsaan yaitu; Pancasila, Bhineka Tunggal Ika, NKRI, dan Undang-Undang Dasar 1945 harus dimiliki setiap pemuda kita. Meskipun ia memiliki kehebatan luar biasa namun jika tidak memiliki perilaku yang dilandasi jati diri ini akan percuma saja. Nasionalisme itu yang penting"*

Konsep kebangsaan dan cinta tanah air bukan hanya ditunjukkan pemuda terhadap pemahaman dan kesadaran jati diri bangsa namun terinternalisasi menjadi perilaku yang membuktikkannya. Misalnya pemuda di bidang olahraga yang berjuang untuk menang di kompetisi internasional dalam rangka membela dan mengharumkan tanah airnya. Salah satu informan (Bapak EM) memberikan contoh bentuk citizenship dengan mengatakan:

> *" ..atlet-atlet kita yang bertanding , Susi Susanti misalkan yang berjuang keras dan menangis terharu saat bendera Indonesia berkibar ketka ia*

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

memenangkan pertandingan. Artinya sikap bangga menjadi bagian dari Indonesia ditunjukkan pemuda lewat perilakunya, bukan sekedar hafal dan tahu.Rasa memiliki (sense of belonging) terhadap bangsa ditunjukkan dengan perilaku tertib dan taat peraturan, bertanggungjawab. Contoh kecilnya saja tidak merokok di tempat yang tidak dibolehkan".

Konsep Bhineka Tunggal Ika juga mutlak dilatih dan diinternalisasikan dalam kompetensi kepemimpinan pemuda dengan menyadari keniscayaan perbedaan dan menjadikanya sebagai kekuatan untuk bekerjasama dan saling melengkapi. Informan (Bapak DE) mengatakan:

" Bangsa lain memiliki unsur perekat bangsa yang membuat semua warga negaranya untuk bekerja demi negara. Jepang dan China memiliki fanastisme ekonomi, maka bangsa kita harus mencari dan menentukan unsur perekat bangsa dan Pancasila dan pilar kebangsaan dapat dijadikan unsur perekat bangsa"

c. Internasionalisme, wawasan global dan komunikasi antar budaya

Kompetensi dan keunggulan yang digali dari potensi lokal dan orisinalitas bangsa perlu diseimbangan dengan wawasan global dan penguasaan kemampuan sebagai prasyarat dalam kompetisi global. Penguasaan dan penggunaan teknologi informasi, keterampilan bahasa asing (terutama bahasa inggris), kemampuan membangun jaringan baik dalam konteks lokal maupun internasional dan terbuka terhadap hal-hal baru (*open mindea*) dibutuhkan oleh pemuda kita dalam peran kepemimpinannya. Terkait hal ini informan (Bapak IM) mengatakan:

"...Dari aspek wawasan pemuda kita harus memiliki wawasan yang luas, internasional.Kita tidak ingin pemuda menjadi seperti "katak dalam tempurung", sehingga tidak bisa bersaing dalam percaturan global".

Terkait perbedaan budaya dalam pergaulan internasional perlu disikapi dengan kompetensi kepemimpinan pemuda dalam komunikasi antar budaya. Keterbukaan dengan gagasan baru merupakan kompetensi yang dibutuhkan pemuda dalam menghadapi tantangan globalisasi. Hal ini dikatakan oleh informan (Bapak EM): *"pemimpin pemuda harus terbuka pada gagasan-gagasan baru, fleksibel terhadap perubahan, memiliki toleransi dan menghargai perbedaan".*

Definisi komunikasi antar budaya secara umum menjelaskan tentang bentuk hubungan atau interaksi yang melibatkan dua latar belakang budaya yang berbeda. Kompetensi dalam komunikasi antar budaya dapat dijabarkan menjadi (Maureen, 2005).

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

1). Kenali dan pahami budaya kita sendiri

Sebelum berkomunikasi dengan perbedaan, kita harus mengetahui siapa dan entitas budaya seperti apa yang kita miliki. Nilai-nilai yang kita yakini pas dan sesuai akan kita pegang teguh tanpa memaksakannya pada kelompok budaya lain.

2). Adanya sikap positif menghadapi perbedaan

Kita tidak bisa membuat segala hal sama dan sesuai keinginan kita. Karena perbedaan itulah kita menjadi belajar dan menigkatkan kualitas diri. Maka menghadapi budaya lain yang berbeda diperlukan cara pandang '*mind set*' postif, itikad baik untuk belajar, saling mengenal dan menghormati budaya lain.

3). Merasakan kebutuhan berkomunikasi antar budaya

Komunikasi antar budaya sejatinya bertujuan untuk manfaat bagi diri, apakah untuk bisnis, wawasan bahkan kebutuhan komunikasi antar budaya di era kompetisi/globalisasi juga untuk bertahan *survive* menghadapi persaingan.

4). Menghindari egoisme kelompok (entnosentris).

Bersikap objektif terhadap suatu budaya merupakan cara bijak agar bisa menerima perbedaan bukan sebagai kesalahan. Karenanya sikap etnosentris yang merasa paling superior, paling baik, paling sempurna perlu dijauhkan. Karena budaya berdimensi situasional. Budaya yang kelompok kita baik pada komunitas kita belum tentu sama baiknya ditempat lain.

5). Toleransi dan fleksibel menyikapi perbedaan.

Ketika kita mengetahui siapa kita, nilai-nilai yang pas dan kita pegang teguh maka kita tidak perlu khawatir dengan nilai budaya lain yang kita persepsikan tidak cocok atau memberi pengaruh buruk. Dibutuhkan sikap toleransi terhadap perbedaan, menerima perbedaan sebagai keindahan bukan kesalahan. Sehingganya kita akan lebih mudah beradaptasi (fleksibel) dengan lingkungan budaya yang berbeda. "ini baik untuk saya, dan itu baik untuk anda".

Perbedaan budaya dan latar belakang pasti menimbulkan perbedaan dalam sudut pandang dan gagasan. Oleh karenanya, pemimpin pemuda harus memiliki keterbukaan terhadap hal-hal dan gagasan baru yang belum pernah ia alami. Ditambah dengan sikap semangat untuk belajar dan mengembangkan diri, maka

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

sikap mental *open minded* akan juga membantunya responsif dan siap menghadapi ambiguitas dalam perubahan.

d. Keterampilan komunikasi dan interpersonal

Kepemimpinan adalah fungsi mengelola sumberdaya manusia (SDM). Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu membuat orang lain bersedia bekerja untuknya untuk mencapai tujuannya. Keterampilan mengkomunikasikan visi sehingga menjadi visi bersama organisasi, menjalankan peran dan tanggung jawab adalah sebuah kompetensi mutlak seorang pemimpin. Unit kompetensi terkait aspek ini sangat banyak seperti tidak egois, empati, persuasif, kemampuan mendengar, memberikan dan menerima umpan balik, mengelola konflik, dan lain-lain. Salah satu informan (Bapak BW) mengatakan dengan yakin *"...kalau diminta menyebutkan kompetensi kepemimpinan yang paling utama, mutlak harus dimiliki seorang pemimpin adalah keterampilan komunikasi"*.

Hal senada diungkapkan oleh informan (Bapak AK):

"...pemimpin muda harus memiliki keterampilan interpersonal sebagai salah satu bentuk manajemen follower sehingga orang lain bersedia bergerak bersama untuk kebaikan dan juga dalam mengelola konflik yang pasti terjadi (manajemen konflik)".

Dalam komunikasi dengan orang lain harus memperhatikan konteks apa yang diungkapkan, kepada siapa, kapan, dan bagaiman cara menyatakannya. Informan (Bapak EM) menyatakan:

"..kompetensi kepemimpinan membutuhkan social skills. Kemampuan untuk menyampaikan perasaan, ungkapan dalam berhadapan dengan orang lain dengan memperhatikan prinsip-prinsip apa yg dikatakan (what u you are saying), kapan dikatakan (when you are saying), dan bagaimana mengungkapkannya (how you are saying). Kalau ada anak buah yang tidak bisa melakukan sesuatu, tidak bisa pemimpin mengatakan :"bego lu" apalagi didepan umum (when-nya) begitu juga cara menyampaikannya tidak dengan mencibir atau bahasa non-verbal lainnya yang tidak menyenangkan".

e. Spesialisasi, profesionalitas dan kemampuan manajerial

Dimanapun komunitas pemuda tempat ia berkiprah, pemuda dalam mengemban amanatnya sebagai pemimpin harus mampu dengan baik mengelola segala sumber daya dalam organisasi yang dipimpinnya baik sumber daya manusia (SDM) ataupun non-SDM. Keluasan wawasan luas dan kecerdasan intelektual

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

yang dimiliki pemuda perlu diimbangi dengan spesialisasi pemuda yang menjadi ciri khas, orisinalitas yang unggul. Informan (Bapak JM) mengatakan:

> *"...hubungannya dengan kelompok. Tidak mungkin kelompoknya bisa maju jika individu-individunya tidak memiliki kapasitas yang memadai. Kapasitas manajerial seorang pemimpin dalam mengelola peran dan tanggung jawab masing-masing individu, manajemen sidang, dan lain sebagainya".*

Pendapat lain yang mengatakan hal serupa dikatakan oleh informan wakil dari organisasi kepemudaan (Bapak AR) dengan mengatakan:

> *"...pemuda kita perlu menguasai kemampuan manajerial sebuah organisasi seperti mekanisme rapat dan sidang, teknik negosiasi dan lobi, membuat proposal dan hal-hal yang bersifat teknis dan administrasi lainnya".*

Penguasaan teknologi informasi, bahasa inggris dan keahlian khusus dalam bentuk spesialisasi keilmuan dan keterampilan juga menjadi cakupan kompetensi ini. Dikatakan oleh informan (Bapak BW):

> *"Di era seperti sekarang ini setiap orang dilihat dan dihargai dari keunggulan yang orisinal, khas dan keahlian yang spesifik. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki keunggulan khas yang menjadi karakternya sehingga ia memiliki pengaruh bagi orang lain".*

f. Kreatif dan Kemandirian (*entrepreneurship*)

Kompetisi dan tantangan global menuntut setiap pemimpin pemuda mampu melihat setiap peluang menjadi keunggulan yang dimiliki. Dengan kreatifitas dan sikap mental kemandirian (*entrepreneurship*) pemuda menjadikan komunitasnya menghasilkan sesuatu yang bermanfaat dan menguntungkan, baik *profit* (keuntungan komersil) maupun *benefit* (manfaat sosial) bagi komunitas dan masyarakat.

Aspek *entrepreneurship* ini bukan hanya dibuktikan dengan meningkatnya unit-unit usaha yang dikelola dan dikembangkan pemuda, namun juga pada sikap mental *entrepreneurship* yang terinternalisasi pada setiap pemuda dengan unit kompetensi bekerja keras, tidak pantang menyerah, bermental juara (yakin atas kemampuan diri) sehingga semangat berkompetisi. Informan (Bapak ZA) menyatakan:

> *".. jiwa kewirausahaan penting dimiliki pemuda kita. Jika melihat potensi keunggulan negara kita kita yakin banyak yang bernilai jual dan mampu berkompetisi di kancah global. Tinggal dikemas dengan kreatif".*

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Kemandirian (*entrepreneurship*) juga menjadi solusi masalah yang pemuda dengan banyaknya tingkat pengangguran di usia pemuda seperti dikatakan informan (Bapak DE):

"Kemandirian pemuda meningkatkan daya saing bangsa. Dan kewirausahaan pemuda adalah jawaban masalah tingkat pengangguran yang tinggi di kalangan pemuda".

4.4 Rancangan Pelatihan Kepemimpinan Pemuda

Dari perumusan kompetensi kepemimpinan pemuda dan wawancara kepada informan terkait pelatihan kepemimpinan, selanjutnya dibuat usulan desain pelatihan berbasis kompetensi yang terdiri dari 7 (tujuh) tahapan:

1. Identifikasi Peserta

Karena usia pemuda memiliki rentang yang luas yakni 16 (enam belas) sampai 30 (tiga puluh) tahun, dengan perbedaan latar belakang, baik pengalaman memimpin dan berorganisasi, wawasan tentang kepemimpinan dan demografi pemuda (pendekatan kewilayahan), maka pemetakan peserta dalam pelatihan kepemimpinan mutlak dilakukan. Dari hasil wawancara informan, pemetaan peserta dapat dilakukan dengan 2 pendekatan, **Pertama** pendekatan usia yang dibagi menjadi 3 kelompok peserta yaitu (1) pemuda usia pelajar, (2) pemuda usia mahasiswa, dan (3) pemuda dunia profesi (pasca kuliah). Pendekatan kedua adalah menurut proyeksi karir atau bidang profesi yang juga dibagi 3 kelompok peserta, yaitu: (1) bidang politik, (2) bidang ekonomi, dan (3) bidang masyarakat madani (LSM, akademisi, keterampilan vokasional). Secara visual dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.1 Identifikasi Peserta Pelatihan Kepemimpinan
(Sumber: Hasil pengolahan data)

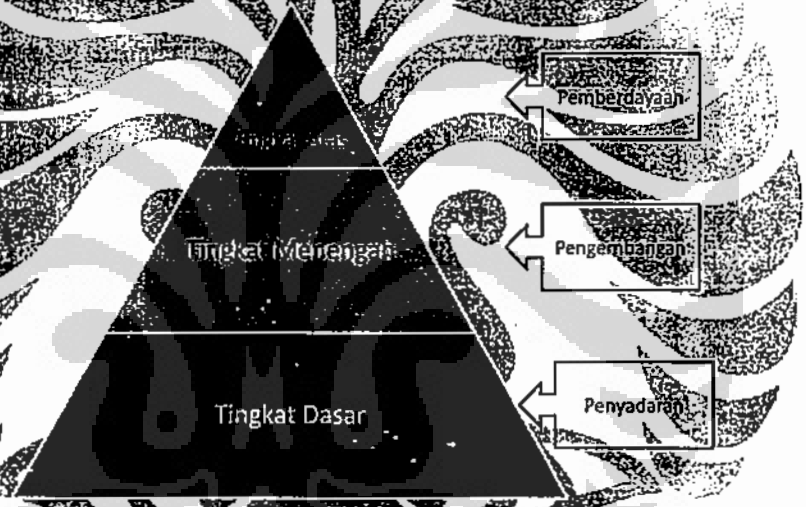
Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Identifikasi peserta ini penting untuk dilakukan untuk menentukan tahapan selanjutnya dalam merancang pelatihan yaitu dengan kebutuhan pelatihan yang akan diberikan.

2. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Kesenjangan kompetensi kepemimpinan perlu diukur terlebih dahulu dari rumusan kompetensi yang telah dibuat. Perbedaan level kompetensi ini selanjutnya dibuat tingkatan atau level pelatihan bagi pemuda yang dimulai dari pelatihan tingkat dasar (*basic*), tingkat menengah (*intermediate*) dan tingkat atas (*advanced*). Wawancara kepada informan menunjukkan temuan harapan bahwa pelatihan harus melihat kebutuhan pada pelatihan dan membutuhkan penjenjangan dalam pelaksanaanya.

Kebutuhan pelatihan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.2 Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Kepemimpinan
(Sumber: Hasil pengolahan data)

Pelatihan tingkat dasar lebih menekankan peserta pada penyadaran akan potensi kepemimpinan pemuda. Memberikan pengetahuan dan informasi (kognitif) tentang kepemimpinan. Merepresentasikan apa yang harus diketahui oleh pemuda tentang pemimpin dan kepemimpinan, gaya-gaya kepemimpinan dan kompetensi kepemimpinan yang harus dimiliki agar selanjutnya peserta pada tingkat dasar ini dapat menerapkan konsep kepemimpinan pada perilaku kesehariannya. Menurut Stogdill (1974), pemimpin memiliki informasi mengenai tugas yang dilakukan lebih dekat pada hasil upaya yang mereka lakukan dibandingkan dengan tanpa pengetahuan yang benar. Tingkat pelatihan dasar tepat untuk peserta dengan usia

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

pemuda awal (pelajar) ataupun untuk mereka yang memiliki pengalaman organisasi yang sangat minim (tidak aktif dalam organisasi). Pemuda yang jauh dari akses informasi seperti di pedesaan ataupun daerah-daerah yang belum optimal pemberdayaan pemudanya. Perilaku yang diharapkan setelah mendapat input pengetahuan adalah sikap, keinginan dan hasrat atau motivasi untuk mempraktikkan, mengembangkannya dalam komunitas dimana ia (pemuda) berada. Tahap selanjutnya adalah jenjang menengah yang bertujuan lebih pada pengembangan potensi kepemimpinan yang sebelumnya sudah ada. Peserta pada tingkat kedua ini tidak harus alumni dari tingkat dasar karena pada dasarnya pelatihan berbasis kompetensi melihat dari seberapa besar pencapaian kompetensi yang ada (*existing*) dan yang ideal. Tingkat menengah ini berfungsi menguatkan motivasi dan meningkatkan kompetensi kepemimpinan dengan pendekatan pengalaman pemimpin yang telah dilakukan. Tingkat menengah juga bertujuan untuk menajamkan arah proyeksi karir kepemimpinan pemuda.

Pelatihan tingkat atas (*expert*) merupakan puncak pelatihan bagi pemuda untuk lebih memberikan terobosan dan inovasi dalam praktik kepemimpinannya. Pengalaman memimpin yang relatif panjang perlu terus di segarkan dengan motivasi ulang (*remotivation*) agar tidak mengalami kejenuhan. Pelatihan tingkat ini juga lebih banyak melalui pembelajaran partisipatif dan memberikan peserta tanggung jawab yang akan memperlihatkan pengalaman kepemimpinannya. Peserta akan lebih banyak mendapat wawasan baru dengan metode '*modelling*' yaitu menjadikan seorang tokoh nasional yang dijadikan mentor (*coach*) tempat ia berguru terkait kepemimpinan dalam bentuk magang. Praktik kepemimpinan dari alumni pelatihan tingkat atas ini harus menargetkan terobosan rencana aksi yang akan dilaksanakan ataupun meningkatkan yang sudah ada. Arah karir peserta sudah jelas tergambar pada pelatihan ini misalnya pelatihan untuk pemimpin politik, Organisasi Kepemudaan (OK) ataupun pemuda peneliti atau pebisnis.

Untuk itu sebelum pelaksanaan pelatihan perlu dilakukan pengukuran (*assessment*) kepada calon peserta dalam bentuk memberlakukan syarat dan ketentuan pemuda yang menjadi peserta dan melakukan pre-tes yang bertujuan mengukur sejauh mana pencapaian kompetensi calon peserta. Pres-test bisa

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

dilakukan seminggu sebelum pelatihan dengan memberikan kuesoner yang harus diisi oleh peserta (tehnis pengiriman bisa melalui surat pos atau surat elektronik).

Dalam teknis pengelola pelaksanaan pelatihan, jenjang pelatihan tingkat dasar dapat dilakukan mandiri oleh Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) di tingkat kota/kabupaten dengan arahan dan petunjuk pelaksanaan yang telah distandardisasi dari Kemenpora (pusat). Untuk pelatihan kepemimpinan tingkat menengah levelnya ditingkatkan pada skup provinsi dan jenjang pelatihan tingkat atas dilaksanakan terpusat oleh Kemenpora dengan peserta perwakilan dari seluruh provinsi (nasional).

3. Tujuan pelatihan

Tujuan pelatihan kepemimpinan tentu saja mencapai kebutuhan kompetensi dalam proses mengembangkan kepemimpinan pemuda. Tujuan pelatihan kepemimpinan pemuda:

(i) Mengetahui, memahami dan mengaplikasikan nilai-nilai personal dan gaya kepemimpinan dalam praktik kepemimpinannya.

(ii) Memahami dan memetakan visi kepemimpinan dan arah karir kepimpinan pemuda.

(iii) Memahami kebutuhan kompetensi kepimpinan pemuda dalam kompetisi global dan antusias untuk terus mengasahnya.

(iv) Merancang program aksi setelah pelatihan sebagai upaya mempraktikkan dengan pengalaman belajar memimpin (membuat langkah aksi atau *action plan*).

4. Aktivitas Pelatihan

Aktivitas pelatihan kepemimpinan terutama terdiri dari mata atau materi pelatihan dengan kesemuanya dirumuskan dalam kurikulum pelatihan kepemimpinan. Materi pelatihan ini merupakan materi utama (materi wajib) yang diberikan pada pelatihan berbasis kompetensi (*competency based training*) sesuai dengan perumusan kompetensi kepemimpinan pemuda. Dalam pelatihan kepemimpinan dengan beragam sasaran peserta dan tujuan, materi ini digunakan sebagai materi pokok yang disempurnakan dengan materi-materi tambahan lainnya

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

sesuai kompetensi khusus yang dibutuhkan peserta. Materi-materi pokok yang sesuai yang sesuai dengan kompetensi yang telah dirumuskan yaitu:

a. Materi: Pemuda Berkarakter dan Visioner

Materi ini memuat aktivitas pembelajaran terkait dengan pengemahaman dan penyadaran nilai-nilai diri (values dan spiritualitas), akhlak dan integritas, pemetaan potensi dan kekuatan termasuk arah karir, menyadari peran dan potensi keunggulan, kekuatan besarnya sebagi pemuda dengan pengenalan gaya kepemimpinan.

b. Materi Bela Negara (wawasan kebangsaan dan *citizenship*)

Materi ini merupakan kebutuhan kompetensi yang diperoleh dari wawancara kepada informan. Wawasan dan pemahaman kognisi tentang pilar-pilar kebangsaan diintegrasikan dengan sikap mental seorang warga negara yang patriot, memberikan kontribusi terbaiknya dalam aktivitas kesehariannya.

c. Materi Komunikasi dan Interpersonal skill

Materi komunikasi dan interpersonal skill merupakan materi baku disetiap pelatihan kepemimpinan.

d. Manajemen Organisasi

Kemampuan manajerial dalam menjalankan peran seorang pemimpin perlu diasah dan terus ditingkatkan. Karena dalam arus globalisasi perubahan sangat cepat terjadi dan membutuhkan kemampuan teknis manajerial yang baik dari mulai penguasaan bahasa inggris dan pemanfaatan segala bentuk media komunikasi, teknologi informasi, mengasah spesialisasi, sistem manajemen organisasi yang rapih (pembagian tugas, manajemen rapat, administrasi), membangun jejaring organisasi dengan para stakeholder.

e. Kewirausahaan sosial (*Social Entreprenuership*)

Materi kewirausahaan sosial ini terkait dengan kemandirian pribadi yang disinergikan dalam kelompok. Artinya pemuda-pemuda yang berhimpun dalam komunitas diharapkan memilki kepedulian dan bergerak, berkontribusi sebagai pelopor perubahan di komunitas dimana ia berada. Bentuk Kewirausahaan sosial (Social Entreprenuership) tidak hanya yang bersifat profit (komersil) namun juga mencakup aspek manfaat sosial dalam memberi solusi masalah di masyarakat.

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

f. Komunikasi Antar Budaya

Kebutuhan pemahaman dan perilaku komunikasi antar budaya perlu dibedakan dengan materi komunikasi dalam materi sebelumnya. Materi ini merupakan jawaban akan kebutuhan pemuda yang siap menghadapi globalisasi dengan segala bentuk perbedaaan dan keragaman. Hakikat Bhineka Tunggal Ika merupakan konsep besar yang perlu dibedah dan dinternalisasikan kedalam diri pemuda.

5. Tingkatan Aktivitas

Tahapan kelima dalam merancang pelatihan kepemimpinan ini adalah dengan membuat tingkatan dalam aktivitas pembelajaran. Tingkatan dalam aktivitas pembelajaran pada pelatihan didesain dengan 3 (tiga) tingkatan terstruktur. Tingkatan ini bertujuan agar terjadi peningkatan (*progress*) dari pemahaman penguasaan kepemimpinan dari aspek kognisi dengan wawasan (*knowledge*) meningkat menjadi lebih kompleks ke tahapan aplikasi, sintesis dan evaluasi diri (refleksi). Hal ini sesuai dengan metode pembelajaran "*three stages*" yang dikembangkan oleh Feldhusen, Ames, & Linden (dalam Kevin1978). Tingkatan aktivitas pembelajaran dalam pelatihan kepemimpinan adalah:

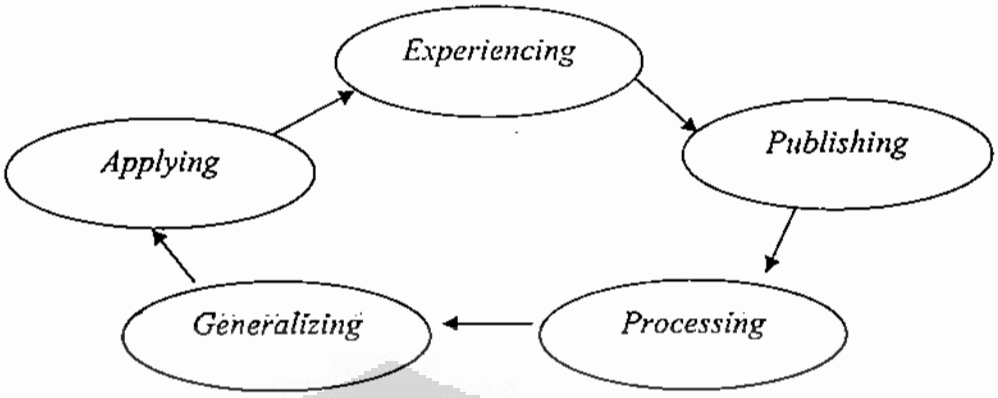
a. Tahap 1

Muatan tahap ini adalah memberi pemahaman dan mengajarkan segala bentuk wawasan (kognisi) kompetensi kepemimpinan. Pada tahap ini, peran instruktur sangat dominan untuk mengkognisi peserta. Metode yang digunakan adalah ceramah. Ceramah dilakukan dengan cara presentasi berahap dari mulai definisi, unsur atau komponennya, penyajian fakta dan pengalaman yang relevan, kendala dan membuat kesimpulan di akhir sesi.

b. Tahap 2

Selanjutnya pada tahap kedua (*stage 2*) peserta meningkat kepada pembelajaran yang bertujuan untuk penguasaan (*mastery*) dan internalisasi nilai yang didapat dari tahap 1. Metodenya adalah dengan aktivitas pembelajaran partisipatif. Permainan yang berhubungan dengan materi yang dibahas dilakukan dengan berkelompok. Pembelajaran partisipatif dilakukan dengan proses belajar melalui *Experiential Learning Teori* (ELT) dari Kolb (1984) dilakukan dengan 5 (lima) proses siklus berantai seperti gambar berikut:

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011



Gambar 4.3. Siklus Proses Kolb *experiential learning theory*
(Sumber: Kolb *experiential learning theory* 1984)

Dalam tahap *Experiencing* peserta pelatihandilibatkan dan diarahkan untuk mengikuti suatu pola tertentu (mengerjakan, mengamati, merasakan, memikirkan atau menginginkan sesuatu). Selanjutnya hasil dari pengalaman ini diungkapkan pada tahap *Publishing*. Peserta menyatakan dan memberi tanggapan terhadap pengalaman dirinya maupun peserta lain. Tahap *Processing* adalah bentuk pengumpulan nilai-nilai atau informasi yang disatukan dalam bentuk kesimpulan dari berbagai ungkapan pengalaman di tahapan sebelumnya. Kesimpulan yang didapat dihubungkan pada pengalaman keseharian yang sering atau pernah dialami dilakukan pada tahap *Generalizing*. Terakhir penerapan generalisasi itu diinternalisasikan menjadi suatu nilai atau prinsip baru dalam dirinya yang siap diaplikasikan.

Pada tahap 2 ini, instruktur berperan bukan untuk mengajari (*teach*) yang ahli dan mengusai atau memiliki kompetensi kepemimpinan. Instruktur hanya berperan sebagi fasilitator untuk sama-sama belajar dan mempraktikannya. Fasilitator diibaratkan sebagi juru masak yang memberikan resep meramu masakan. Dengan latar belakang perjalanan pengalaman memimpin peserta, maka tiap peserta akan mengambil porsi ramuan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Yang perlu fasilitator lakukan dalam pelatihan adalah menyiapkan segala kebutuhan peserta untuk mengembangankan kekuatan dan potensi kepemimpinanannya. Pada tahap 2 ini juga bisa menghadirkan tokoh-tokoh yang memiliki kapasitas yang dianggap superior dalam kepemimpinan (metode modeling). Tokoh model berbicara dengan interaktif kepada peserta menularkan sikap, pandangan dan perjalanan hidupnya

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

dengan harapan peserta dapat mengambil pelajaran dan mengambil teladan dari tokoh tersebut.

c. Tahap 3

Tahap terakhir dalam tingkatan pembelajaran adalah bagaimana masing-masing individu melakukan refleksi dan motivasi diri bahwa karakter kepemimpinan harus melekat dan terinternalisasi. Tahap ketiga (*stage 3*) yang merupakan tahap puncak dalam pelatihan kepemimpinan dimana peserta menyempurnakan apa yang telah didapat dari tahap (*stage*) sebelumnya. Kesungguhan motivasinya dibuktikan dengan membuat rencana aksi apa yang akan dilaksanakan untuk mempraktikan kepemimpinannya baik ketika di pelatihan maupun sebagai tindak lanjut (*follow up*) setelah pelatihan selesai.

6. Material Pendukung

Material pendukung yang digunakan dalam pelatihan kepemimpinan adalah seprangkat keras (*hardware*) maupun perangkat lunak (*software*). Perangkat keras adalah bentuk sarana-prasarana seperti kebutuhan dan kesesuaian ruang, fasilitas multimedia, modul, kamar dan logistik lainnya. Sedangkan *software* material pendukung adalah perangkat yang mendukung aktivitas pembelajaran seperti berbagai jenis permaiaan yang sesuai dengan topik atau materi, bermain peran (role play), proses dinamisasi kelompok, kontrak belajar, *ice breaking* (penyegaran, aktivitas luar ruang (*outing class*) dan kunjungan yang terintegrasi dalam muatan materi-materi yang disampaikan. Hal lain yang menunjang tercapainya tujuan pelatihan adalah waktu pelatihan. Proses pembelajaran tidak akan optimal jika waktu yang tersedia tidak mencukupi target pembelajaran di setiap sesinya.

7. Evaluasi Pelatihan

Tahap akhir evaluasi pelatihan kepemimpinan dapat diukur dengan metode evaluasi Kirkpatrick yaitu:

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Tabel.4.1 Evaluasi Pelatihan Kepemimpinan

Level Evaluasi	Deskripsi	Metode Pengumpulan Data
1. Reaksi	• Materi: Kesesuain materi dengan tujuan pelatihan dan topic pelatihan • Instruktur: kesesuaian kompetensi instruktur dengan materi yang disampaikan,kesesuain penyampaian dengan materi/topik yang diberikan, cara penyampaian komunikatif dan interaktif. • Fasilitas Pelatihan: luas ruang, temperatur, tata letak bangku, multimedia, perangkat permainan,handout dll • Jadwal pelatihan: Ketepatan waktu, lamanya presentasi (stage 1) dibanding stage 2 dan 3 dalam materi, waktu istirahat,dll • Metode pembelajaran: apakah semua stage/tahapan dalam metode pembelajaran dilakukan pemberian tugas, diskusi antar peserta latihan atau studi kasus yang diberikan kepada peserta)	Survei dengan skala pengukuran yaitu skala Likert.
2. Pembelajaran	Mengetahui tingkat kesungguhan peserta mengikuti pelatihan dengan mengukur tingkat pembelajaran yang dialami oleh peserta pelatihan (daya serap materi)	Formal tes dengan *pre* dan *post* tes terkait materi yang telah disampaikan
3. Perilaku	Mengukur implementasi hasil pelatihan dalam perilaku sehari-hari	*Action plan*, wawancara, observasi
4. Hasil	Mengukur keberhasilan pelatihan dari sudut pandang aktivitas dan pencapaian tujuan organisasi yang disebabkan adanya kompetensi kepemimpinan peserta pelatihan.	Evaluasi *action plan* dan data laporan hasil kerja setelah mengikuti pelatihan. Hal ini dilakukan dengan melakukan pemantauan dan pendampingan program yang peserta janjikan dalam kontrak rencana aksi

(sumber: Hasil pengolahan data)

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

Dari wawancara kepada informan diperoleh data bahwa salah satu aspek evaluasi yang harus dilaksanakan pada pelatihan kepemimpinan adalah mengukur dan terus memantau aspek perilaku dan hasil pelatihan peserta. Hal ini dilakukan dengan melakukan kontrak rencana aksi yang disepakati peserta untuk mempraktikkan dengan memimpin perubahan sepulang dari pelatihan. Kontrak rencana aksi ini dibuat sangat jelas, disupervisi dan dibimbing (*choaching*) yang akan dipantau, dimotivasi dan dievaluasi dalam waktu 3 bulan atau 6 bulan misalnya. Contohnya alumni dari pelatihan kepemimpinan yang dikeloia Kemenpora membentuk tim (sesama peserta pelatihan ataupun teman satu tim dikomunitasnya) untuk membuat proyek pemberdayaan masyarakat atau kewirausahaan sosial yang telah ia dapatkan ilmunya. Rencana aksi ini harus dibahas khusus dalam satu materi di akhir pelaksanaan pelatihan. Proyek tersebut terukur target, batas waktu, tujuan dan kebutuhan sumberdaya yang diperlukam. Dokumen tertulis dari kontrak rencana aksi ini disepakati melalui tim supervisi dari Kemenpora atau *stakeholder* yang ditunjuk untuk memberikan dukungan, pendampingan dan pemantauan sampai selesai.

Dalam hal tehnis pelaksanaan pelatihan, pedoman yang ditetapkan oleh BNSP yang memuat standar pelaksaan pelatihan dapat digunakan sebagai patokan pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi (dalam konteks ini pelatihan kepemimpinan). Sesuai dengan pedoman BNSP maka tekmis pelatihan dilaksanakan sebagai berikut:

a. Instruktur

Instruktur dalam pelatihan kepemimpinan harus memiliki kualifikasi pendidikan, keterampilan atau keahlian yang sesuai dengan materi yang disampaikan. Artinya instrukturnya juga harus memiliki kompetensi. Materi *entrepreneurship* misalnya, harus diberikan oleh narasumber/instruktur yang memang praktisi yang menyelami bidang tersebut.Oleh karenanya dibutuhkan *database* dan kualifikasi instruktur.

b. Lamanya Pelatihan

Pelatihan berbasis kompetensi (dalam hal ini pelatihan kepemimpinan) dirancang berdurasi sekitar 30-40 jam (@ 45 menit) atau sekitar total 10 materi yang terdiri dari:

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

i. 6 (enam) materi wajib (@ 3 jam) yang telah dirumuskan dalam penelitian ini. Pelaknanaannya sudah termasuk *ice breaking* dan menerapkan tahapan atau *stage* dalam metode pembejaran yang telah dibahas sebelumnya.

ii. 2 (dua) materi pendukung untuk mencapai kompetensi khusus yang diinginkan @ 2 jam. Materi pendukung dapat lebih dari 2 materi, disesuaikan dengan kompetnsi khusus yang dibutuhkan.

iii. 2 (dua) materi luar ruang (*outing*) yang bersifat *edutainment.* Materi *edutainment* dikemas dalam bentuk aktivitas luar ruang seperti *outbond,* kunjungan/silaturahmi tokoh, terjun ke masyarakat,magang atau pemenuhan kompetensi khusus (kunjungan ke sentra bisnis bagi proyeksi bisnis atau gedung DPR bagi pelatihan proyeksi politik). Aktivitas luar ruang dilaksanakan setengah hari atau sehari penuh (@ ± 5-10 jam).

c. Fasilitas Penunjang

Segala bentuk fasilitas, alat dan infrastruktur harus diperhatikan agar pelaksanaan pelatihan memungkinakan peserta untuk menyerap dan mengaplikasikan materi. Seperti kenyamanan ruang, akomodasi, alat peraga, administrasi dan lainnya.

d. Bahasa

Bahasa yang digunakan bahasa Indonesia dengan pennyampaian sesuai latar belakang intelektual peserta yang hadir (contohnya penyampaian untuk peserta pelajar berbeda dengan mahasiswa).

e. Persyaratan Peserta

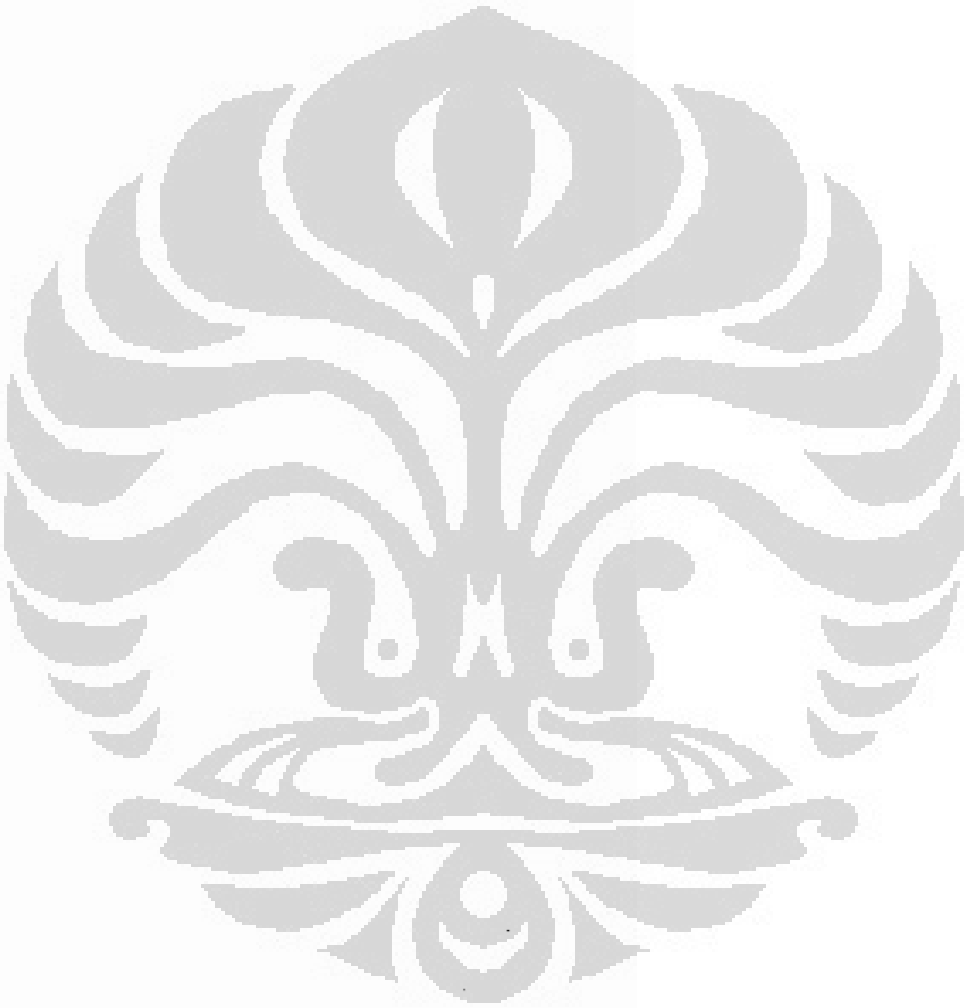
Salah satu tahapan merancang pelatihan adalah identifikasi peserta. Setiap pemuda berhak mengikuti pelatihan pengembangan kepemimpinan.Namun untuk mencapai tujuan pelatihan dengan input peserta yang beragam harus dilakukan pengelompokkan atau khususuan peserta.Karenanya pelaksana harus menentukan diawal untuk peserta dengan kualifikasi atau persyaratan yang seperti apa pelatihan kepemimpinannya. Apakah kader baru Organisasi Kepemudaan atau pimpinan puncaknya.Dengan kejelasan dan ketegasan dalam persyaratan peserta, pelatihan akan lebih mudah dan efektif dalam mencapai tujuan.

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

f. Evaluasi

Panitia harus menyiapkan segala perangkat evaluasi penyelenggaraan pealtihan yang terdokumentasi (evaluasi peserta harian ataupun di akhir acara)

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011



BAB 5
KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bagian akhir dari penelitian ini yang berisi kesimpulan penelitian dan saran bagi penelitian selanjutnya maupun saran bagi Kementrian Pemuda dan Olahraga.

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam kepada informan dapat disimpulkan bahwa:

1. Perumusan kompetensi kepemimpinan pemuda dilakukan dengan metode *expert panel* dimana para informan dari *stakeholder* diwawancara terkait kompetensi kepemimpinan pemuda. Alat analisis yang digunakan adalah model kompetensi kepemimpinan Glasgow *Leadership Competency Framework* (2009). Hasilnya, diperoleh kompetensi kepemimpinan pemuda Indonesia yang terdiri dari dimensi (1) Aspek Spiritualitas dan sistem nilai (*values*) dimana seorang pemimpin pemuda mutlak harus memiliki konsep diri dengan akhlak yang baik, visi hidup, memiliki integritas dengan nilai-nilai kejujuran, disiplin yang diyakini dan diaplikasikan. (2) Aspek Kebangsaan dan kesadaran berbangsa (*Citizenship*) dengan bangga menjadi bagian dari Indonesia, memiliki pengetahuan, sikap bangga dan menerapkan nilai-nilai dalam 4 pilar kebangsaan (Pancasila, UUD 1945, NKRI, dan Bhineka Tunggal Ika). (3) Aspek internasionalisme, wawasan global dan komunikasi antar budaya ditunjukkan dengan terbuka dan cepat merespon perubahan, menghargai perbedaan budaya (multikultural), mengikuti dan menguasai perkembangan informasi dan teknologi global. (4) Aspek keterampilan komunikasi dan interpersonal dengan kemampuan dan mengelola *follower* (pengikut/anggotanya) dengan keterampilan mendengar dan memahami, empati, mengkomunikasikan pesan, dan manajeman konflik. (5) Spesialisasi, profesionalitas dan kemampuan manajerial ditunjukkan dengan keunggulan dibidang tertentu yang terus diasah dan dikembangkan, kemampuan operasional organisasi seperti mekanisme sidang, lobi, proposal dan (6) Kreatif dan Kemandirian (*entrepreneurship*) yang ditunjukkan dengan mental kemandirian, sikap bekerja keras, pantang menyerah dan kreatif

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

mencari peluang-peluang kewirausahaan bagi kemanfaatan diri dan masyarakat.

2. Rancangan pelatihan kepemimpinan pemuda Mengacu pada model desain pelatihan kepemimpinan Russel (2008). Hasilnya dirancang pelatihan kepemimpinan pemuda dapat dilaksanakan dengan 7 (tujuh) tahapan yaitu: (1) Identifikasi peserta pelatihan dapat dikelompokkan dalam dua pendekataan *pertama*: pendekatan usia pemuda (pelajar, mahasiswa, dan pasca kuliah) dan *kedua:* pendekatan proyeksi karir (politik, ekonomi dan masyarakat madani). (2) Identifikasi kebutuhan pelatihan dengan menentukan 3 jenjang pelatihan yaitu tingkat dasar, menengah atau tingkat ahli. (3) Tujuan pelatihan yang memuat target KSAs (*knowledge, Skill, Attitudes*) peserta yang ingin dicapai melalui pelatihan, (4) Mendesain aktivitas training yang terdiri dari 6 materi wajib yang dapat memenuhi kompetensi kepemimpinan pemuda. (5) Membuat tingkatan aktivitas/Metode pembelajaran dengan 3 tahap (*stage*) pembelajaran yaitu Stage 1: Kognisi, Stage 2: *Mastery*, dan Stage 3: Refleksi dan internalisasi (6) Menyiapkan material pendukung pelatihan baik *hardware* (handout, ruang, multimedia, makanan, alat peraga dan fasilitas lainnya) ataupun *software* (keramahan petugas, jumlah peserta yang memadai, ketepatan waktu), dan (7) Melakukan Evaluasi dengan mengukur hal yang meliputi reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil pelatihan.

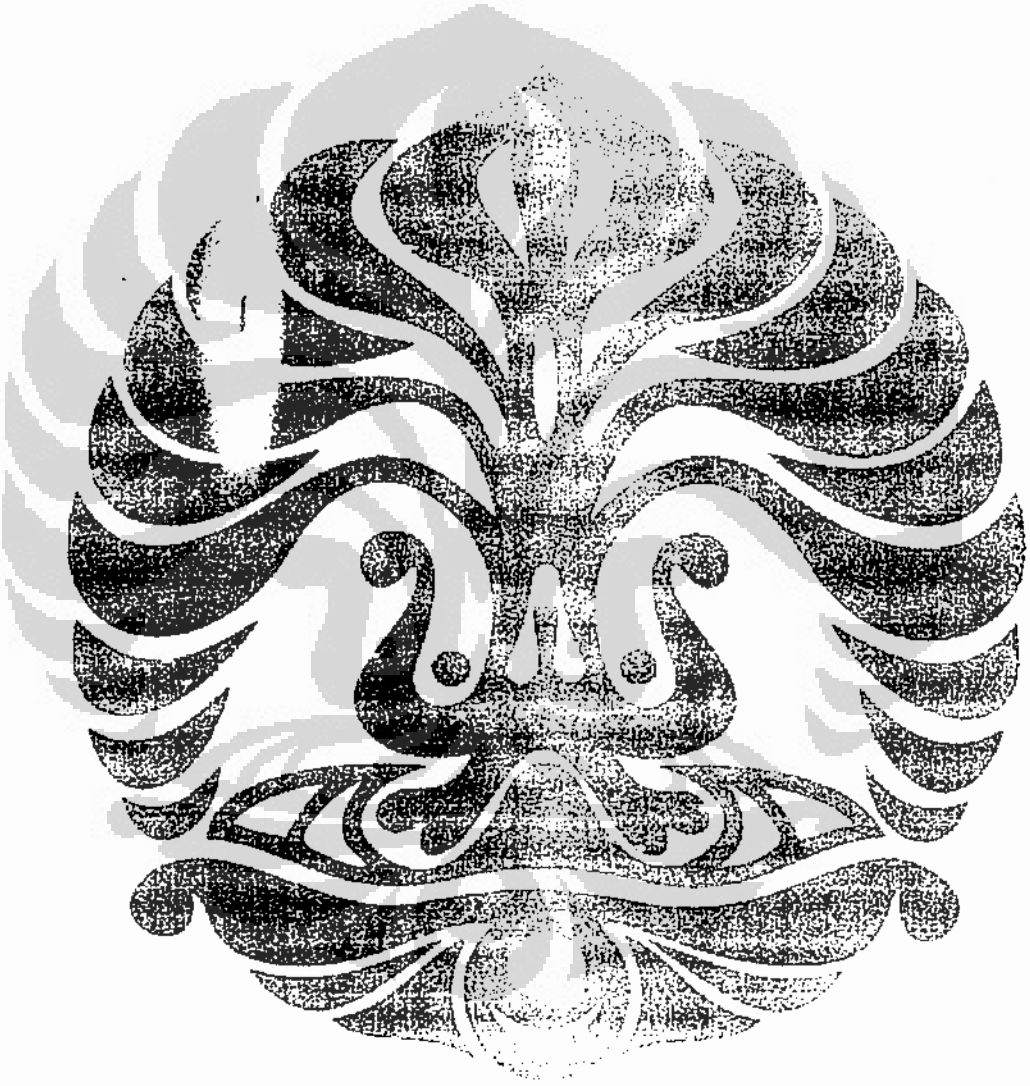
5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diajukan beberapa saran yang perlu dipertimbangkan sebagai berikut:

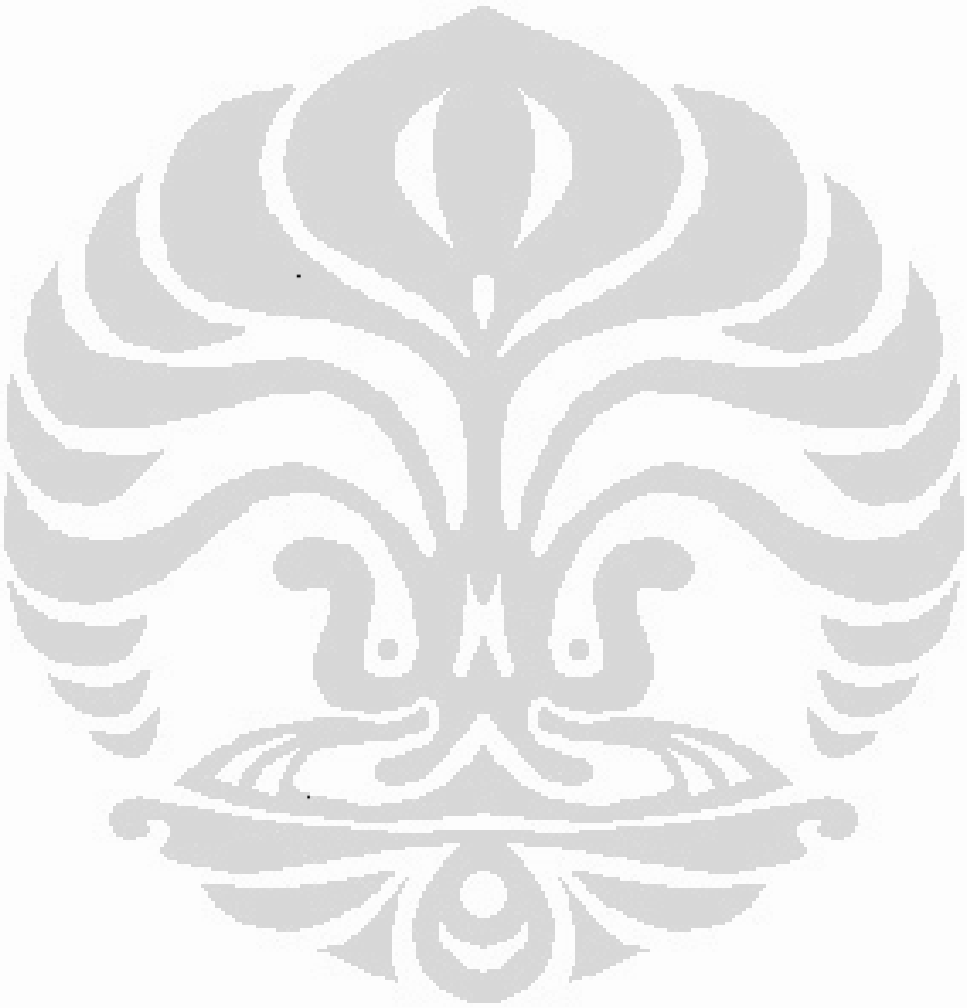
1. Bagi penelitian selanjutnya, perlu dilakukan pengukuran (*assessment*) pada berbagai kalangan pemuda yang berasal dari beragam latar belakang pemuda sehingga dapat dilihat dengan jelas kesenjangan kompetensi (*competencies gap*) yang terjadi dan bisa dipetakan apakah kesenjangan itu dapat dipenuhi melalui pelatihan kepemimpinan atau sarana pengembangan kepemimpinan yang lain.

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

2. Bagi Kementrian Pemuda dan Olahraga (Kemenpora), perlu dibuat standar kompetensi kepemimpinan pemuda sebagai titik tolak pelaksanan program pengembangan kepemimpinan pemuda dan modul pelatihan kepemimpinan yang baku bagi ragam pelatihan kepemimpinan yang dilaksanakan dan penelitian ini bisa menjadi salah satu rujukan.



Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011



Daftar Pustaka

Peraturan Perundang-undangan

Kementrian Pemuda Dan Olahraga. *Peraturan Menteri Negara Pemuda Dan Olahraga Nomor 193 tahun 2010 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementrian Pemuda Dan Olahraga*.Jakarta.

Kementrian Pemuda Dan Olahraga. *Rencana Strategis (Renstra) Kemenpora 2010-2014*.Jakarta.

Republik Indonesia. Undang-Undang Nomor 40 tahun 2009 Tentang Kepemudaan.Jakarta.

Buku

Bennis, W.G. (1989). *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley.Reading MA.

Blanchard,P.Nick and James W.Thacker. (2004). *Effective Training : System, Strategies, and Practices*.New Jersey:Prentice-Hall.

Chan, Janis Fisher.(2010). *Training Fundamentals*.San Fransisco: John Wiley and Sons, Inc.

Chowdhury, Subir. (2005). *Organisasi Abad 21*. Jakarta: Indeks, Kelompok Gramedia.

Cresswell,John W.(1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approches*. California: Sage Publication Inc.

Ganesh, Shermon. (2004).*Competency Based HRM (Human Resource Management): a Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centres*. New Delhi:Mc.Graw Hill Companies.

Guirdham, Maureen (2005). *Communication Across Culture*. New York: Palgrave Macmilan Publisher.

Irawan, Prasetya.(2006). *Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif Untuk Ilmu-ilmu Sosial*.Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi Fisip UI.

Kotter.John.P(1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard University Press.

Palan (2008). *Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi* (Octa Melia Jalal, Penerjemah).Jakarta: IPPM.

Lemhanas RI. (2009). *Indeks Kepemimpinan Nasional Indonesia (Konsep & Implementasi)*.Jakarta.

Mitrani et al,.(1992).*Competency Based Human Resource Management*. London: Kogan.

Kirkpatrick. Donald and James (2007). *Implementing The Four: a Practical Guide For Effective Evaluation of Training Programs*.San Fransisco, California: Barret Koehler Publisher, Inc.

Kristi.E.Peorwandari. (1998). *Pendekatan Kualitatif Dalam Penelitian Psikologi*. Jakarta: LPSP3 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

Moleong, Lexy. J. (1989). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Poerwadarminta WJS. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Jakarta: Balai Pustaka.

Russel, Lou. (2006). *Leadership Training*.The American Society for Training and Development.Elsevier.Ltd.Oxford.

Spencer and Spencer.(1993). *Competence at Work.Model For Superior Performance*. New York. John Willey & Sons,inc.

Suyanto, Bagong (2005) *Metode Penelitian Sosial; Berbagai Alternatif Pendekatan*. Surabaya: Universitas Airlangga Press.

Van Velsor, Ellen. McCauley. Ruderman. Marian N.(2010). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*.Third edition. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.

Yukl, Garry. (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Marjin Kiri

Tesis

Apriliana. (2009). *Desain Pelatihan Ketahanan Nasional Untuk Pimpinan Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP)*. Jakarta: Univeristas Indonesia.

Bisri,M.(2009). *Hubungan Partisipasi Dalam Kegiatan Ekstrakurikuler Dengan Pencapaian Keterampilan Santri: Studi Kasus Di Pondok Pesantren Darunnajah Cipining Jawa Barat*. Jakarta: Universitas Indonesia.

Rasad, Fauziah.(2009). *Studi Komparasi Pengembangan Kepemimpinan Negarawan Pada Pemimpin Pemuda oleh Berbagai Stakeholder*. Jakarta: Universitas Indonesia.

Komarudin.Agus.(2008). *Revitalisasi Program Pengembangan Kepemimpinan Pada Kementrian Negara Pemuda Dan Olahraga*. Jakarta: Universitas Indonesia.

Pujiantoro.I. (2004). *Analisis Pemetaan Kompetensi Dan Penilaian Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan Pejabat Eselon III Di Lingkungan Lembaga Admintrasi Negara*. Jakarta: Universitas Indonesia.

Puji.R.Lilik. (2009). *Model Pelatihan Kepemimpinan Pemuda Pada OKP Tingkat Nasional*.Jakarta: Universitas Indonesia.

Jurnal

Cacioppe, Ron (1998) *An Integrated Model and Approach for The Design of Effective Ledership development Program*. Leadership and Organization Development Journal.

Baso, Moerad (2003). *Pembinaan SDM berbasis Kompetensi: Suatu Pendekatan Strategik Dalam Upaya Peningkatan Kualitas SDM dalam Konteks Global dan Otonomi Daerah*. Jakarta: Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Hynes, Kevin (1978). *Application of a Three-Stage Model of Instruction to Youth Leadership Training*: Journal of Applied Psychology: Nebraska.

Ricketts, John C. dan Rudd, Rick D. (2002). *A Comprehensive Leadership Education Model to Train, Teach, and Develop Leadership in Youth*". JCTB Volume 19.

Scott, Shelleyan dan Charles F.Webber. *Evidance Based Leadership:4-L Framework*. Emerald insight. 2009.

Sims, Roland (1983). *Kolb's Experiential Learning Theory: A Framework for Assesing Person-Job Interaction*. The Academy of Management Review.

Soemantri,G.R. (2005). *Memahami Metode Kualitatif: Makara, Sosial Humaniora, Vol.9*. Jakarta: Universitas Indonesia.

Withfield, David. (2004). *Global Leadership*. February 2004. Gonzaga University. http://www.gonzaga.edu. Diakses tanggal 12 April 2011

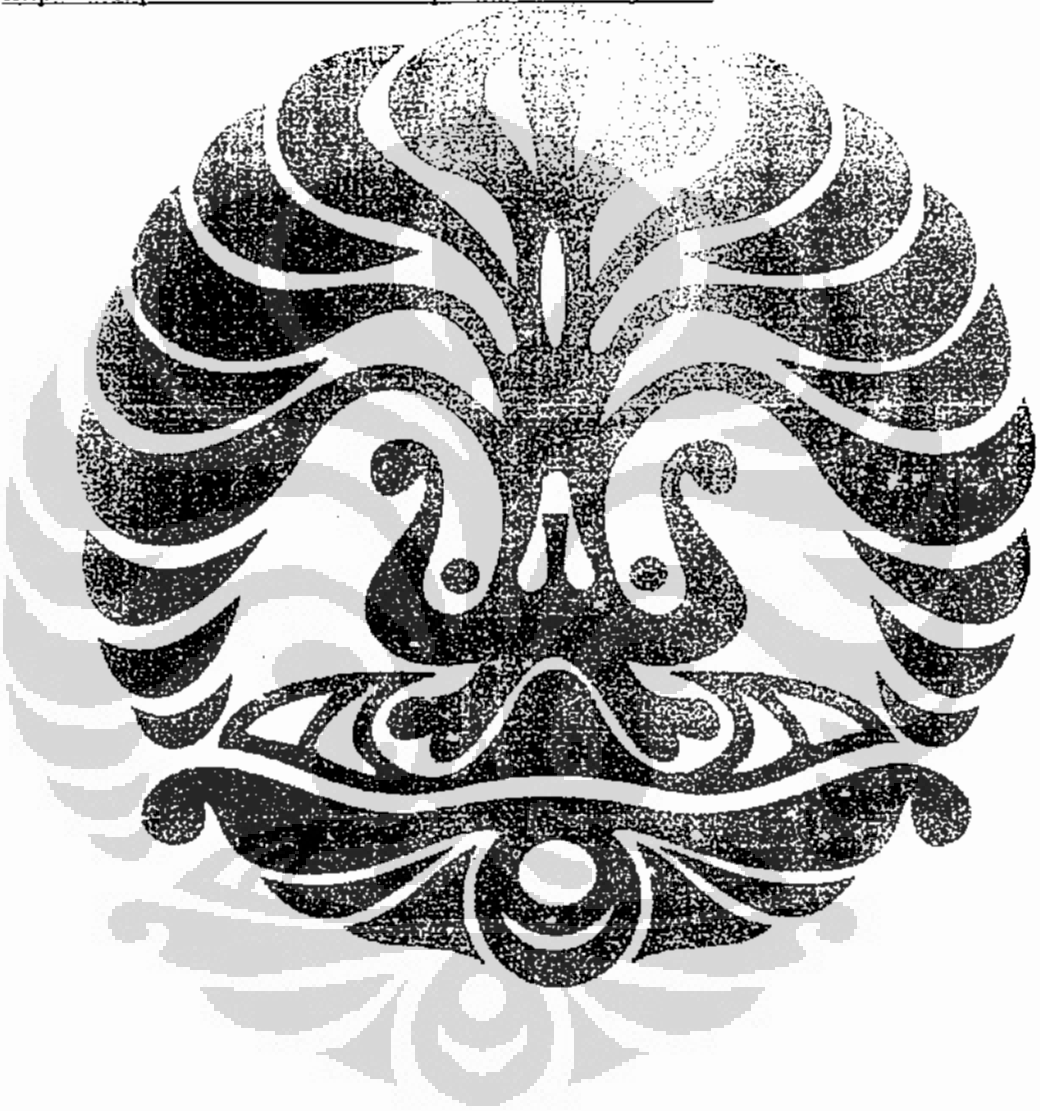
Publikasi Elektronik

Pembelajaran berbasis kompetensi. Diakses 30 Maret 2011.

http://rizkiadmire.blogspot.com/2009/11/makalah-permasalahan-pendidikan.html.

Bass, Bernad M. *Stogdill' Handbook of Leadership*. Diakses 17 April 2011. http://sangartheolhilus.blogspot.com/2007/10/leaders-on-leadership.html.

Teori Harapan. Diakses 5 Juni 2011 http://wikipedia.com/2008/11/expectation-theory.html.



LAMPIRAN

A. Informan Penelitian

No.	Nama	Jabatan/Fungsi
1.	Drs. Jonni Mardizal	Asisten Deputi Bidang Kepemimpinan Pemuda Kemenpora
2.	Drs. Zulkifli Akbar Psi. Msi	Asisten Deputi Bidang Kepanduan Kemenpora
3.	Drs.Agus Komarudin,M.Si	Kepala Bidang Pemberdayaan Organisasi Kepelajaran Asisten Deputi Organisasi Kepemudaan Kemenpora
4.	Drs. Imam Gunawan	Asisten Deputi Bidang Peningkatan Kapasitas Pemuda Kemenpora
5.	Deibel Effendi	Tim Ahli Deputi Pengembangan Kepemimpinan Kemenpora
6.	DBS Wibowo, SKM., MARS., CPHR.	Direktur Lembaga Manajemen Terapan (LMT) TRUSTCO
7.	Agus Ridhallah	Kasi Pemberdayaan Pemuda Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) Kab.Bogor dan wakil sekjen KNPI Pusat
8.	Prof. Dr. M.Enoch Markum	Psikolog dan guru besar bidang psikologi sosial Universitas Indonesia

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

B. Instrumen Wawancara

NO.	KONSEP	OPERASIONALISASI KONSEP	INSTRUMEN WAWANCARA
			PEMETAAN KOMPETENSI
	Konsep Pengembangan Kepemimpinan Life-Long Learning Leader (4-L)	Mengidentifikasi visi, misi, tugas dan peran serta harapan organisasi	1. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana visi, misi, tugas dan peran Kemenpora terkait pengembangan kepemimpinan pemuda?
			2. Bagaimana aspek yang pelu dipertimbangkan sebagai faktor kunci dalam pengembangan kepemimpinan pemuda
	Leadership Competency Framework (Glasgow City Council)	*Personal Qualities*	3. Menurut pendapat Bapak/Ibu bagaimana kualitas personal pemuda yang diharapkan dari pemuda
		Setting Direction	4. Menghadapi perubahan dan globalisasi bagaimana kompetensi yang diharapkan dari pemuda
		Delivering Service	5. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana kompetensi kepemimpinan pemuda dalam aspek organisasi dan sosial
			DESAIN PELATIHAN
	Desain Pelatihan Kepemimpinan Russel	*Identify The Audience*	6. Menurut Bapak/Ibu siapa saja yang menjadi sasaran pelatihan dan bagaimana merekrutnya
		Identify The Learning Need	7. Menurut Bapak/ibu bagaimana KSAs yang diharapkan dari sasaran peserta pelatihan
		Create Learning Objectives	8. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana pelatihan kepemimpinan yang berhasil/efektif dilihat dari tujuannya?
		Create Exercises	9. Menurut Bapak/Ibu bagaimana metode atau cara pembelajaran dalam pelatihan

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

		Sequence The Learning Objectives	kepemimpinan
		Create Support Materials	10. Menurut Bapak/Ibu hal apa saja yang menunjang keberhasilan pelatihan
		Evaluate the Learning	11. Menurut Bapak/Ibu bagaimana bentuk evaluasi dan kelanjutan (follow up) pelatihan

C. Hasil *Coding* Kompetensi Kepemimpinan Pemuda

Unit Kompetensi Kepemimpinan Pemuda	*Stakeholder*			
	Kementrian Pemuda dan Olahraga	**Perwakilan Pemuda (Pimpinan KNPI)**	**Praktisi Pemberdayaan Pemuda (Lembaga Training Trusco)**	**Akademisi bidang psikologi & kepemimpinan (Prof.Enoch Markum)**
1. Self Believe (Percaya Diri dan bersikap positif)	Yakin atas prinsip pribadi untuk maju, merespon positif segala yang terjadi dilingkungannya,	Memahami jenis-jenis atau model pemimpin, percaya diri akan kemampuan kepemimpinannya	Mampu tampil sebagai pemimpin, mengetahui gaya kepemimpinannya	Mengetahui tujuan dan *goal*, arah hidupnya, optimis
2. Self Awareness (Mengenali Potensi Diri)	Mengenali potensi diri berfokus untuk meningkatkannya, bersabar dalam proses dan tantangan		Mampu memetakan kekuatan dan visi dan pengembangan karir	Mampu mengelola emosi, terbuka terhadap perubahan, mampu bekerja dalam tim
3. Self Management (Manajemen Diri)	Tidak egois, mengubah keterbatasan menjadi peluang untuk berkreasi, memiliki tekad kuat, memiliki sikap mental	Tidak mudah menyerah	Tangguh dan konsisten dalam melangkah	Disiplin, tegas dan komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

	mandiri, tidak bergantung pada fasilitas semata			
4. Drive for Pimprovement in Public service (Motivasi Berprestasi)	Memiliki motivasi berprestasi, komitmen terhadap pekerjaan, bermental juara dan berdaya saing	Terus menggali kekuatan dan meningkatkan kemampuan	Amanah ,professional, memiliki kemampuan manajerial	Bertanggungjawab pada pekerjaan
5. Personal Integrity (Integritas Diri)	Demokratis, terbuka dan bersedia menerima masukan, jujur, berakhlak baik (kesesuaian antara kata dan perbuatan), memiliki prinsip kebenaran yang diyakini	Jujur, bersedia menerima masukan (umpan balik)	Memiliki kecerdasan emosional, spiritual dan sosial	Menepati janji, rendah hati
6. Seizing the future (Mengejar Masa Depan/Visioner)	Memiliki visi hidup pribadi dan organisasi	Visioner	Memiliki narasi kepemimpinan visi	Memilki visi yang jelas, visi yang menarik
7. Intellectual Flexibilty (Berwawasan Luas dan Luwes)	Berwawasan luas, berfikir global dengan tetap memilik wawasan kebangsaan, jati diri bangsa, kreatif, inovatif	Melek teknologi dan IT, kreatif mensiasati keterbatasan	Adaptif dan fleksibel menerima perubahan, memiliki perencanaan dan manajemen diri dan organisasi yang baik	Terbuka terhadap perubahan dan hal-hal yang baru, kreatif, inovatif
8. Broad scanning (Berfikir Kritis, Sistematis dan Analitis)	Memiliki semangat untuk terus belajar dan mengembangkan diri	Memetakan masalah dan mencari alternatif alternatif solusinya. Bekerja berdasarkan kebutuhan dan fakta di lapangan		Berfikir kritis dan analitis

Perumusan kompetensi..., Hikmah, Pasca Sarjana UI, 2011

9. Contextual Astuteness (Kecerdasan Menempatkan diri pada kondisi lingkungan/Adaptasi)	Menyadari dan mengelola perbedaan dan keragaman menjadi kekuatan, mempersiapkan diri dalam kompetisi global dengan meningkatkan skill komunikasi dan adaptasi, mengetahui potensi lingkungan dan komunitas, tidak egois	Menerima dan menghormati perbedaan	Piawai dalam membangun komunikasi dengan berbagai kalangan dan kelompok	Empati, memiliki sosial skill (berbicara dengan orang lain/bawahan dengan konteks,waktu dan cara yang tepat, what-when-how
10. Drive for Result (Ambisi dan dedikasi)	Bekerja keras, sabar, tangguh, berusaha dengan selalu bersikap positif untuk mencapai hasil terbaik	Optimis, melakukan perencanaan matang		Semangat, enerjik
11. Leading change trough people (Bekerja dalam tim)	Manajemen SDM yang baik, memberi teladan dan menjadi pelopor (inisiator), mampu menggerakkan orang lain atau anggota, membuat tim yang solid	Memiliki kemampuan komunikasi baik dalam komunikasi secara formal maupun komunikasi personal, mampu memimpin rapat dan manajemen sidang	Membangun sinergi dan terlibat langsung, memberi teladan dalam bekerja, ,mampu bekerja dalam tim	Mampu mengkomunikasikan dan membagi visi itu kepada bawahan (*shared vision*). mampu memotivasi dan memberi dorongan (*encourage*) anggota
12. Holding to account (Tegas terhadap Target dan tujuan)	Memiliki komandan dalam bersikap maupun mengelola sumber daya tidak bergantung pada keadaan luar	Memiliki standar organisasi yang jelas, pola kaderisasi dan proyeksi anggota, membuat perencanaan dan pembagian tugas untuk	Memiliki perangkat organisasi dan mampu menggerakkan berbagi sumberdaya untuk mencapi tujuan	Mampu mendelegasikan tugas /membagi kepemimpinan kepada orang lain atau anggota, melakukan perencanaan yang terukur sesuai dengan

		mencapai tujuan		sumber daya
13. Empowering others (Pemberdayaan dan manajemen follower)	Menjadi pelopor dan motivator dalam bekerja bersedia terlibat langsung	Mampu mendidik dan melakukan kaderisasi	Mewariskan kemampuan kepada orang lain, membimbing dan mengarahkan	Memotivasi, mendorong anggota (*encourage*)
14. Effective and strategic influencing (Dinamis dalam mengelola ambiguitas)	Mampu mengevaluasi diri untuk terus memperbaiki kekurangan/keterbatasan	Menguasai teknik negosiasi dan melobi melakukan perencanaan matang untuk pengembangan inovatif	Membangun dan menjaga komunikasi dan jaringan seluas-luasnya, memiliki kemampuan interpersonal dan persuasi	Membangun iklim kerjasama yang menyenangkan dan kompetitif untuk peningkatan (*win-win solution*), Berfikir kritis dan strategis
15. Working effectively with others (Membangun Jaringan Kerja dengan stakeholder)	Membangun jaringan dan kerjasama dengan berbagai pihak	Membangun jaringan komunitas untuk penguatan dan peningkatan manfaat dan pelayanan		Menjaga hubungan baik dan sinergi dengan berbagai stakeholder

Perumusan kompetensi ..., Ikmah, Pasca Sarjana UI, 2011