

**UPTD. PUSAT ASESMEN KOMPETENSI
BADAN KEPEGAWAIAN
PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA**

JALAN SISINGAMANGARAJA NO. 198, SITI REJO I,
KEC. MEDAN KOTA, KOTA MEDA, SUMATERA UTARA 20216



UPTD. PUSAT ASESMEN KOMPETENSI
BADAN KEPEGAWAIAN
PROVINSI SUMATERA UTARA

BOPEG
S u m u t

PANDUAN MANDIRI INTERPRETASI KOMPETENSI MANAJERIAL DAN SOSIAL KULTURAL

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas terselesaikannya *E-book "Panduan Mandiri Interpretasi Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural Berdasarkan Permenpan RB Nomor 38 Tahun 2017"*. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 merupakan fondasi utama dalam menetapkan standar kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap Aparatur Sipil Negara (ASN). Keberadaan standar ini sangat krusial untuk memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kapasitas yang selaras dengan tuntutan jabatan dan tujuan organisasi. *E-book* ini disusun dengan tujuan untuk:

1. **Menyederhanakan Pemahaman:** Memberikan penjelasan yang lebih praktis mengenai setiap level kompetensi dan indikator perilaku yang tertuang dalam regulasi.
2. **Menjadi Rujukan Mandiri:** Memudahkan pegawai dalam melakukan refleksi diri atau pengembangan kompetensi secara mandiri.
3. **Standardisasi Interpretasi:** Menyamakan persepsi dalam implementasi penilaian kompetensi di lingkungan kerja.

Di dalam panduan ini, pembaca akan menemukan uraian mendalam mengenai delapan Kompetensi Manajerial dan satu Kompetensi Sosial Kultural, lengkap dengan penjelasan indikator perilaku dari level 1 hingga level 5. Penyusun menyadari bahwa manual ini masih memerlukan penyempurnaan seiring dengan dinamika perkembangan manajemen talenta ASN. Oleh karena itu, masukan dan saran yang membangun dari para pembaca sangat kami harapkan guna perbaikan di masa mendatang. Semoga *E-book* ini memberikan manfaat nyata dalam mendukung peningkatan profesionalisme dan kinerja ASN demi pelayanan publik yang lebih baik.

Medan, April 2026



KEPALA UPTD. PUSAT ASESMEN KOMPETENSI

CUT NURHAYATI, S.Sos

PEMBINA, IV/a

NIP. 197212281992032003

DAFTAR ISI

BAB 1	3
PENDAHULUAN	3
1.1. Latar Belakang.....	3
1.2. Apa Itu Kompetensi?	3
1.3. Mengapa Kompetensi Sangat Penting bagi Organisasi?	4
1.4. Relevansi Kompetensi Manajerial & Sosial Kultural	5
BAB 2	9
KAMUS KOMPETENSI MANAJERIAL	9
2.1. Kompetensi Manajerial	9
2.2. Kompetensi Sosial Kultural.....	30
BAB 3	34
STANDAR KOMPETENSI JABATAN.....	34
3.1. Jabatan Pimpinan Tinggi	34
3.2. Jabatan Administrasi	36
3.3. Jabatan Fungsional Keahlian	37
3.4. Jabatan Fungsional Keterampilan	39
BAB 4	41
MEMBACA PROFIL KOMPETENSI	41
4.1. Memahami Standar Kompetensi Jabatan (SKJ)	41
4.2. Analisis Kesenjangan (Gap Analysis)	41
4.3. Langkah Tindak Lanjut: Individual Development Plan (IDP).....	42
BAB 5	43
BENTUK DAN JALUR PENGEMBANGAN KOMPETENSI	43
DAFTAR PUSTAKA	53

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di era globalisasi yang dinamis dan kompetitif, aset terpenting sebuah organisasi bukanlah modal finansial atau infrastruktur fisik semata, melainkan **Sumber Daya Manusia (SDM)**. Kualitas SDM yang unggul ditentukan oleh sejauh mana individu dalam organisasi tersebut memiliki kompetensi yang selaras dengan tujuan strategis lembaga.

Dalam konteks pelayanan publik maupun korporasi, profesionalisme dituntut melalui penguasaan keterampilan yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga manajerial dan sosial kultural. Tanpa adanya standar kompetensi yang jelas, organisasi akan kesulitan dalam melakukan pemetaan bakat, pengembangan karier, dan penjaminan kualitas hasil kerja.

1.2. Apa Itu Kompetensi?

Kompetensi adalah kombinasi dari **pengetahuan (*knowledge*)**, **keterampilan (*skill*)**, dan **sikap perilaku (*attitude*)** yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatan. Di Indonesia, standardisasi kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) telah diatur secara komprehensif melalui **Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara**. Regulasi ini hadir sebagai panduan nasional untuk memastikan bahwa setiap PNS dan PPPK memiliki kualifikasi yang setara dalam menjalankan roda pemerintahan. Secara garis besar, kompetensi dalam organisasi terbagi menjadi tiga pilar utama:

1. **Kompetensi Teknis:** Pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan.

2. **Kompetensi Manajerial:** Pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.
3. **Kompetensi Sosial Kultural:** Pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang Jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan.

1.3. Mengapa Kompetensi Sangat Penting bagi Organisasi?

Keberadaan kamus kompetensi yang terstandar memberikan manfaat nyata bagi berbagai pihak:

A. Bagi Organisasi:

- **Standardisasi Penilaian:** Menghindari subjektivitas dalam menilai kinerja pegawai.
- **Efisiensi Rekrutmen & Promosi:** Memastikan orang yang tepat berada di posisi yang tepat (*Right man on the right place*).
- **Pencapaian Target:** Menjamin bahwa setiap instruksi dikelola oleh orang yang memiliki kapasitas untuk mengeksekusinya.

B. Bagi Individu Pegawai:

- **Kejelasan Jalur Karier:** Pegawai mengetahui syarat apa yang harus dipenuhi untuk naik ke level berikutnya.
- **Pengembangan Diri:** Memberikan panduan spesifik mengenai area mana yang perlu diperbaiki (melalui *Individual Development Plan* atau IDP).
- **Peningkatan Kepercayaan Diri:** Bekerja dengan panduan indikator perilaku yang jelas meningkatkan profesionalisme dan rasa aman dalam bertugas.

1.4. Relevansi Kompetensi Manajerial & Sosial Kultural

Banyak kegagalan organisasi bukan disebabkan oleh kurangnya keahlian teknis, melainkan karena **kelemahan dalam kepemimpinan (Manajerial)** atau **ketidakmampuan beradaptasi dengan lingkungan (Sosial Kultural)**. *Ebook* ini disusun untuk menjembatani pemahaman tersebut, memberikan bahasa yang seragam mengenai standar perilaku yang diharapkan, serta memberikan panduan praktis tentang cara membaca profil kompetensi agar setiap pegawai dapat menjadi versi terbaik dari diri mereka sendiri demi kemajuan organisasi. Permenpan RB No. 38 Tahun 2017 menetapkan **5 tingkatan level** kompetensi (Level 1 hingga Level 5). Setiap level memiliki deskripsi indikator perilaku yang semakin kompleks seiring dengan tingginya jabatan.

A. Level 1

Paham/dalam pengembangan (*awareness/being developed*), dengan kriteria:

- mengindikasikan kemampuan melaksanakan tugas/ pekerjaan teknis sederhana dengan proses dan aturan yang jelas, memerlukan pengawasan langsung/bantuan dari orang lain;
- mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang tidak memerlukan pelatihan khusus;
- mengindikasikan memiliki pemahaman dasar tentang prinsip-prinsip teori dan praktek, namun masih memerlukan pengawasan langsung dan/atau bantuan pihak lain; dan
- mengindikasikan kemampuan bertanggungjawab atas pekerjaan sendiri.

B. Level 2

Dasar (*basic*), dengan kriteria:

- mengindikasikan kemampuan melakukan kegiatan/ tugas

teknis dengan alat, prosedur dan metode kerja yang sudah baku;

- mengindikasikan pemahaman tentang prinsip-prinsip teori dan praktek, dalam pelaksanaan tugas tanpa bantuan dan/atau pengawasan langsung;
- mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang memerlukan pelatihan tingkat dasar; dan
- mengindikasikan kemampuan untuk bertanggungjawab atas pekerjaan sendiri dan dapat diberi tanggungjawab membantu pekerjaan orang lain untuk tugas teknis yang sederhana.

C. Level 3

Menengah (*intermediate*), dengan kriteria:

- mengindikasikan kemampuan melakukan tugas teknis yang lebih spesifik dengan menganalisis informasi secara terbatas dan pilihan metode untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam tugasnya;
- mengindikasikan pemahaman tentang prinsip-prinsip teori dan praktek tanpa bantuan dan/atau pengawasan langsung, dengan kecepatan yang tepat penyelesaian pekerjaan yang lebih cepat;
- mengindikasikan kepercayaan diri dan kemampuan dan menunjukkan kelancaran dan ketangkasan dalam praktek pelaksanaan pekerjaan teknis;
- mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang memerlukan pelatihan tingkat menengah; dan
- mengindikasikan kemampuan bertanggungjawab atas pekerjaan sendiri dan dapat diberi tanggung jawab atas pekerjaan kelompok/tim.

D. Level 4

Mumpuni (*advance*), dengan kriteria:

- mengindikasikan kemampuan mengembangkan ilmu

pengetahuan/ipitek, konsep/teori dan praktek mampu mendapat pengakuan ditingkat instansi;

- mengindikasikan kemampuan menghasilkan perbaikan dan pembaharuan teknis, metode kerja;
- mengindikasikan kemampuan beradaptasi dengan berbagai situasi, peningkatan kompleksitas dan resiko serta kemampuan memecahkan permasalahan teknis yang timbul dalam pekerjaan;
- mengindikasikan kemampuan mengembangkan dan menerapkan pendekatan mono disipliner/satu bidang keilmuan dan kemampuan melakukan uji kompetensi serta memiliki kemampuan pengajaran serta menjadi rujukan atau mentor tingkat instansi; dan
- mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang memerlukan pelatihan lanjutan.

E. Level 5

Ahli (*expert*), dengan kriteria:

- mengindikasikan kemampuan mengembangkan ilmu pengetahuan/ipitek, konsep/teori mampu mendapat pengakuan nasional atau internasional;
- mengindikasikan kemampuan menghasilkan karya kreatif, original dan teruji;
- menunjukkan inisiatif dan kemampuan beradaptasi dengan situasi masalah khusus, dan dapat memimpin orang lain dalam melakukan kegiatan teknis;
- mengindikasikan kemampuan mampu mengkoordinasikan, memimpin dan menilai orang lain, kemampuan melakukan uji kompetensi, dan kemampuan menjadi pembimbing/mentor;
- mengindikasikan kemampuan mengembangkan dan menerapkan pendekatan inter, multi disipliner; dan
- mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan

yang menjadi rujukan atau mentor tingkat nasional atau internasional.

BAB 2

KAMUS KOMPETENSI MANAJERIAL

2.1. Kompetensi Manajerial

NO	KOMPETENSI
1	Integritas
2	Kerjasama
3	Komunikasi
4	Orientasi pada Hasil
5	Pelayanan Publik
6	Pengembangan Diri dan Orang Lain
7	Mengelola Perubahan
8	Pengambilan Keputusan

2.1.1 INTEGRITAS

Nama Kompetensi	:	Integritas
Definisi	:	Konsisten berperilaku selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan manajemen, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, menciptakan budaya etika tinggi, bertanggungjawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya.

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	Mampu bertindak sesuai nilai, norma, etika organisasi	1.1. Bertingkah laku sesuai dengan perkataan; berkata sesuai dengan fakta; 1.2. Melaksanakan peraturan, kode etik

	dalam kapasitas pribadi.	organisasi dalam lingkungan kerja sehari-hari, pada tataran individu/pribadi; 1.3. Tidak menjanjikan /memberikan sesuatu yang bertentangan dengan aturan organisasi.
2	Melaksanakan peraturan, kode etik organisasi dalam lingkungan kerja sehari-hari, pada tataran individu/pribadi; Tidak menjanjikan/memberikan sesuatu yang bertentangan dengan aturan organisasi.	2.1. Mengingatkan rekan kerja untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi; Mengajak orang lain untuk bertindak sesuai etika dan kode etik. 2.2. Menerapkan norma-norma secara konsisten dalam setiap situasi, pada unit kerja terkecil/kelompok kerjanya. 2.3. Memberikan informasi yang dapat dipercaya sesuai dengan etika organisasi.
3	Mampu memastikan, menanamkan keyakinan bersama agar anggota yang dipimpin bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi, dalam lingkup formal.	3.1. Memastikan anggota yang dipimpin bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi. 3.2. Mampu untuk memberi apresiasi dan teguran bagi anggota yang dipimpin agar bertindak selaras dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi. 3.3. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap penerapan sikap integritas di dalam unit kerja yang dipimpin.
4	Mampu menciptakan situasi kerja yang mendorong	4.1. Menciptakan situasi kerja yang mendorong seluruh pemangku kepentingan mematuhi nilai, norma,

	kepatuhan pada nilai, norma, dan etika organisasi.	<p>dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi.</p> <p>4.2. Mendukung dan menerapkan prinsip moral dan standar etika yang tinggi, serta berani menanggung konsekuensinya.</p> <p>4.3. Berani melakukan koreksi atau mengambil tindakan atas penyimpangan kode etik/nilai-nilai yang dilakukan oleh orang lain, pada tataran lingkup kerja setingkat instansi meskipun ada resiko.</p>
5	Mampu menjadi <i>role model</i> dalam penerapan standar keadilan dan etika di tingkat nasional.	<p>5.1. Mempertahankan tingkat standar keadilan dan etika yang tinggi dalam perkataan dan tindakan sehari-hari yang dipatuhi oleh seluruh pemangku kepentingan pada lingkup instansi yang dipimpinnya.</p> <p>5.2. Menjadi "<i>role model</i>" /keteladanan dalam penerapan standar keadilan dan etika yang tinggi di tingkat nasional.</p> <p>5.3. Membuat konsep kebijakan dan strategi penerapan sikap integritas dalam pelaksanaan tugas dan norma-norma yang sejalan dengan nilai strategis organisasi.</p>

2.1.2 KERJASAMA

Nama Kompetensi	:	Kerjasama
Definisi	:	Kemampuan menjalin, membina, mempertahankan hubungan kerja yang efektif, memiliki komitmen saling membantu dalam penyelesaian tugas, dan mengoptimalkan segala sumberdaya untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	Berpartisipasi dalam kelompok kerja	<p>1.1. Berpartisipasi sebagai anggota tim yang baik, melakukan tugas/bagiannya, dan mendukung keputusan tim;</p> <p>1.2. Mendengarkan dan menghargai masukan dari orang lain dan memberikan usulan-usulan bagi kepentingan tim;</p> <p>1.3. Mampu menjalin interaksi sosial untuk penyelesaian tugas</p>
2	Menumbuhkan tim kerja yang partisipatif dan efektif.	<p>2.1. Membantu orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka untuk mendukung sasaran tim;</p> <p>2.2. Berbagi informasi yang relevan atau bermanfaat pada anggota tim; mempertimbangkan masukan dan keahlian anggota dalam tim/kelompok kerja serta bersedia untuk belajar dari orang lain</p> <p>2.3. Membangun komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan tugas tim.</p>

3	Efektif membangun tim kerja untuk peningkatan kinerja organisasi.	<p>3.1. Melihat kekuatan/kelemahan anggota tim, membentuk tim yang tepat, mengantisipasi kemungkinan hambatan, dan mencari solusi yang optimal;</p> <p>3.2. Mengupayakan dan mengutamakan pengambilan keputusan berdasarkan usulan-usulan anggota tim/kelompok, bernegosiasi secara efektif untuk upaya penyelesaian pekerjaan yang menjadi target kinerja kelompok dan/atau unit kerja;</p> <p>3.3. Membangun aliansi dengan para pemangku kepentingan dalam rangka mendukung penyelesaian target kerja kelompok</p>
4	Membangun komitmen tim, sinergi	<p>4.1. Membangun sinergi antar unit kerja di lingkup instansi yang dipimpin.</p> <p>4.2. Memfasilitasi kepentingan yang berbeda dari unit kerja lain sehingga tercipta sinergi dalam rangka pencapaian target kerja organisasi.</p> <p>4.3. Mengembangkan sistem yang menghargai kerja sama antar unit, memberikan dukungan / semangat untuk memastikan tercapainya sinergi dalam rangka pencapaian target kerja organisasi.</p>

5	Menciptakan situasi kerja sama secara konsisten, baik di dalam maupun di luar instansi	<p>5.1. Menciptakan hubungan kerja yang konstruktif dengan menerapkan norma / etos / nilai-nilai kerja yang baik di dalam dan di luar organisasi; meningkatkan produktivitas dan menjadi panutan dalam organisasi;</p> <p>5.2. Secara konsisten menjaga sinergi agar pemangku kepentingan dapat bekerja sama dengan orang di dalam maupun di luar organisasi;</p> <p>5.3. Membangun konsensus untuk menggabungkan sumber daya dari berbagai pemangku kepentingan untuk tujuan bangsa dan negara.</p>
---	--	--

2.1.3 KOMUNIKASI

Nama Kompetensi	:	Komunikasi
Definisi	:	Kemampuan untuk menerangkan pandangan dan gagasan secara jelas, sistematis disertai argumentasi yang logis dengan cara-cara yang sesuai baik secara lisan maupun tertulis; memastikan pemahaman; mendengarkan secara aktif dan efektif; mempersuasi, meyakinkan dan membujuk orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	Menyampaikan informasi dengan jelas, lengkap, pemahaman	1.1. Menyampaikan informasi (data), pikiran atau pendapat dengan jelas, singkat dan tepat dengan

	yang sama.	<p>menggunakan cara/media yang sesuai dan mengikuti alur yang logis;</p> <p>1.2. Memastikan pemahaman yang sama atas instruksi yang diterima/diberikan</p> <p>1.3. Mampu melaksanakan kegiatan surat menyurat sesuai tata naskah organisasi.</p>
2	<p>Aktif menjalankan komunikasi secara formal dan informal;</p> <p>Bersedia mendengarkan orang lain, menginterpretasikan pesan dengan respon yang sesuai, mampu menyusun materi presentasi, pidato, naskah, laporan, dll.</p>	<p>2.1. Menggunakan gaya komunikasi informal untuk meningkatkan hubungan profesional;</p> <p>2.2. Mendengarkan pihak lain secara aktif; menangkap dan menginterpretasikan pesan-pesan dari orang lain, serta memberikan respon yang sesuai;</p> <p>2.3. Membuat materi presentasi, pidato, draft naskah, laporan dll sesuai arahan pimpinan.</p>
3	<p>Berkomunikasi secara asertif, terampil berkomunikasi lisan/tertulis untuk menyampaikan informasi yang sensitif / rumit / kompleks.</p>	<p>3.1. Menyampaikan suatu informasi yang sensitif/rumit dengan cara penyampaian dan kondisi yang tepat, sehingga dapat dipahami dan diterima oleh pihak lain;</p> <p>3.2. Menyederhanakan topik yang rumit dan sensitif sehingga lebih mudah dipahami dan diterima orang lain;</p> <p>3.3. Membuat laporan tahunan / periodik / naskah / dokumen / proposal yang kompleks;</p> <p>3.4. Membuat surat resmi yang</p>

		<p>sistematis dan tidak menimbulkan pemahaman yang berbeda; membuat proposal yang rinci dan lengkap.</p>
4	<p>Mampu mengemukakan pemikiran multidimensi secara lisan dan tertulis untuk mendorong kesepakatan dengan tujuan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.</p>	<p>4.1. Mengintegrasikan informasi-informasi penting dari berbagai sumber dengan pihak lain untuk mendapatkan pemahaman yang sama;</p> <p>4.2. Menuangkan pemikiran/konsep dari berbagai sudut pandang/multidimensi dalam bentuk tulisan formal;</p> <p>4.3. Menyampaikan informasi secara persuasif untuk mendorong pemangku kepentingan sepakat pada langkah-langkah bersama dengan tujuan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.</p>
5	<p>Menggagas system komunikasi yang terbuka secara strategis untuk mencari solusi dengan tujuan meningkatkan kinerja.</p>	<p>5.1. Menghilangkan hambatan komunikasi, mampu berkomunikasi dalam isu-isu nasional yang memiliki resiko tinggi, menggalang hubungan dalam skala strategis di tingkat nasional;</p> <p>5.2. Menggunakan saluran komunikasi formal dan non formal guna mencapai kesepakatan dengan tujuan meningkatkan kinerja di tingkat instansi/nasional;</p> <p>5.3. Menggagas sistem komunikasi dengan melibatkan pemangku</p>

		kepentingan sejak dini untuk mencari solusi dengan tujuan meningkatkan kinerja di tingkat instansi/nasional.
--	--	--

2.1.4 ORIENTASI PADA HASIL

Nama Kompetensi	:	Orientasi pada Hasil
Definisi	:	Kemampuan mempertahankan komitmen pribadi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas, dapat diandalkan, bertanggung jawab, mampu secara sistimatis mengidentifikasi risiko dan peluang dengan memperhatikan keterhubungan antara perencanaan dan hasil, untuk keberhasilan organisasi.

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	Bertanggung jawab untuk memenuhi standar kerja	1.1. Menyelesaikan tugas dengan tuntas; dapat diandalkan; 1.2. Bekerja dengan teliti dan hati-hati guna meminimalkan kesalahan dengan mengacu pada standar kualitas (SOP). 1.3. Bersedia menerima masukan, mengikuti contoh cara bekerja yang lebih efektif, efisien di lingkungan kerjanya.
• 2	Berupaya meningkatkan hasil kerja pribadi yang lebih tinggi dari	2.1. Menetapkan dan berupaya mencapai standar kerja pribadi yang lebih tinggi dari standar kerja yang ditetapkan organisasi;

	standar yang ditetapkan, mencari, mencoba metode alternatif untuk peningkatan kinerja	<p>2.2. Mencari, mencoba metode kerja alternatif untuk meningkatkan hasil kerjanya;</p> <p>2.3. Memberi contoh kepada orang-orang di unit kerjanya untuk mencoba menerapkan metode kerja yang lebih efektif yang sudah dilakukannya.</p>
• 3	Menetapkan target kerja yang menantang bagi unit kerja, memberi apresiasi dan teguran untuk mendorong kinerja	<p>3.1. Menetapkan target kinerja unit yang lebih tinggi dari target yang ditetapkan organisasi.</p> <p>3.2. Memberikan apresiasi dan teguran untuk mendorong pencapaian hasil unit kerjanya.</p> <p>3.3. Mengembangkan metode kerja yang lebih efektif dan efisien untuk mencapai target kerja unitnya.</p>
• 4	Mendorong unit kerja mencapai target yang ditetapkan atau melebihi hasil kerja sebelumnya	<p>4.1. Mendorong unit kerja di tingkat instansi untuk mencapai kinerja yang melebihi target yang ditetapkan.</p> <p>4.2. Memantau dan mengevaluasi hasil kerja unitnya agar selaras dengan sasaran strategis instansi.</p> <p>4.3. Mendorong pemanfaatan sumber daya bersama antar unit kerja dalam rangka meningkatkan efektifitas dan efisiensi pencaian target organisasi.</p>
• 5	Meningkatkan mutu pencapaian kerja organisasi.	<p>5.1. Memastikan kualitas sesuai standar dan keberlanjutan hasil kerja organisasi yang memberi kontribusi pada pencapaian target prioritas nasional.</p> <p>5.2. Memastikan tersedianya sumber daya</p>

		<p>organisasi untuk menjamin tercapainya target prioritas instansi/nasional.</p> <p>5.3. Membuat kebijakan untuk menerapkan metode kerja yang lebih efektif-efisien dalam mencapai tujuan prioritas nasional.</p>
--	--	---

2.1.5 PELAYANAN PUBLIK

Nama Kompetensi	:	Pelayanan Publik
Definisi	:	Kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kegiatan pemenuhan kebutuhan pelayanan publik secara profesional, transparan, mengikuti standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/keompok/golongan/partai politik

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	Menjalankan tugas mengikuti standar pelayanan.	<p>1.1. Mampu mengerjakan tugas-tugas dengan mengikuti standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, transparan dan tidak terpengaruh kepentingan pribadi/keompok/partai politik.</p> <p>1.2. Melayani kebutuhan, permintaan dan keluhan pemangku kepentingan.</p> <p>1.3. Menyelesaikan masalah dengan tepat tanpa bersikap membela diri dalam</p>

		kapasitas sebagai pelaksana pelayanan publik.
2	Mampu mensupervisi/mengawasi/menyelia dan menjelaskan proses pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan/pelayanan publik secara transparan.	<p>2.1 Menunjukkan sikap yakin dalam mengerjakan tugas-tugas pemerintahan/pelayanan publik, mampu menyelia dan menjelaskan secara obyektif bila ada yang mempertanyakan kebijakan yang diambil;</p> <p>2.2 Secara aktif mencari informasi untuk mengenali kebutuhan pemangku kepentingan agar dapat menjalankan pelaksanaan tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik secara cepat dan tanggap;</p> <p>2.3 Mampu mengenali dan memanfaatkan kebiasaan, tatacara, situasi tertentu sehingga apa yang disampaikan menjadi perhatian pemangku kepentingan dalam hal penyelesaian tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik.</p>
3	Mampu memanfaatkan kekuatan kelompok serta memperbaiki standar pelayanan publik di lingkup unit kerja.	<p>3.1. Memahami, mendeskripsikan pengaruh dan hubungan/kekuatan kelompok yang sedang berjalan di organisasi (aliansi atau persaingan), dan dampaknya terhadap unit kerja untuk menjalankan tugas pemerintahan secara profesional dan netral, tidak memihak;</p> <p>3.2. Menggunakan keterampilan dan</p>

		<p>pemahaman lintas organisasi untuk secara efektif memfasilitasi kebutuhan kelompok yang lebih besar dengan cara-cara yang mengikuti standar objektif, transparan, profesional, sehingga tidak merugikan para pihak di lingkup pelayanan publik unit kerjanya;</p> <p>3.3. Mengimplementasikan cara-cara yang efektif untuk memantau dan mengevaluasi masalah yang dihadapi pemangku kepentingan/masyarakat serta mengantisipasi kebutuhan mereka saat menjalankan tugas pelayanan publik di unit kerjanya.</p>
4	<p>Mampu memonitor, mengevaluasi, memperhitungkan dan mengantisipasi dampak dari isu-isu jangka panjang, kesempatan, atau kekuatan politik dalam hal pelayanan kebutuhan pemangku kepentingan yang transparan, objektif, dan profesional.</p>	<p>4.1. Memahami dan memberi perhatian kepada isu-isu jangka panjang, kesempatan atau kekuatan politik yang mempengaruhi organisasi dalam hubungannya dengan dunia luar, memperhitungkan dan mengantisipasi dampak terhadap pelaksanaan tugas-tugas pelayanan publik secara objektif, transparan, dan profesional dalam lingkup organisasi;</p> <p>4.2. Menjaga agar kebijakan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansinya telah selaras dengan standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan</p>

		<p>pribadi/kelompok/partai politik;</p> <p>4.3. Menerapkan strategi jangka panjang yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan pemangku kepentingan dalam menyusun kebijakan dengan mengikuti standar objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, transparan, tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok.</p>
5	<p>Mampu memastikan kebijakan pelayanan publik yang menjamin terselenggaranya pelayanan publik yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik.</p>	<p>5.1. Mampu menciptakan kebijakan pelayanan publik yang menjamin terselenggaranya pelayanan publik yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik.</p> <p>5.2. Menginternalisasikan nilai dan semangat pelayanan publik yang mengikuti standar objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, transparan, tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok kepada setiap individu di lingkungan instansi/nasional.</p> <p>5.3. Menjamin terselenggaranya pelayanan publik yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik.</p>

2.1.6 PENGEMBANGAN DIRI DAN ORANG LAIN

Nama Kompetensi	:	Pengembangan diri dan Orang Lain
Definisi	:	Kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan dan menyempurnakan keterampilan diri; menginspirasi orang lain untuk mengembangkan dan menyempurnakan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan dan pengembangan karir jangka panjang, mendorong kemauan belajar sepanjang hidup, memberikan saran/bantuan, umpan balik, bimbingan untuk membantu orang lain untuk mengembangkan potensi dirinya.
Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	Pengembangan diri	<p>1.1. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri dan menyeleksi sumber serta metodologi pembelajaran yang diperlukan;</p> <p>1.2. Menunjukkan usaha mandiri untuk mempelajari keterampilan atau kemampuan baru dari berbagai media pembelajaran;</p> <p>1.3. Berupaya meningkatkan diri dengan belajar dari orang-orang lain yang berwawasan luas di dalam organisasi.</p>

2	Meningkatkan kemampuan bawahan dengan memberikan contoh dan penjelasan cara melaksanakan suatu pekerjaan	<p>2.1. Meningkatkan kemampuan bawahan dengan memberikan contoh, instruksi, penjelasan dan petunjuk praktis yang jelas kepada bawahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan;</p> <p>2.2. Membantu bawahan untuk mempelajari proses, program atau sistem baru;</p> <p>2.3. Menggunakan metode lain untuk meyakinkan bahwa orang lain telah memahami penjelasan atau pengarahan.</p>
3	Memberikan umpan balik, membimbing	<p>3.1. Memberikan tugas-tugas yang menantang pada bawahan sebagai media belajar untuk mengembangkan kemampuannya.</p> <p>3.2. Mengamati bawahan dalam mengerjakan tugasnya dan memberikan umpan balik yang objektif dan jujur; melakukan diskusi dengan bawahan untuk memberikan bimbingan dan umpan balik yang berguna bagi bawahan.</p> <p>3.3. Mendorong kepercayaan diri bawahan; memberikan kepercayaan penuh pada bawahan untuk mengerjakan tugas dengan caranya sendiri; memberi kesempatan dan membantu bawahan menemukan peluang untuk berkembang.</p>

4	Menyusun program pengembangan jangka panjang dalam rangka mendorong manajemen pembelajaran.	<p>4.1. Menyusun program pengembangan jangka panjang bersama-sama dengan bawahan, termasuk di dalamnya penetapan tujuan, bimbingan, penugasan dan pengalaman lainnya, serta mengalokasikan waktu untuk mengikuti pelatihan/pendidikan/pengembangan kompetensi dan karir;</p> <p>4.2. Melaksanakan manajemen pembelajaran termasuk evaluasi dan umpan balik pada tataran organisasi;</p> <p>4.3. Mengembangkan orang-orang disekitarnya secara konsisten, melakukan kaderisasi untuk posisi-posisi di unit kerjanya.</p>
5	Menciptakan situasi yang mendorong organisasi untuk mengembangkan kemampuan belajar secara berkelanjutan dalam rangka mendukung pencapaian hasil.	<p>5.1. Menciptakan situasi yang mendorong individu, kelompok, unit kerja untuk mengembangkan kemampuan belajar secara berkelanjutan di tingkat instansi;</p> <p>5.2. Merekomendasikan/memberikan penghargaan bagi upaya pengembangan yang berhasil, memastikan dukungan bagi orang lain dalam mengembangkan kemampuan dalam unit kerja di tingkat instansi;</p> <p>5.3. Memberikan inspirasi kepada individu atau kelompok untuk belajar secara berkelanjutan dalam penerapan di tingkat instansi.</p>

2.1.7 MENGELOLA PERUBAHAN

Nama Kompetensi	:	Mengelola Perubahan
Definisi	:	Kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan situasi yang baru atau berubah dan tidak bergantung secara berlebihan pada metode dan proses lama, mengambil tindakan untuk mendukung dan melaksanakan inisiatif perubahan, memimpin usaha perubahan, mengambil tanggung jawab pribadi untuk memastikan perubahan berhasil diimplementasikan secara efektif.

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	Mengikuti perubahan dengan arahan.	1.1. Sadar mengenai perubahan yang terjadi di organisasi dan berusaha menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. 1.2. Mengikuti perubahan secara terbuka sesuai petunjuk/pedoman. 1.3. Menyesuaikan cara kerja lama dengan menerapkan metode/proses baru dengan bimbingan orang lain.
2	Proaktif beradaptasi mengikuti perubahan.	2.1. Menyesuaikan cara kerja lama dengan menerapkan metode/proses baru selaras dengan ketentuan yang berlaku tanpa arahan orang lain; 2.2. Mengembangkan kemampuan diri untuk menghadapi perubahan 2.3. Cepat dan tanggap dalam menerima perubahan.

3	Membantu orang lain mengikuti perubahan, mengantisipasi perubahan secara tepat.	<p>3.1. Membantu orang lain dalam melakukan perubahan;</p> <p>3.2. Menyesuaikan prioritas kerja secara berulang-ulang jika diperlukan;</p> <p>3.3. Mengantisipasi perubahan yang dibutuhkan oleh unit kerjanya secara tepat;</p> <p>3.4. Memberikan solusi efektif terhadap masalah yang ditimbulkan oleh adanya perubahan.</p>
4	Memimpin perubahan pada unit kerja	<p>4.1. Mengarahkan unit kerja untuk lebih siap dalam menghadapi perubahan termasuk memitigasi risiko yang mungkin terjadi;</p> <p>4.2. Memastikan perubahan sudah diterapkan secara aktif di lingkup unit kerjanya secara berkala;</p> <p>4.3. Memimpin dan memastikan penerapan program-program perubahan selaras antar unit kerja.</p>
5	Memimpin, menggalang dan menggerakkan dukungan pemangku kepentingan untuk menjalankan perubahan secara berkelanjutan pada tingkat instansi/nasional	<p>5.1. Membuat kebijakan-kebijakan yang mendorong perubahan yang berdampak pada pencapaian sasaran prioritas nasional;</p> <p>5.2. Menggalang dan menggerakkan dukungan para pemangku kepentingan untuk mengimplementasikan perubahan yang telah ditetapkan;</p> <p>5.3. Secara berkelanjutan, mencari cara-cara baru untuk memberi nilai tambah bagi perubahan yang tengah dijalankan agar memberi manfaat yang lebih besar</p>

		bagi para pemangku kepentingan.
--	--	---------------------------------

2.1.8 PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Nama Kompetensi		:	Pengambilan Keputusan
Definisi		:	Kemampuan membuat keputusan yang baik secara tepat waktu dan dengan keyakinan diri setelah mempertimbangkan prinsip kehati-hatian, dirumuskan secara sistematis dan seksama berdasarkan berbagai informasi, alternatif pemecahan masalah dan konsekuensinya, serta bertanggung jawab atas keputusan yang diambil.
Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	
1	Mengumpulkan informasi untuk bertindak sesuai kewenangan	1.1. Mengumpulkan dan mempertimbangkan informasi yang dibutuhkan dalam mencari solusi; 1.2. Mengenali situasi/pilihan yang tepat untuk bertindak sesuai kewenangan. 1.3. Mempertimbangkan kemungkinan solusi yang dapat diterapkan dalam pekerjaan rutin berdasarkan kebijakan dan prosedur yang telah ditentukan.	
2	Menganalisis masalah secara mendalam	2.1. Melakukan analisis secara mendalam terhadap informasi yang tersedia dalam upaya mencari solusi. 2.2. Mempertimbangkan berbagai alternatif yang ada sebelum membuat kesimpulan. 2.3. Membuat keputusan operasional berdasarkan kesimpulan dari	

		berbagai sumber informasi sesuai dengan pedoman yang ada.
3	Membandingkan berbagai alternatif, menyeimbangkan risiko keberhasilan dalam implementasi.	<p>3.1. Membandingkan berbagai alternatif tindakan dan implikasinya;</p> <p>3.2. Memilih alternatif solusi yang terbaik, membuat keputusan operasional mengacu pada alternatif solusi terbaik yang didasarkan pada analisis data yang sistematis, seksama, mengikuti prinsip kehati-hatian;</p> <p>3.3. Menyeimbangkan antara kemungkinan risiko dan keberhasilan dalam implementasinya.</p>
4	Menyelesaikan masalah yang mengandung risiko tinggi, mengantisipasi dampak keputusan, membuat tindakan pengamanan; mitigasi risiko.	<p>4.1. Menyusun dan/atau memutuskan konsep penyelesaian masalah yang melibatkan beberapa/seluruh fungsi dalam organisasi;</p> <p>4.2. Menghasilkan solusi dari berbagai masalah yang kompleks, terkait dengan bidang kerjanya yang berdampak pada pihak lain.</p> <p>4.3. Membuat keputusan dan mengantisipasi dampak keputusannya serta menyiapkan tindakan penanganannya (mitigasi risiko)</p>
5	Menghasilkan solusi dan mengambil keputusan untuk mengatasi permasalahan jangka	<p>5.1. Menghasilkan solusi yang dapat mengatasi permasalahan jangka panjang;</p> <p>5.2. Menghasilkan solusi strategis yang berdampak pada tataran</p>

	panjang/strategis, berdampak nasional.	instansi/nasional; 5.3. Membuat keputusan atau kebijakan yang berdampak nasional dengan memitigasi risiko yang mungkin timbul.
--	--	---

2.2 Kompetensi Sosial Kultural

No	Kompetensi
1	Perekat Bangsa

1. PEREKAT BANGSA

Nama Kompetensi		:	Perekat Bangsa
Definisi	:	Kemampuan dalam mempromosikan sikap toleransi, keterbukaan, peka terhadap perbedaan individu/kelompok masyarakat; mampu menjadi perpanjangan tangan pemerintah dalam mempersatukan masyarakat dan membangun hubungan sosial psikologis dengan masyarakat di tengah kemajemukan Indonesia sehingga menciptakan kelekatan yang kuat antara ASN dan para pemangku kepentingan serta diantara para pemangku kepentingan itu sendiri; menjaga, mengembangkan, dan mewujudkan rasa persatuan dan kesatuan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara Indonesia	
Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	
1	Peka memahami dan	1.1. Mampu memahami, menerima, peka	

	menerima kemajemukan.	<p>terhadap perbedaan individu / kelompok masyarakat;</p> <p>1.2. Terbuka, ingin belajar tentang perbedaan/kemajemukan masyarakat;</p> <p>1.3. Mampu bekerja bersama dengan individu yang berbeda latar belakang dengan-nya.</p>
2	Aktif mengembangkan sikap saling menghargai, menekankan persamaan dan persatuan.	<p>2.1 Menampilkan sikap dan perilaku yang peduli akan nilai-nilai keberagaman dan menghargai perbedaan;</p> <p>2.2 Membangun hubungan baik antar individu dalam organisasi, mitra kerja, pemangku kepentingan;</p> <p>2.3 Bersikap tenang, mampu mengendalikan emosi, kemarahan dan frustrasi dalam menghadapi pertentangan yang ditimbulkan oleh perbedaan latar belakang, agama / kepercayaan, suku, jender, sosial ekonomi, preferensi politik di lingkungan unit kerjanya.</p>
3	Mempromosikan, mengembangkan sikap toleransi dan persatuan	<p>3.1 Mempromosikan sikap menghargai perbedaan di antara orang-orang yang mendorong toleransi dan keterbukaan.</p> <p>3.2 Melakukan pemetaan sosial di masyarakat sehingga dapat memberikan respon yang sesuai dengan budaya yang berlaku. Mengidentifikasi potensi kesalah-</p>

		<p>pahaman yang diakibatkan adanya keragaman budaya yang ada.</p> <p>3.3 Menjadi mediator untuk menyelesaikan konflik atau mengurangi dampak negatif dari konflik atau potensi konflik.</p>
4	Mendayagunakan perbedaan secara konstruktif dan kreatif untuk meningkatkan efektifitas organisasi.	<p>4.1 Menginisiasi dan merepresentasikan pemerintah di lingkungan kerja dan masyarakat untuk senantiasa menjaga persatuan dan kesatuan dalam keberagaman dan menerima segala bentuk perbedaan dalam kehidupan bermasyarakat;</p> <p>4.2 Mampu mendayagunakan perbedaan latar belakang, agama/kepercayaan, suku, jender, sosial ekonomi, preferensi politik untuk mencapai kelancaran pencapaian tujuan organisasi.</p> <p>4.3 Mampu membuat program yang mengakomodasi perbedaan latar belakang, agama / kepercayaan, suku, jender, sosial ekonomi, preferensi politik.</p>
5	Wakil pemerintah untuk membangun hubungan sosial psikologis.	<p>5.1 Menjadi wakil pemerintah yang mampu membangun hubungan sosial psikologis dengan masyarakat sehingga menciptakan kelekatan yang kuat antara ASN dan para pemangku kepentingan serta diantara para pemangku</p>

		<p>kepentingan itu sendiri.</p> <p>5.2 Mampu mengkomunikasikan dampak risiko yang teridentifikasi dan merekomendasikan tindakan korektif berdasarkan pertimbangan perbedaan latar belakang, agama / kepercayaan, suku, jender, sosial ekonomi, preferensi politik untuk membangun hubungan jangka panjang.</p> <p>5.3 Mampu membuat kebijakan yang mengakomodasi perbedaan latar belakang, agama / kepercayaan, suku, jender, sosial ekonomi, preferensi politik yang berdampak positif secara nasional.</p>
--	--	--

BAB 3

STANDAR KOMPETENSI JABATAN

3.1. Jabatan Pimpinan Tinggi

NO	JABATAN	KOMPETENSI	LEVEL	
1	2	3	4	
1	Jabatan Pimpinan Tinggi Utama	Manajerial		
		1. Integritas	5	
		2. Kerjasama	5	
		3. Komunikasi	5	
		4. Orientasi pada hasil	5	
		5. Pelayanan Publik	5	
		6. Pengembangan diri dan orang lain	5	
		7. Mengelola Perubahan	5	
		8. Pengambilan Keputusan	5	
		Sosial Kultural		
		9. Perekat Bangsa	5	
2	Jabatan Pimpinan Tinggi Madya	Manajerial		
		1. Integritas	5	
		2. Kerjasama	5	
		3. Komunikasi	5	
		4. Orientasi pada hasil	5	
		5. Pelayanan Publik	5	
		6. Pengembangan diri dan orang lain	5	
		7. Mengelola Perubahan	5	
		8. Pengambilan Keputusan	5	
		Sosial Kultural		
		9. Perekat Bangsa	5	

3	Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama	Manajerial	
		1. Integritas	4
		2. Kerjasama	4
		3. Komunikasi	4
		4. Orientasi pada hasil	4
		5. Pelayanan Publik	4
		6. Pengembangan diri dan orang lain	5
		7. Mengelola Perubahan	5
		8. Pengambilan Keputusan	5
		Sosial Kultural	
		9. Perekat Bangsa	5

3.2. Jabatan Administrasi

NO	JABATAN	KOMPETENSI	LEVEL
1	2	3	4
1	Jabatan Administrator	Manajerial	
		1. Integritas	3
		2. Kerjasama	3
		3. Komunikasi	3
		4. Orientasi pada hasil	3
		5. Pelayanan Publik	3
		6. Pengembangan diri dan orang lain	3
		7. Mengelola Perubahan	3
		8. Pengambilan Keputusan	3
		Sosial Kultural	
		9. Perekat Bangsa	3
2	Jabatan Pengawas	Manajerial	
		1. Integritas	2
		2. Kerjasama	2
		3. Komunikasi	2
		4. Orientasi pada hasil	2
		5. Pelayanan Publik	2
		6. Pengembangan diri dan orang lain	2
		7. Mengelola Perubahan	2
		8. Pengambilan Keputusan	2
		Sosial Kultural	
		9. Perekat Bangsa	2
3	Jabatan Pelaksana	Manajerial	
		1. Integritas	1
		2. Kerjasama	1
		3. Komunikasi	1
		4. Orientasi pada hasil	1
		5. Pelayanan Publik	1
		6. Pengembangan diri dan orang lain	1
		7. Mengelola Perubahan	1
		8. Pengambilan Keputusan	1
		Sosial Kultural	
		9. Perekat Bangsa	1

3.3. Jabatan Fungsional Keahlian

NO	JABATAN	KOMPETENSI	LEVEL
1	2	3	4
1	Jabatan Fungsional Ahli Utama	Manajerial	
		1. Integritas	5
		2. Kerjasama	5
		3. Komunikasi	5
		4. Orientasi pada hasil	5
		5. Pelayanan Publik	5
		6. Pengembangan diri dan orang lain	5
		7. Mengelola Perubahan	5
		8. Pengambilan Keputusan	5
		Sosial Kultural	
9. Perekat Bangsa	5		
2	Jabatan Fungsional Ahli Madya	Manajerial	
		1. Integritas	4
		2. Kerjasama	4
		3. Komunikasi	4
		4. Orientasi pada hasil	4
		5. Pelayanan Publik	4
		6. Pengembangan diri dan orang lain	4
		7. Mengelola Perubahan	4
		8. Pengambilan Keputusan	4
		Sosial Kultura	
9. Perekat Bangsa	4		
3	Jabatan Fungsional Ahli Muda	Manajerial	
		1. Integritas	3
		2. Kerjasama	3

		3. Komunikasi	3
		4. Orientasi pada hasil	3
		5. Pelayanan Publik	3
		6. Pengembangan diri dan orang lain	3
		7. Mengelola Perubahan	3
		8. Pengambilan Keputusan	3
		Sosial Kultural	
		9. Perekat Bangsa	3
4	Jabatan Fungsional Pertama	Ahli	Manajerial
			1. Integritas
			2
			2. Kerjasama
			2
			3. Komunikasi
			2
			4. Orientasi pada hasil
			2
			5. Pelayanan Publik
			2
			6. Pengembangan diri dan orang lain
			2
			7. Mengelola Perubahan
			2
			8. Pengambilan Keputusan
			2
			Sosial Kultural
			9. Perekat Bangsa
			2

3.4. Jabatan Fungsional Keterampilan

NO	JABATAN	KOMPETENSI	LEVEL
1	2	3	4
1	Jabatan Fungsional Penyelia	Manajerial	
		1. Integritas	3
		2. Kerjasama	3
		3. Komunikasi	3
		4. Orientasi pada hasil	3
		5. Pelayanan Publik	3
		6. Pengembangan diri dan orang lain	3
		7. Mengelola Perubahan	3
		8. Pengambilan Keputusan	3
		Sosial Kultural	
		9. Perekat Bangsa	3
2	Jabatan Fungsional Mahir	Manajerial	
		1. Integritas	2
		2. Kerjasama	2
		3. Komunikasi	2
		4. Orientasi pada hasil	2
		5. Pelayanan Publik	2
		6. Pengembangan diri dan orang lain	2
		7. Mengelola Perubahan	2
		8. Pengambilan Keputusan	2
		Sosial Kultural	
		9. Perekat Bangsa	2
2	Jabatan Fungsional Terampil	Manajerial	
		1. Integritas	2
		2. Kerjasama	2
		3. Komunikasi	1
		4. Orientasi pada hasil	1
		5. Pelayanan Publik	1
		6. Pengembangan diri dan orang lain	1

		7. Mengelola Perubahan	1
		8. Pengambilan Keputusan	1
		Sosial Kultural	
		9. Perekat Bangsa	2
4	Jabatan Fungsional Pemula	Manajerial	
		1. Integritas	1
		2. Kerjasama	1
		3. Komunikasi	1
		4. Orientasi pada hasil	1
		5. Pelayanan Publik	1
		6. Pengembangan diri dan orang lain	1
		7. Mengelola Perubahan	1
		8. Pengambilan Keputusan	1
		Sosial Kultural	
		9. Perekat Bangsa	1

BAB 4

MEMBACA PROFIL KOMPETENSI

Setelah mengenal berbagai jenis kompetensi, langkah selanjutnya yang paling krusial adalah memahami cara membaca hasil penilaian (asesmen). Profil kompetensi bukanlah sekadar angka, melainkan peta kekuatan dan area pengembangan seorang pegawai.

4.1. Memahami Standar Kompetensi Jabatan (SKJ)

Sebelum melihat profil individu, kita harus memahami **Standar Kompetensi Jabatan (SKJ)**. Berdasarkan Permenpan RB Nomor 38 Tahun 2017, setiap jabatan memiliki target level yang berbeda.

- **Contoh:** Jabatan Pelaksana mensyaratkan Level 2 pada kompetensi "Kerjasama", sementara Jabatan Pimpinan Tinggi mensyaratkan Level 4 pada kompetensi yang sama.
- **Target Level:** inilah yang menjadi garis dasar (baseline) untuk menentukan apakah seorang pegawai sudah memenuhi syarat atau belum.

4.2. Analisis Kesenjangan (Gap Analysis)

Gap Analysis adalah perbandingan antara **Level Aktual** (hasil asesmen) dengan **Level Standar** (syarat jabatan).

Rumus Sederhana:

$$\text{Gap} = \text{Level Aktual} - \text{Level Standar}$$

Cara Membaca Skor Gap:

- **Skor 0:** Pegawai telah memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan. Ia bekerja sesuai ekspektasi.
- **Skor Negatif (-1, -2, dst):** Terdapat kesenjangan kompetensi. Semakin besar angka negatifnya, semakin besar kebutuhan pegawai tersebut untuk mendapatkan pelatihan atau bimbingan.

- **Skor Positif (+1, +2, dst):** Pegawai memiliki kompetensi di atas standar jabatan saat ini. Ini adalah indikator bahwa pegawai tersebut memiliki potensi untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi.

4.3. Langkah Tindak Lanjut: Individual Development Plan (IDP)

Membaca profil kompetensi bukan akhir dari proses. Hasil ini harus diterjemahkan ke dalam **Rencana Pengembangan Diri (IDP)**:

- **Prioritas Pengembangan:** Fokuskan pada kompetensi yang memiliki gap negatif terbesar.
- **Metode Pengembangan:** Tidak selalu berupa diklat kelas. Bisa berupa *mentoring, coaching*, magang, atau penugasan khusus (*stretch assignment*).
- **Monitor Progress:** Profil kompetensi bersifat dinamis. Melalui pengalaman dan pembelajaran berkelanjutan, progress akan terus bergerak ke arah yang lebih baik.

BAB 5

BENTUK DAN JALUR PENGEMBANGAN KOMPETENSI

Bentuk pengembangan kompetensi terdiri dari Pendidikan dan Pelatihan. Bentuk Pengembangan Kompetensi melalui jalur Pendidikan dilakukan dengan pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang Pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedangkan bentuk pengembangan kompetensi melalui jalur pelatihan terdiri dari pelatihan klasikal dan pelatihan nonklasikal.

No	Bentuk dan Jalur Pengembangan	Deskripsi	Dasar Pertimbangan	Hasil yang Diharapkan
A	Pendidikan			
1.	Pendidikan tinggi jenjang diploma/S1/S2/S3	Proses belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui pendidikan tinggi formal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan yang mengatur mengenai tugas belajar bagi PNS.	a. Dipersyaratkan oleh Jabatan b. Diproyeksikan peningkatan karier/ menduduki Jabatan yang lebih tinggi	Pemenuhan kualifikasi pendidikan dan pengetahuan sesuai dengan Standar Kompetensi Jabatan, pengembangan karier, dan persyaratan Jabatan atau persyaratan untuk menduduki Jabatan yang lebih tinggi.
B	PELATIHAN			

No	Bentuk dan Jalur Pengembangan	Deskripsi	Dasar Pertimbangan	Hasil yang Diharapkan
1.	Klasikal			
1.	Pelatihan struktural kepemimpinan	Program peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku PNS untuk memenuhi Kompetensi kepemimpinan melalui proses pembelajaran secara intensif.	a. Kesenjangan Kompetensi Manajerial b. Dipersyaratkan oleh Jabatan c. Diproyeksikan peningkatan karier/ menduduki Jabatan yang lebih tinggi.	Pemenuhan kompetensi pengelolaan pekerjaan dan sumber daya sesuai persyaratan Jabatan atau menduduki jabatan yang lebih tinggi
2.	Pelatihan manajerial	Program peningkatan pengetahuan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku PNS untuk memenuhi Kompetensi teknis manajerial bidang kerja melalui proses pembelajaran secara intensif.	a. Kesenjangan Kompetensi teknis manajerial b. Dipersyaratkan oleh Jabatan	Pemenuhan Kompetensi teknis manajerial bidang kerja sesuai persyaratan Jabatan
3.	Pelatihan teknis	Program peningkatan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap perilaku PNS untuk memenuhi Kompetensi penguasaan substantif bidang kerja melalui proses pembelajaran secara	a. Kesenjangan kompetensi teknis b. Dipersyaratkan oleh Jabatan c. Adanya kesenjangan kinerja dan kesenjangan Kompetensi	Pemenuhan penguasaan substantif bidang kerja sesuai tuntutan kebutuhan Jabatan dan bidang kerja

No	Bentuk dan Jalur Pengembangan	Deskripsi	Dasar Pertimbangan	Hasil yang Diharapkan
		intensif	Teknis.	
4.	Pelatihan fungsional	Program peningkatan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap perilaku PNS untuk memenuhi Kompetensi bidang tugas yang terkait dengan JF melalui proses pembelajaran secara intensif	a. Kesenjangan kompetensi fungsional b. Dipersyaratkan oleh Jabatan c. Diproyeksikan pengembangan karier.	Pemenuhan pengetahuan dan/atau penguasaan ketrampilan sesuai tuntutan kebutuhan JF
5.	Pelatihan sosial kultural	Program peningkatan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap perilaku PNS untuk memenuhi Kompetensi Sosial Kultural melalui proses pembelajaran secara intensif	a. Kesenjangan kompetensi terkait pengetahuan dan/atau keterampilan dan sikap perilaku PNS terkait Kompetensi Sosial Kultural b. Persyaratan Jabatan	Pemenuhan kebutuhan pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku PNS
6.	Seminar/konferensi/sarasehan	Pertemuan ilmiah untuk meningkatkan Kompetensi terkait peningkatan kinerja dan karier yang diberikan oleh pakar/praktisi untuk memperoleh pendapat para ahli mengenai suatu	a. Kesenjangan kinerja b. Kesenjangan Kompetensi terkait pengetahuan dan/atau keterampilan sesuai topik seminar/	Pengetahuan dan/atau keterampilan baru yang dapat menghasilkan motivasi/ide baru untuk meningkatkan kinerja atau

No	Bentuk dan Jalur Pengembangan	Deskripsi	Dasar Pertimbangan	Hasil yang Diharapkan
		permasalahan di bidang aktual tertentu yang relevan dengan bidang tugas atau kebutuhan pengembangan karier PNS. Fokus kegiatan ini untuk memperbarui pengetahuan terkini.	konferensi/ sarasehan c. Pengembangan karier PNS	bagi pengembangan karier PNS
7.	<i>Workshop</i> atau lokakarya	Pertemuan ilmiah untuk meningkatkan Kompetensi terkait peningkatan kinerja dan karier yang diberikan oleh pakar/praktisi. Fokus kegiatan ini untuk meningkatkan pengetahuan tertentu yang relevan dengan bidang tugas atau kebutuhan pengembangan karier dengan memberikan penugasan kepada peserta untuk menghasilkan produk tertentu selama kegiatan berlangsung dengan petunjuk praktis dalam penyelesaian produk	a. Kesenjangan kinerja b. Kesenjangan Kompetensi terkait pengetahuan/keterampilan sesuai topik <i>workshop</i> atau loka karya c. Pengembangan karier PNS	Pengetahuan dan/atau keterampilan baru yang dapat menghasilkan motivasi/ide baru untuk meningkatkan kinerja atau bagi pengembangan karier PNS
8.	Kursus	Kegiatan	a. Kesenjangan	Pengetahuan

No	Bentuk dan Jalur Pengembangan	Deskripsi	Dasar Pertimbangan	Hasil yang Diharapkan
		pembelajaran terkait suatu pengetahuan atau ketrampilan dalam waktu yang relatif singkat, dan biasanya diberikan oleh lembaga nonformal	kinerja b. Kesenjangan Kompetensi terkait pengetahuan dan/atau ketrampilan c. Pengembangan karier PNS	dan/atau keterampilan baru yang dapat menghasilkan motivasi/ide baru untuk meningkatkan kinerja atau bagi pengembangan karier PNS
9.	Penataran	Kegiatan pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan dan karakter PNS dalam bidang tertentu dalam rangka peningkatan kinerja organisasi	a. Kesenjangan kinerja b. Pengembangan karier PNS	Peningkatan pengetahuan dan karakter PNS sesuai tuntutan bidang kerja
10.	Bimbingan teknis	Kegiatan Pembelajaran dalam rangka memberikan bantuan untuk menyelesaikan persoalan/masalah yang bersifat khusus dan teknis	a. Kesenjangan kinerja b. Kesenjangan Kompetensi c. Pengembangan karier PNS	Peningkatan pengetahuan dan karakter PNS sesuai tuntutan bidang kerja
11.	Sosialisasi	Kegiatan ilmiah untuk memasyarakatkan sesuatu pengetahuan	Kebutuhan organisasi/ pengembangan Karier PNS	Peningkatan pengetahuan pada suatu pengetahuan

No	Bentuk dan Jalur Pengembangan	Deskripsi	Dasar Pertimbangan	Hasil yang Diharapkan
		dan/atau kebijakan agar menjadi lebih dikenal, dipahami, dihayati oleh PNS		dan/atau kebijakan sesuai tuntutan bidang kerja
II	Non-Klasikal			
1.	<i>Coaching</i>	Pembimbingan peningkatan kinerja melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri	a. Kesenjangan kinerja kecil karena motivasi kurang atau kejenuhan b. Kebutuhan pengembangan karier	Pengetahuan dan/atau keterampilan baru yang dapat menghasilkan motivasi/ide baru dalam penyelesaian pekerjaan atau pencapaian pengembangan karier
2.	<i>Mentoring</i>	Pembimbingan peningkatan kinerja melalui transfer pengetahuan, pengalaman dan keterampilan dari orang yang lebih berpengalaman pada bidang yang sama	a. Kesenjangan kinerja yang tinggi karena kurang keterampilan/kahlian dan pengalaman. b. Kebutuhan pengembangan karier.	Pengetahuan dan/atau keterampilan baru yang dapat menghasilkan Pengetahuan teknis dan rujukan pengalaman baru dalam penyelesaian pekerjaan
3.	<i>E-learning</i>	Pengembangan	a. Kesenjangan	Pemenuhan

No	Bentuk dan Jalur Pengembangan	Deskripsi	Dasar Pertimbangan	Hasil yang Diharapkan
		Kompetensi PNS yang dilaksanakan dalam bentuk pelatihan dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk mencapai tujuan pembelajaran dan peningkatan kinerja	Kompetensi terkait pengetahuan dan keterampilan teknis. b. PNS yang bersangkutan memiliki kesiapan dan kompetensi mengikuti proses <i>e-learning</i> . c. Pengembangan Karier PNS	kompetensi teknis sesuai tuntutan Jabatan dan bidang kerja. Pengetahuan baru yang dapat menghasilkan motivasi/ide baru untuk meningkatkan kinerja atau pengembangan karier berikutnya
4.	Pelatihan jarak jauh	Proses pembelajaran secara terstruktur dengan dipandu oleh penyelenggara pelatihan secara jarak jauh	a. Kesenjangan kinerja b. Kesenjangan kompetensi terkait pengetahuan/ keterampilan . c. Pengembangan karier PNS	Pengetahuan baru yang dapat menghasilkan motivasi/ide baru untuk meningkatkan keterampilan kerja atau bagi pengembangan karier berikutnya
5.	Detasering (<i>secondment</i>)	Penugasan/ penempatan PNS pada suatu tempat untuk jangka waktu	a. Kepemilikan Kompetensi sesuai Jabatan yang akan diisi	Pengalaman dan peningkatan kompetensi

No	Bentuk dan Jalur Pengembangan	Deskripsi	Dasar Pertimbangan	Hasil yang Diharapkan
		tertentu	sementara b. Kebutuhan <i>transfer of knowledge</i> , keahlian (<i>skill</i>) dan pengalaman dari PNS ke lingkup unit/ organisasi baru	menangani tantangan pada unit kerja baru
6.	Pembelajaran alam terbuka (<i>outbond</i>)	Pembelajaran melalui simulasi yang diarahkan agar PNS mampu: a. menunjukkan potensi dalam membangun semangat kebersamaan memaknai kebajikan dan keberhasilan bagi diri dan orang lain b. memaknai pentingnya peran kerja sama, sinergi, dan keberhasilan bersama	Kebutuhan organisasi dan pengembangan kapasitas PNS	Pengembangan karakter PNS disesuaikan dengan nilai-nilai dan tuntutan bidang kerja
7.	Patok banding (<i>benchmarking</i>)	Kegiatan untuk mengembangkan Kompetensi dengan cara membandingkan dan mengukur suatu	Diperlukan bagi peningkatan kemampuan dalam penyelesaian tugas jabatan	Peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam

No	Bentuk dan Jalur Pengembangan	Deskripsi	Dasar Pertimbangan	Hasil yang Diharapkan
		kegiatan organisasi lain yang mempunyai karakteristik sejenis		penyelesaian tugas
8.	Pertukaran PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/ badan usaha milik daerah	Kesempatan kepada PNS untuk menduduki jabatan tertentu di sektor swasta sesuai dengan persyaratan kompetensi	a. Kesenjangan kinerja b. Kesenjangan Kompetensi terkait pengetahuan/ keterampilan dan <i>soft competency</i> c. Kebutuhan organisasi/ pengembangan karier PNS	Pemenuhan kompetensi sesuai tuntutan jabatan dan bidang kerja. Pengetahuan baru yang dapat melahirkan motivasi/ide baru untuk meningkatkan keterampilan kerja atau bagi pengembangan karier berikutnya
9.	Belajar mandiri (<i>self development</i>)	Upaya individu PNS untuk mengembangkan kompetensinya melalui proses secara mandiri dengan memanfaatkan sumber pembelajaran yang tersedia	Diperlukan bagi peningkatan kemampuan dalam penyelesaian tugas jabatan	Peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam penyelesaian tugas
10.	Komunitas	Komunitas belajar	Diperlukan bagi	Peningkatan

No	Bentuk dan Jalur Pengembangan	Deskripsi	Dasar Pertimbangan	Hasil yang Diharapkan
	<i>belajar/ community practices/networking</i>	adalah suatu perkumpulan beberapa orang PNS yang memiliki tujuan saling menguntungkan untuk berbagi pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku PNS sehingga mendorong terjadinya proses pembelajaran	peningkatan kemampuan dalam penyelesaian tugas jabatan.	pengetahuan, keterampilan dan sikap secara bersama-sama
11.	Magang/praktik kerja	Proses pembelajaran untuk memperoleh dan menguasai keterampilan dengan melibatkan diri dalam proses pekerjaan tanpa atau dengan petunjuk orang yang sudah terampil dalam pekerjaan itu (<i>learning by doing</i>). Tempat magang adalah unit yang memiliki tugas dan fungsi yang relevan dengan bidang tugas PNS Praktik Kerja/Magang	a. Kesenjangan Kompetensi terkait Kompetensi Teknis yang memerlukan praktek langsung. b. Kesenjangan kinerja	Pengalaman atau keahlian bidang tertentu hasil pelaksanaan pekerjaan ditempat praktik kerja/magang

DAFTAR PUSTAKA

- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Jakarta: Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 2018. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Ariani, Rahim, Rinaldi. LAN Commentaries: Kompetensi ASN: Menjadi Aparatur Sipil Negara yang Kompeten. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.