



BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

**PEDOMAN PENYUSUNAN
STANDAR KOMPETENSI JABATAN**

PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

NOMOR : 13 TAHUN 2011

TANGGAL : 28 JUNI 2011



BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

**PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR 13 TAHUN 2011
TENTANG
PEDOMAN PENYUSUNAN
STANDAR KOMPETENSI JABATAN**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,

- Menimbang :**
- a. bahwa dalam rangka menjamin obyektifitas dan kualitas pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan, diperlukan Standar Kompetensi Jabatan Pegawai Negeri Sipil;
 - b. bahwa Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural sebagaimana diatur dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil sudah tidak sesuai lagi dengan kebutuhan dan perkembangan keadaan;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan;
- Mengingat :**
1. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
 2. Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 197, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4018), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4194);

3. Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 15, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4263) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2009 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 164);
4. Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen sebagaimana telah enam kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2005;
5. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 110 Tahun 2001 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Lembaga Pemerintah Non Departemen sebagaimana telah tujuh kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 52 Tahun 2005;
6. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara sebagaimana telah dua kali diubah terakhir dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 14 Tahun 2008;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR KOMPETENSI JABATAN.

Pasal 1

Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.

Pasal 2

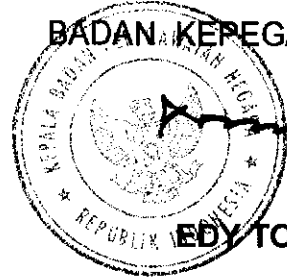
Pada saat berlakunya Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini, maka Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 3

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

**Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 28 Juni 2011**

**KEPALA
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,**



EDY TOPO ASHARI

LAMPIRAN PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 13 TAHUN 2011
TANGGAL : 28 JUNI 2011

PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR KOMPETENSI JABATAN

I. PENDAHULUAN

A. UMUM

1. Berdasarkan Pasal 17 ayat (2) Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 ditentukan bahwa pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan.
2. Untuk menjamin obyektifitas, keadilan, dan transparansi pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan dan guna mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa serta menjamin keberhasilan pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan, perlu ditetapkan Standar Kompetensi Jabatan.

B. MAKSUD DAN TUJUAN

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian ini dimaksudkan sebagai pedoman bagi setiap instansi pemerintah baik pusat maupun daerah dalam menyusun Standar Kompetensi Jabatan di instansi masing-masing. Adapun tujuan ditetapkannya pedoman ini adalah agar setiap instansi pemerintah dapat menyusun Standar Kompetensi Jabatan di instansi masing-masing.

C. RUANG LINGKUP

Ruang lingkup penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini meliputi :

1. pembentukan dan tugas tim penyusunan Standar Kompetensi Jabatan dengan pendekatan kompetensi manajerial;
2. prosedur penyusunan Standar Kompetensi Jabatan dengan pendekatan kompetensi manajerial; dan
3. penilaian kompetensi dengan pendekatan kompetensi manajerial.

D. PENGERTIAN

Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini yang dimaksud dengan :

1. Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah PNS sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

2. Standar Kompetensi Jabatan yang selanjutnya disebut Standar Kompetensi Manajerial adalah persyaratan kompetensi manajerial minimal yang harus dimiliki seorang PNS dalam melaksanakan tugas jabatan.
3. Kompetensi Manajerial adalah karakteristik yang mendasari individu dengan merujuk pada kriteria efektif dan/atau kinerja unggul dalam jabatan tertentu.
4. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang PNS dalam suatu satuan kerja organisasi negara.
5. Jabatan Struktural adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang PNS dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara.
6. Pejabat Struktural yang dimaksud dalam pedoman ini adalah jabatan struktural eselon I, II, III, dan IV.
7. Ikhtisar Jabatan adalah uraian tugas yang disusun secara ringkas dalam bentuk satu kalimat yang mencerminkan pokok-pokok tugas jabatan.
8. Uraian Tugas adalah suatu paparan atau bentangan atas semua tugas jabatan yang merupakan tugas pokok yang dilakukan oleh pemegang jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dalam kondisi tertentu.
9. Penilaian Kompetensi adalah proses membandingkan antara kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pemegang jabatan atau calon pemegang jabatan.
10. Kamus Kompetensi Manajerial PNS yang selanjutnya disebut Kamus Kompetensi Manajerial adalah kumpulan kompetensi yang meliputi nama kompetensi, batasan, dan *level* kompetensi.
11. Instansi Pemerintah adalah Kementerian/Lembaga Pemerintah Nonkementerian, Kejaksaan Agung, Kesekretariatan Lembaga Kepresidenan, Kesekretariatan Lembaga Negara, Kantor Kepolisian Negara, Kantor Menteri Koordinator, Kantor Menteri Negara, Pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota.
12. Satuan Kerja Perangkat Daerah yang selanjutnya disebut SKPD adalah unit kerja pemerintahan daerah yang memiliki tugas mengelola anggaran dan barang daerah.
13. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat adalah Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Kepresidenan, Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia, Pimpinan Lembaga Pemerintah Nonkementerian, Kepala Pelaksana Harian Badan Koordinasi Keamanan Laut, Kepala Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan, serta Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Negara dan Lembaga lainnya yang dipimpin oleh pejabat struktural Eselon I dan bukan merupakan bagian dari Kementerian Negara/Lembaga Pemerintah Nonkementerian.
14. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi adalah Gubernur.
15. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota adalah Bupati/Walikota.

II. PEMBENTUKAN DAN TUGAS TIM PENYUSUN STANDAR KOMPETENSI MANAJERIAL

A. PEMBENTUKAN TIM PENYUSUN STANDAR KOMPETENSI MANAJERIAL

1. Untuk kelancaran penyusunan Standar Kompetensi Manajerial di setiap instansi, Pejabat Pembina Kepegawaian baik Pusat maupun Daerah membentuk Tim Penyusun Standar Kompetensi Manajerial, yang selanjutnya disingkat TPSKM.
2. TPSKM dibentuk paling rendah pada unit eselon II untuk Instansi Pusat dan SKPD Provinsi/Kabupaten/Kota.
3. TPSKM mempunyai tugas mengumpulkan, menyusun, dan menganalisis data dan informasi yang diperlukan dalam rangka penyusunan Standar Kompetensi Manajerial.
4. Hasil penyusunan kompetensi manajerial dihimpun oleh Pejabat Pembina Kepegawaian untuk selanjutnya ditetapkan menjadi Standar Kompetensi Manajerial instansi yang bersangkutan.
5. Hasil penyusunan kompetensi manajerial di setiap jenjang eselon II dihimpun oleh Pejabat Pembina Kepegawaian untuk selanjutnya ditetapkan menjadi Standar Kompetensi Manajerial instansi yang bersangkutan.
6. Syarat Keanggotaan TPSKM.
 Persyaratan untuk dapat diangkat menjadi anggota TPSKM adalah:
 - a. menduduki jabatan struktural paling rendah Eselon IV atau setara yang secara fungsional menangani kepegawaian;
 - b. pendidikan paling rendah Strata 1 (S-1) atau yang sederajat;
 - c. telah mengikuti bimbingan teknis dan/atau mampu melakukan analisis kompetensi jabatan berdasarkan penilaian Pejabat Pembina Kepegawaian; dan
 - d. syarat-syarat obyektif yang ditentukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian, seperti pengalaman dan kemampuan lain yang diperlukan Tim.
7. Susunan Keanggotaan TPSKM.
 Susunan keanggotaan TPSKM terdiri atas:
 - a. seorang Ketua merangkap anggota;
 - b. seorang Sekretaris merangkap anggota; dan
 - c. paling kurang 7 (tujuh) orang anggota, termasuk Ketua dan Sekretaris .
8. Untuk menjamin obyektifitas dalam penyusunan Standar Kompetensi Manajerial, anggota TPSKM ditetapkan dalam jumlah ganjil.
9. Ketua TPSKM dapat ditunjuk dari Pejabat Eselon II atau Eselon III yang secara fungsional bertanggung jawab di bidang kepegawaian. Sekretaris TPSKM dapat ditunjuk paling rendah Pejabat Eselon IV yang memiliki kemampuan.

B. TUGAS TIM PENYUSUN STANDAR KOMPETENSI MANAJERIAL

1. Tugas Ketua TPSKM adalah:
 - a. membuat rencana kerja penyusunan Standar Kompetensi Manajerial;
 - b. memberikan pengarahan dan bimbingan kepada anggota TPSKM; dan
 - c. menyampaikan hasil penyusunan Standar Kompetensi Manajerial kepada Pejabat Pembina Kepegawaian instansi yang bersangkutan.
2. Tugas Sekretaris TPSKM adalah:
 - a. membantu Ketua dalam melaksanakan tugasnya;
 - b. menyiapkan dan menyelenggarakan diskusi, lokakarya atau *workshop*; dan
 - c. mempersiapkan tugas-tugas kesekretariatan yang diperlukan untuk kelancaran pelaksanaan penyusunan Standar Kompetensi Manajerial.
3. Tugas Anggota TPSKM adalah:
 - a. mengumpulkan dan menyusun seluruh data serta informasi yang dibutuhkan dalam penyusunan Standar Kompetensi Manajerial;
 - b. melakukan wawancara dengan para pihak (pemegang jabatan, atasan langsung, dan pimpinan penentu kebijakan) untuk mengidentifikasi kebutuhan kompetensi jabatan;
 - c. melakukan diskusi, lokakarya atau *workshop*; dan
 - d. menyusun hasil akhir Standar Kompetensi Manajerial.

III. PROSEDUR PENYUSUNAN STANDAR KOMPETENSI MANAJERIAL

Proses penyusunan Standar Kompetensi Manajerial meliputi tahap-tahap sebagai berikut:

A. PENGUMPULAN DATA

1. Pada tahap ini, TPSKM melakukan pengumpulan data yang terdiri dari struktur organisasi dan tata kerja, visi dan misi organisasi, serta ikhtisar jabatan dan uraian tugas:
 - a. Struktur organisasi dan tata kerja yang memuat nama jabatan, tugas pokok, dan fungsi;
 - b. Visi dan Misi Organisasi diperlukan sebagai landasan untuk menentukan kompetensi manajerial pada setiap organisasi; dan
 - c. Ikhtisar Jabatan dan Uraian Tugas diperlukan sebagai informasi yang lebih spesifik untuk menentukan kompetensi dari setiap jabatan.
2. Untuk data yang telah tersedia seperti visi, misi, nama jabatan, eselon, ikhtisar jabatan, uraian tugas, TPSKM dapat memanfaatkan dokumentasi yang telah dimiliki.
3. Apabila visi dan misi belum terdokumentasikan secara tertulis, maka TPSKM dapat memperoleh informasi dari pimpinan instansi tentang arah kebijakan instansi di masa yang akan datang.

4. Apabila data sebagaimana dimaksud pada angka 1 belum tersedia, maka TPSKM harus mengumpulkan data lapangan dengan menggunakan Formulir Pengisian Data Pemegang Jabatan dibuat menurut contoh sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 1 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.

B. IDENTIFIKASI KOMPETENSI MANAJERIAL

1. Kompetensi Manajerial dipilih dari kompetensi yang tersedia dalam Kamus Kompetensi Manajerial sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dengan jumlah antara 10 (sepuluh) sampai dengan 15 (lima belas) kompetensi.
2. Kompetensi Manajerial, tingkat kompetensi dari setiap bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya berpedoman pada Kamus Kompetensi Manajerial sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 2 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.
3. Identifikasi kompetensi manajerial dilakukan oleh TPSKM untuk menentukan kompetensi dan *level*-nya berdasarkan langkah-langkah sebagai berikut:
 - a. Menentukan nama jabatan yang akan diidentifikasi kompetensinya;
 - b. Menuangkan ikhtisar jabatan;
 - c. Merinci setiap uraian tugas menjadi kegiatan-kegiatan utama;
 - d. Menganalisis kegiatan-kegiatan utama tersebut untuk menentukan kata kunci dari tugas pekerjaan;
 - e. Kata kunci yang diperoleh dari uraian tugas digunakan untuk menentukan kompetensi dan selanjutnya *level* kompetensi diperoleh berdasarkan kegiatan utama dengan berpedoman pada Kamus Kompetensi Manajerial; dan
 - f. Apabila hasil identifikasi kompetensi ada dua atau lebih uraian tugas yang memiliki kompetensi sama atau hampir sama, cukup dipilih satu kompetensi yang memiliki *level* paling tinggi atau yang uraian tugasnya sangat mempengaruhi kelancaran pelaksanaan tugas.
4. Identifikasi kompetensi manajerial dilakukan dengan menggunakan formulir sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 3 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini.

Contoh 1.

Nama Jabatan : Kepala Sub Bidang Jabatan

Unit Kerja : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi "X"

Eselon : IV.a

Ikhtisar Jabatan : Menyusun dan melaksanakan kegiatan pengumpulan dan pengolahan data kepegawaian dalam rangka pelaksanaan administrasi jabatan serta menyiapkan petunjuk teknis pelaksanaannya.

Uraian Tugas:

1. Menyusun rencana kegiatan dengan mempertimbangkan alokasi waktu dan anggaran;
2. Menyiapkan data yang berkaitan dengan jabatan sebagai bahan pertimbangan atasan secara lengkap, teliti, dan akurat;
3. Membagi tugas/kegiatan kepada bawahan dengan memberikan arahan, baik secara tertulis maupun lisan tentang analisis jabatan sesuai dengan bidang tugas masing-masing;
4. Memeriksa hasil kerja bawahan secara teliti untuk disempurnakan agar hasil yang dicapai benar-benar akurat dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku; dan
5. Melakukan evaluasi pelaksanaan tugas untuk dilakukan tindakan perbaikan agar dicapai kinerja yang optimal.

Identifikasi Kegiatan Utama dilakukan dari setiap Uraian Tugas diatas:

- a. Uraian tugas 1, yaitu menyusun rencana kegiatan dengan mempertimbangkan alokasi waktu dan anggaran;

Dalam melaksanakan uraian tugas 1, maka kegiatan utamanya adalah:

- 1) Mengumpulkan data secara lengkap; dan
- 2) Membuat rencana kerja berdasarkan prioritas.

Kata kunci dari uraian tugas 1 adalah merencanakan kegiatan. Berpedoman pada Kamus Kompetensi Manajerial, kata merencanakan kegiatan, memerlukan kompetensi Perencanaan dan Pengorganisasian (PP). Artinya, seseorang untuk dapat menyusun suatu rencana kegiatan memerlukan kompetensi Perencanaan dan Pengorganisasian (PP).

Berdasarkan analisis kegiatan utama, maka tingkat kompetensi Perencanaan dan Pengorganisasian untuk tugas ini adalah "Membuat prioritas" (PP.2)

- b. Uraian tugas 2, yaitu menyiapkan data yang berkaitan dengan jabatan sebagai bahan pertimbangan atasan secara lengkap, teliti, dan akurat.

Dalam melaksanakan uraian tugas 2, maka kegiatan utamanya adalah:

- 1) Mengumpulkan data selengkap mungkin; dan
- 2) Memeriksa dan mengolah data.

Kata kunci dari tugas tersebut adalah teliti dan akurat. Berpedoman pada Kamus Kompetensi Manajerial, kata teliti dan akurat kompetensinya adalah Berorientasi pada Kualitas (BpK). Artinya, seseorang untuk dapat menyiapkan data sebagai bahan pertimbangan atasan memerlukan kompetensi Berorientasi pada Kualitas (BpK).

Berdasarkan analisis kegiatan utama, maka tingkat kompetensi Berorientasi pada Kualitas adalah "Mengikuti prosedur (BpK.1)".

- c. Uraian tugas 3, yaitu membagi tugas/kegiatan kepada bawahan dengan memberikan arahan, baik secara tertulis maupun lisan tentang analisis jabatan sesuai dengan bidang tugas masing-masing.

Dalam melaksanakan uraian tugas 3, maka kegiatan utamanya adalah:

- 1) Mengelompokkan tugas;
- 2) Mengenali kemampuan bawahan; dan
- 3) Memberi petunjuk secara lisan dan tertulis.

Kata kunci dari tugas tersebut adalah memberi arahan. Berpedoman pada Kamus Kompetensi Manajerial, kata memberi arahan kompetensinya adalah Mengarahkan dan Memberi Perintah (MMP). Artinya, seseorang untuk dapat melakukan pembagian tugas kepada bawahan harus memiliki kompetensi Mengarahkan dan Memberi Perintah (MMP).

Berdasarkan analisis kegiatan utama, maka tingkat kompetensi Mengarahkan dan Memberi Perintah adalah "Memberi petunjuk (MMP.1)".

- d. Uraian tugas 4, yaitu memeriksa hasil kerja bawahan secara teliti untuk disempurnakan agar hasil yang dicapai benar-benar akurat dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dalam melaksanakan uraian tugas 4, maka kegiatan utamanya adalah:

- 1) Memeriksa hasil kerja bawahan;
- 2) Memberi koreksi dan petunjuk perbaikan terhadap kesalahan; dan
- 3) Memastikan kembali hasil kerja bawahan.

Kata kunci dari tugas tersebut adalah teliti. Berpedoman pada Kamus Kompetensi Manajerial, kata teliti kompetensinya adalah Berorientasi pada Kualitas (BpK). Artinya, seseorang untuk dapat memeriksa hasil kerja bawahan harus memiliki kompetensi Berorientasi pada Kualitas (BpK).

Berdasarkan analisis kegiatan utama, maka tingkat kompetensi Berorientasi pada Kualitas adalah "Memperhatikan jalannya pelaksanaan tugas (BpK.2)".

- e. Uraian tugas 5, yaitu melakukan evaluasi pelaksanaan tugas untuk dilakukan tindakan perbaikan agar dicapai kinerja yang optimal.

Dalam melaksanakan uraian tugas 5, maka kegiatan utamanya adalah:

- 1) Melakukan kajian terhadap efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas; dan
- 2) Melakukan tindakan perbaikan.

Kata kunci dari tugas tersebut adalah perbaikan. Berpedoman pada Kamus Kompetensi Manajerial, kata perbaikan kompetensinya adalah Perbaikan Terus Menerus (PTM). Artinya, seseorang untuk dapat melakukan evaluasi dan tindakan perbaikan pelaksanaan tugas harus memiliki kompetensi Perbaikan Terus Menerus (PTM).

Berdasarkan analisis kegiatan utama, maka tingkat Perbaikan Terus Menerus adalah "Mengkaji proses dan hasil yang diperoleh (PTM.2)".

5. Dalam melakukan analisis terhadap identifikasi kompetensi dari uraian tugas di atas dimungkinkan munculnya kompetensi tambahan dengan alasan yang jelas.
6. Hasil identifikasi kompetensi manajerial menggunakan formulir sebagaimana dimaksud dalam Anak Lampiran 3 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini, dengan contoh sebagai berikut:

**Identifikasi Kompetensi Manajerial
Kepala Sub Bidang Jabatan
Badan Kepegawaian Daerah Provinsi "X"**

No.	Uraian Tugas	Kegiatan Utama	Kompetensi	Tingkat Kompetensi
1	Menyusun rencana kegiatan dengan mempertimbangkan alokasi anggaran dan waktu.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengumpulkan data secara lengkap; 2. Membuat rencana kerja berdasarkan prioritas. 	<p>Perencanaan dan Pengorganisasian (PP)</p> <p>Pencarian Informasi (PI)</p> <p>Pengaturan Kerja (PKj)</p>	<p>Membuat prioritas (PP.2)</p> <p>Mengumpulkan informasi (PI.1)</p> <p>Menyusun alokasi penggunaan waktu yang efektif (PKj.3)</p>
2	Menyiapkan data yang berkaitan dengan jabatan sebagai bahan pertimbangan atasan secara lengkap, teliti dan akurat.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengumpulkan data selengkap mungkin; 2. Memeriksa dan mengolah data. 	<p>Berorientasi pada Kualitas (BpK)</p> <p>Pencarian Informasi (PI)</p>	<p>Mengikuti prosedur (BpK.1)</p> <p>Mengelola informasi yang terkumpul (PI. 3)</p>
3	Membagi tugas/kegiatan kepada bawahan dengan memberikan arahan, baik secara tertulis maupun lisan tentang analisis jabatan sesuai dengan bidang tugas masing-masing.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengelompokkan tugas; 2. Mengenali kemampuan bawahan; 	<p>Mengarahkan Memberi Perintah (MMP)</p> <p>Pendelegasian Wewenang (PW)</p>	<p>Memberi petunjuk (MMP.1)</p> <p>Menyerahkan tugas sesuai dengan wewenang, tugas dan tanggung jawab (PW.1)</p>

		3. Memberi petunjuk secara lisan dan tertulis.	Komunikasi Lisan (Komlis) Komunikasi Tulisan (Komtul)	Mengungkapkan pendapat/ ide/ informasi dengan kalimat yang sistematis dan dimengerti orang lain. (Komlis. 3) Menulis dengan jelas, lugas dengan topik sederhana. (Komtul. 2)
4	Memeriksa hasil kerja bawahan secara teliti untuk disempurnakan agar hasil yang dicapai benar-benar akurat dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.	1. Memeriksa hasil kerja bawahan; 2. Memberi koreksi dan petunjuk perbaikan terhadap kesalahan; 3. Memastikan kembali hasil kerja bawahan.	Berorientasi pada Kualitas (BpK) Berpikir Analisis (BA)	Memperhatikan jalannya pelaksanaan tugas (BpK.2) Mendapatkan pola dan hubungan dari permasalahan yang dihadapi (BA.3)
5	Melakukan evaluasi pelaksanaan tugas untuk dilakukan tindakan perbaikan agar dicapai kinerja yang optimal.	1. Melakukan kajian terhadap efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas; 2. Melakukan tindakan perbaikan.	Perbaikan Terus Menerus (PTM) Berpikir Analisis (BA)	Mengkaji proses dan hasil yang diperoleh (PTM.2) Mengidentifikasi penyebab permasalahan (BA.3)

C. PENYUSUNAN DAFTAR SEMENTARA KOMPETENSI MANAJERIAL

1. Daftar Sementara Kompetensi Manajerial memuat persyaratan kompetensi dari suatu jabatan.
2. Kompetensi yang diperoleh dari hasil identifikasi kompetensi manajerial, selanjutnya dituangkan ke dalam Daftar Sementara Kompetensi Manajerial (DSKM) yang memuat kompetensi, tingkat kompetensi, dan kegiatan utama.
3. DSKM setiap jabatan dibuat menggunakan formulir sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 4 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini, dengan contoh sebagai berikut:

Daftar Sementara
Standar Kompetensi Manajerial Kepala Sub Bidang Jabatan
BKD Provinsi "X"

No.	Kompetensi	Level Kompetensi	Kegiatan Utama
1	Perencanaan dan Pengorganisasian (PP)	Membuat prioritas (PP.2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengumpulkan data secara lengkap; 2. Membuat rencana kerja berdasarkan prioritas; 3. Melaksanakan kegiatan sesuai rencana yang telah disusun.
2	Mengarahkan/Memberi Perintah (MMP)	Memberi petunjuk (MMP.1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengelompokkan tugas; 2. Mengenali kemampuan bawahan; 3. Memberi petunjuk secara lisan dan tertulis.
3	Berorientasi pada Kualitas (BpK)	Mengikuti prosedur (BpK.1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memeriksa hasil kerja bawahan; 2. Memberi koreksi dan petunjuk perbaikan terhadap kesalahan; 3. Memastikan kembali hasil kerja bawahan.
4	Perbaikan Terus Menerus (PTM)	Mengkaji proses dan hasil yang diperoleh (PTM.2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kajian terhadap efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas; 2. Melakukan tindakan perbaikan.
5	Pencarian Informasi	Mengelola informasi yang terkumpul (PI. 3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengumpulkan data secara lengkap; 2. Mengelompokkan tugas;
6	Berpikir analisis	Mendapatkan pola dan hubungan dari permasalahan yang dihadapi (BA.3)	Melakukan kajian terhadap efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas;
7	Komunikasi Tertulis	Menulis dengan jelas, lugas dengan topik sederhana. (Kontul. 2)	Memberi petunjuk secara lisan dan tertulis.

8	Komunikasi Lisan	Mengungkapkan pendapat/ ide/ informasi dengan kalimat yang sistematis dan dimengerti orang lain. (Komis. 3)	Memberi petunjuk secara lisan dan tertulis.
9	Pendelegasian Wewenang	Menyerahkan tugas sesuai dengan wewenang, tugas dan tanggung jawab (PW.1)	1. Mengelompokkan tugas; 2. Mengenali kemampuan bawahan;
10	Pengaturan Kerja	Menyusun alokasi penggunaan waktu yang efektif (PKj.3)	Membuat rencana kerja berdasarkan prioritas;

D. VALIDASI KOMPETENSI MANAJERIAL

1. Tahap ini melakukan konfirmasi kompetensi manajerial kepada pihak-pihak terkait yaitu atasan pemegang jabatan dan/atau pejabat lain yang ditunjuk oleh:
 - a. Pejabat yang secara fungsional bertanggung jawab di bidang kepegawaian pada setiap TPSKM di tingkat Eselon II; dan/atau
 - b. Pejabat Pembina Kepegawaian pada setiap TPSKM tingkat instansi pemerintah.

yang dianggap mampu memberikan masukan yang diperlukan, sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan keabsahan Daftar Sementara Kompetensi Manajerial.

2. Konfirmasi keabsahan kompetensi manajerial dilakukan kepada atasan pemegang jabatan dan/atau pejabat lain yang ditunjuk oleh Pejabat yang secara fungsional bertanggung jawab di bidang kepegawaian atau Pejabat Pembina Kepegawaian dengan mengundang mereka untuk memperoleh kepastian apakah kompetensi yang telah dirumuskan dalam Daftar Sementara Kompetensi Manajerial telah sesuai dengan jabatan atau pekerjaan yang akan ditetapkan kompetensinya. Dalam konfirmasi ini bisa muncul kompetensi tambahan.
3. Berdasarkan hasil konfirmasi Daftar Sementara Kompetensi Manajerial, maka untuk ditetapkan menjadi Daftar Kompetensi Manajerial dengan menentukan urutan peringkat kompetensi dari yang Mutlak, Penting, dan Perlu. Konfirmasi tersebut dilakukan oleh atasan pemegang jabatan dan/atau pejabat lain yang ditunjuk oleh Pejabat yang secara fungsional bertanggung jawab di bidang kepegawaian atau Pejabat Pembina Kepegawaian,

- a. Mutlak, artinya kompetensi tersebut mutlak harus ada. Ketiadaan kompetensi ini akan menyebabkan pekerjaan tidak lancar, karena ketiadaan kompetensi ini tidak dapat diganti oleh kompetensi lain.
 - b. Penting, artinya ketiadaan kompetensi ini tidak menyebabkan pekerjaan tidak lancar, karena dapat diganti/diwakili oleh kompetensi lain.
 - c. Perlu/pilihan, artinya kompetensi ini baik, tetapi tidak begitu diperlukan dalam jabatan yang bersangkutan (tanpa kompetensi ini tidak berpengaruh pada organisasi).
4. Urutan peringkat kompetensi dituangkan ke dalam formulir sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 5 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini, dengan contoh sebagai berikut:

**Penentuan Peringkat Kompetensi
Kepala Sub Bidang Jabatan
Badan Kepegawaian Daerah Provinsi "X"**

No.	Kompetensi	Level Kompetensi	Kegiatan Utama		
			Mutlak	Penting	Perlu
1	Perencanaan dan Pengorganisasian (PP)	Membuat prioritas (PP.2)	√		
2	Berorientasi pada Kualitas (BpK)	Mengikuti prosedur (BpK.1)	√		
3	Mengarahkan/Memberi Perintah (MMP)	Memberi petunjuk (MMP.1)		√	
4	Berorientasi pada Kualitas (BpK)	Memastikan hasil kerja yang berkualitas (BpK.2)	√		
5	Perbaikan Terus Menerus (PTM)	Mengkaji proses dan hasil yang diperoleh (PTM.2)	√		
6	Pencarian Informasi	Mengelola informasi yang terkumpul (PI. 3)		√	
7	Berpikir Analisis	Mendapatkan pola dan hubungan dari permasalahan yang dihadapi (BA.3)	√		

8	Komunikasi Tertulis	Menulis dengan jelas, lugas dengan topik sederhana. (Kontul. 2)	√		
9	Komunikasi Lisan	Mengungkapkan pendapat/ ide/ informasi dengan kalimat yang sistematis dan dimengerti orang lain. (Komal. 3)	√		
10	Pendelegasian Wewenang	Menyerahkan tugas sesuai dengan wewenang, tugas dan tanggung jawab (PW.1)		√	
11	Pengaturan Kerja	Menyusun alokasi penggunaan waktu yang efektif (PKj.3)	√		

5. Apabila masih ada kompetensi lain yang perlu ditambahkan pada masing-masing jabatan oleh atasan pemegang jabatan dan/atau pejabat lain yang ditunjuk oleh Pejabat yang secara fungsional bertanggung jawab di bidang kepegawaian atau Pejabat Pembina Kepegawaian tersebut, maka perlu dijelaskan kepada TPSKM tentang alasan penambahan kompetensi yang dimaksud.
6. Kompetensi yang ditambahkan sebagaimana dimaksud pada angka 5 di atas dituangkan dalam formulir sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 6 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini, dengan contoh sebagai berikut:

**Tambahan Kompetensi Manajerial
Kepala Sub Bidang Jabatan
Badan Kepegawaian Daerah Provinsi "X"**

No.	Kompetensi	Level Kompetensi	Alasan
1	Kepemimpinan (Kpp)	Melakukan bimbingan kepada tim kerja. (Kpp.2)	Sebagai pejabat struktural kemampuan membimbing bawahan menjadi hal yang mutlak diperlukan agar tugas berjalan efektif.

7. Selanjutnya kompetensi yang ditambahkan tersebut dimasukkan ke dalam Daftar Kompetensi Manajerial yang bersangkutan.

Tahap validasi ini dilakukan paling sedikit 2 (dua) kali dan paling banyak 4 (empat) kali hingga Daftar Kompetensi Manajerial yang telah dibuat tersebut dianggap sudah cukup memadai untuk masing-masing jabatan.

E. PENENTUAN KOMPETENSI MANAJERIAL

Setelah melakukan konfirmasi kepada pihak-pihak terkait, pada tahap ini dirumuskan Standar Kompetensi Manajerial, dengan langkah sebagai berikut:

1. Hasil konfirmasi terhadap Daftar Kompetensi Manajerial digunakan untuk menentukan Standar Kompetensi Manajerial;
2. Hasil konfirmasi terhadap Daftar Kompetensi Manajerial sebagaimana dimaksud pada angka 1 ditetapkan menjadi Standar Kompetensi Manajerial di lingkungan instansi bersangkutan sesuai dengan eselon dan jenis jabatannya; dan
3. Setiap jabatan mensyaratkan paling sedikit 10 (sepuluh) kompetensi dan paling banyak 15 (lima belas) kompetensi.

Standar Kompetensi Manajerial yang disusun oleh TPSKM pada unit Eselon II, selanjutnya dihimpun dan ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian di instansi masing-masing dengan menggunakan formulir sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran 7 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini, dengan contoh sebagai berikut:

STANDAR KOMPETENSI MANAJERIAL

1. Nama Jabatan : Kepala Sub Bidang Jabatan
2. Eselon : IV.a.
3. Unit Kerja : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi "X"
4. Ikhtisar Jabatan :
Menyusun dan melaksanakan kegiatan pengumpulan dan pengolahan data kepegawaian dalam rangka pelaksanaan administrasi jabatan serta menyiapkan petunjuk teknis pelaksanaannya.
5. Uraian Tugas :
 - 5.1. Menyusun rencana kegiatan dengan mempertimbangkan alokasi waktu dan anggaran;
 - 5.2. Menyiapkan data yang berkaitan dengan jabatan sebagai bahan pertimbangan atasan secara lengkap, teliti dan akurat;
 - 5.3. Membagi tugas/kegiatan kepada bawahan dengan memberikan arahan, baik secara tertulis maupun lisan tentang analisis jabatan sesuai dengan bidang tugas masing-masing;

5.4. Memeriksa hasil kerja bawahan secara teliti untuk disempurnakan agar hasil yang dicapai benar-benar akurat dan sesuai dengan keentuan yang berlaku; dan

5.5. Melakukan evaluasi pelaksanaan tugas untuk dilakukan tindakan perbaikan agar dicapai kinerja yang optimal.

6. Kompetensi :

- 6.1. Berpikir Analisis (BA.3)
- 6.2. Komunikasi Lisan (KOMLIS.3)
- 6.3. Komunikasi Tertulis (KOMTUL.2)
- 6.4. Perencanaan Pengorganisasian (PP.2)
- 6.5. Pengaturan Kerja (PKj.3)
- 6.6. Berorientasi pada Kualitas (BpK.2)
- 6.7. Perbaikan Terus Menerus (PTM.2)
- 6.8. Kepemimpinan (Kpp.2)
- 6.9. Pencarian Informasi (PI.3)
- 6.10. Pendelegasian Wewenang (PW.1)
- 6.11. Mengarahkan dan Memberi Perintah (MMP.1)

IV. PENILAIAN KOMPETENSI PNS

Penilaian kompetensi dilakukan untuk memperoleh data atau informasi yang dapat dijadikan bukti yang menunjukkan apakah pemegang jabatan atau calon pemegang jabatan memenuhi atau tidak memenuhi kompetensi minimal yang dipersyaratkan untuk melaksanakan tugas jabatan.

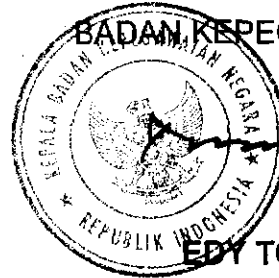
Metode, prosedur, dan hal-hal yang terkait dengan penilaian kompetensi PNS akan diatur tersendiri dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara.

V. KETENTUAN LAIN-LAIN

1. Dalam pelaksanaan pengembangan dan penetapan Standar Kompetensi Manajerial sebagaimana diatur dalam Pasal 24 Peraturan Pemerintah Nomor 101 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, maka Pejabat Pembina Kepegawaian agar menyampaikan hasil penyusunan Standar Kompetensi Manajerial di lingkungannya masing-masing kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara.
2. Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil yang disusun sebelum berlakunya Peraturan Kepala BKN ini dan berdasarkan Keputusan Kepala BKN Nomor 46A Tahun 2003 masih dapat digunakan sampai dengan dilakukan penyempurnaan berdasarkan Peraturan Kepala BKN ini.

VI. PENUTUP

1. Apabila dalam melaksanakan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini dijumpai kesulitan, agar ditanyakan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara untuk mendapat penyelesaian.
2. Demikian untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

KEPALA**BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,****EDY TOPO ASHARI**

ANAK LAMPIRAN 1 PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 13 TAHUN 2011
TANGGAL : 28 JUNI 2011

FORMULIR DATA PEMEGANG JABATAN

1. Nama :
2. NIP :
3. Jabatan :
4. Masa Kerja : tahun bulan
5. Unit Kerja :
6. Ikhtisar Jabatan :
7. Uraian Tugas :
 - 7.1.
 - 7.2.
 - 7.3.
 - 7.4. Dan seterusnya.
8. Masalah yang dihadapi dalam melakukan pekerjaan:
 - 8.1.
 - 8.2.
 - 8.3.
9. Pengetahuan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas:
 - 9.1.
 - 9.2.
 - 9.3.
10. Keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas:
 - 10.1.
 - 10.2.
 - 10.3.
11. Pendidikan dan pelatihan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas:
 - 11.1.
 - 11.2.
 - 11.3.
12. Hal-hal yang diharapkan pada masa yang akan datang:
 - 12.1.
 - 12.2.
 - 12.3.

PETUNJUK PENGISIAN ANAK LAMPIRAN 1

NO.	URAIAN
1	2
1	Tulislah nama
2	Tulislah Nomor Identitas Pegawai Negeri Sipil
3	Tulislah nama jabatan
4	Tulislah masa kerja
5	Tulislah nama unit kerja
6	Tulislah ikhtisar jabatan
7	Tulislah uraian tugas
8	Tulislah masalah-masalah yang dihadapi dalam melakukan pekerjaan
9	Tulislah pengetahuan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas
10	Tulislah keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas
11	Tulislah pendidikan dan pelatihan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas
12	Tulislah hal-hal yang diharapkan pada masa yang akan datang

ANAK LAMPIRAN 2 PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 13 TAHUN 2011
TANGGAL : 28 JUNI 2011

KAMUS KOMPETENSI MANAJERIAL

Adaptasi terhadap Perubahan (AtP)

Mempertahankan efektivitas kerja saat menghadapi informasi baru, perubahan situasi, dan lingkungan yang berbeda

Level Kompetensi	
1	Berupaya memahami perubahan secara positif
2	Berupaya menyesuaikan pendekatan pribadi sesuai dengan perubahan yang terjadi dengan bimbingan orang lain
3	Memodifikasi pendekatan pribadi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dari situasi berbeda/baru
4	Mengembangkan kemampuan diri untuk menghadapi perubahan
5	Mengantisipasi perubahan dan membuat penyesuaian jangka panjang dalam organisasi sebagai respon terhadap situasi

Analisis Strategis (AS)

Mengidentifikasi, menguraikan, menghubungkan masalah-masalah utama yang dihadapi dengan mempertimbangkan dampak jangka panjang organisasi.

Level Kompetensi	
1	Mempelajari informasi yang didapatkan untuk mencari pemecahan masalah.
2	Melakukan evaluasi masalah secara sistematis dan mendalam untuk membuat pilihan-pilihan strategis.
3	Memecahkan masalah kompleks dengan memprediksi dampak jangka panjang.
4	Menyiapkan langkah-langkah strategis untuk mengantisipasi dampak perubahan jangka panjang.
5	Mewujudkan langkah-langkah tindakan strategis untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Berpikir Analisis (BA)

Mengidentifikasi, menguraikan, menghubungkan masalah-masalah yang ada serta membuat kesimpulan untuk mencari solusi

Level Kompetensi	
1	Mengetahui permasalahan yang dihadapi.
2	Mengidentifikasi permasalahan sederhana
3	Mengelompokkan informasi-informasi yang memiliki pola sama untuk mendapatkan dasar hubungan dari permasalahan.
4	Menentukan faktor penyebab utama.
5	Menentukan solusi pemecahan masalah

Berpikir Konseptual (BK)

Merumuskan atau membuat kesimpulan berupa teori, metode atau sistematika kerja berdasarkan informasi yang tersedia.

Level Kompetensi	
1	Mengumpulkan informasi untuk mengidentifikasi masalah.
2	Menggunakan informasi untuk mengidentifikasi masalah.
3	Mengidentifikasi pola hubungan dan memunculkan teori, metode atau sistematika kerja.
4	Membuat modifikasi metode pemecahan masalah yang paling efektif.
5	Mengkaji metode untuk membuat teori, metode atau sistem

Berorientasi pada Hasil (BpH)

Fokus terhadap usaha pribadi pada pencapaian hasil yang konsisten dengan tujuan organisasi.

Level Kompetensi	
1	Menetapkan tujuan dan bekerja untuk memenuhi harapan yang telah ditetapkan dengan mempertahankan kinerja.
2	Secara konsisten bekerja mencapai target/harapan yang melalui komitmen pribadi.
3	Bekerja melebihi harapan dengan tujuan mendorong hasil dalam peningkatan kinerja pribadi.
4	Mencari tantangan baru yang signifikan diluar lingkungan kerja saat ini.
5	Memberikan motivasi kepada orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam lingkup organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Berorientasi pada Kualitas (BpK)

Melaksanakan tugas-tugas dengan mempertimbangkan semua aspek pekerjaan secara detil untuk mencapai mutu yang lebih baik.

Level Kompetensi	
1	Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditentukan.
2	Memperhatikan jalannya pelaksanaan tugas didukung dengan bahan yang benar.
3	Mengamati prosedur kerja dengan cermat untuk mengantisipasi masalah yang timbul dan menetapkan standar kerja.
4	Membuat standar kerja baru untuk memperbaiki proses kerja agar efektif dan efisien.
5	Mengawasi jalannya pekerjaan untuk menghindari kesalahan dengan membuat sistem pengawasan yang lebih efektif.

Berorientasi pada Pelayanan (BpP)

Memahami dan memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan pelanggan dilingkup internal maupun eksternal organisasi agar tercipta kepuasan pelanggan.

Level Kompetensi	
1	Memberikan pelayanan sesuai ketentuan yang berlaku.
2	Memberikan pelayanan secara cepat dan tepat sesuai kebutuhan pelanggan.
3	Mengevaluasi kebutuhan pelanggan untuk meningkatkan pelayanan.
4	Mengambil langkah-langkah antisipatif untuk memprediksi perubahan kebutuhan pelanggan.
5	Mengembangkan metode baru dalam meningkatkan pelayanan.

Fleksibilitas Berpikir (FB)

Menggunakan berbagai sudut pandang dalam menghadapi berbagai situasi.

Level Kompetensi	
1	Tidak mampu menerima pandangan dari orang lain.
2	Mengikuti alur pemikiran dari pandangan orang lain.
3	Berupaya mendapatkan pandangan dari berbagai pihak dalam menghadapi perubahan situasi.
4	Menyelaraskan sudut pandang pribadi dengan sudut pandang orang lain untuk menghadapi berbagai situasi.
5	Merubah sudut pandang pribadi sesuai dengan tuntutan organisasi.

Inisiatif (Ini)

Mengambil langkah-langkah aktif tanpa menunggu perintah untuk tujuan organisasi.

Level Kompetensi	
1	Bekerja menunggu perintah.
2	Menyelesaikan tugas rutin sesuai dengan prosedur.
3	Melakukan langkah aktif dalam proses penyelesaian pekerjaan.
4	Mengambil tindakan konstruktif untuk memperbaiki situasi kerja yang tidak kondusif.
5	Mengembangkan ide baru untuk menyelesaikan tugas yang menantang.

Inovasi (Inov)

Membuat solusi alternatif dalam situasi kerja dengan mencoba cara yang berbeda dan orisinil untuk mengatasi masalah.

Level Kompetensi	
1	Menganalisa kemungkinan cara-cara untuk menyelesaikan masalah.
2	Mencetuskan ide/gagasan yang telah diperbarui dalam penyelesaian tugas.
3	Mencari alternatif solusi potensial dalam pemecahan masalah.
4	Mengembangkan solusi-solusi alternatif baru dalam pemecahan masalah.
5	Mengimplementasikan ide/cara yang unik dan orisinil dalam menyelesaikan masalah.

Integritas (Int)

Bertindak sesuai dengan nilai-nilai dan etika kerja dan menerapkan prinsip nilai yang berlaku dengan menjadikan dirinya sebagai panutan melalui tindakan nyata.

Level Kompetensi	
1	Konsisten dan berpegang pada etika dan tata nilai organisasi yang berlaku.
2	Secara terbuka menyatakan pandangan tentang ketidaketisan (meskipun hal itu akan merusak hubungan kerjanya).
3	Mengajak orang lain untuk membangun kepercayaan dan bekerja sesuai dengan etika organisasi yang berlaku.
4	Membangun pola cara kerja atau iklim kerja yang kondusif dengan memberikan suasana yang dapat menumbuhkembangkan saling percaya.
5	Menjadi contoh bagi orang lain dalam bertindak/bekerja sesuai dengan nilai-nilai dan etika kerja.

Kegigihan (Kgg)

Bertahan pada rencana tindakan dengan aktivitas dan produktivitas yang tinggi serta tetap fokus sampai sasaran yang diinginkan tercapai atau tidak mungkin lagi dapat dicapai

Level Kompetensi	
1	Mengubah tujuan karena adanya hambatan.
2	Mempertahankan kestabilan stamina dan aktivitas yang dilakukan.
3	Tetap fokus pada aktivitas untuk mencapai tujuan utama.
4	Tetap berupaya mencari solusi dari hambatan yang dihadapi untuk mencapai tujuan.
5	Mencoba alternatif lain sampai tujuan utama tercapai atau tidak mungkin lagi dapat dicapai.

Kepemimpinan (Kp)

Tindakan meyakinkan, mempengaruhi dan memotivasi orang lain dengan tujuan agar mereka mengikuti atau mendukung rencana kerja unit / organisasi.

Level Kompetensi	
1	Memberikan penjelasan kepada tim kerja.
2	Melakukan bimbingan kepada tim kerja.
3	Pendelegasian tugas dan wewenang.
4	Pengorganisasian sumber daya yang tersedia.
5	Membangun situasi yang kondusif.

Kepemimpinan Strategis (KpS)

Menciptakan kondisi masa depan organisasi dengan mempengaruhi, menggerakkan orang lain dan mengelola sumber daya energi.

Level Kompetensi	
1	Menjalankan program kegiatan yang sudah ada.
2	Menterjemahkan visi organisasi pada tujuan-tujuan yang dapat diukur.
3	Memahami visi organisasi untuk diwujudkan dalam program dan kegiatan kerja.
4	Menyelaraskan sistem, sumber daya dan lingkungan kerja.
5	Merumuskan visi organisasi sesuai dengan tantangan masa depan.

Kerja Sama (KS)

Menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama dengan menjadi bagian dari suatu kelompok untuk mencapai tujuan unit / organisasi.

Level Kompetensi	
1	Bersikap pasif dalam kelompok.
2	Mendukung tujuan dan keputusan kelompok dengan cara menyelesaikan tugas secara bersama.
3	Berpartisipasi dengan cara memberikan kontribusi.
4	Membantu rekan kerja/anggota tim yang mengalami kesulitan
5	Aktif memberikan semangat rekan/anggota tim untuk meningkatkan produktivitas kelompok

Ketabahan (Resilience)

Menangani masalah, tekanan, dan stress yang berkaitan dengan pekerjaan secara efektif, profesional, dan positif.

Level Kompetensi	
1	Menghadapi tekanan dengan sikap negatif.
2	Menghadapi tekanan yang dihadapi dengan diam.
3	Mengatasi tekanan dengan beralih pada aktivitas lain.
4	Tetap fokus dan stabil mempertahankan kinerja dalam situasi penuh tekanan.
5	Mengubah tekanan menjadi penyemangat dalam bekerja.

Komitmen Organisasi (KtO)

Kemauan dan kerelaan untuk menyelaraskan sikap dan perilaku pribadi dengan mengutamakan kepentingan organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi.

Level Kompetensi	
1	Melakukan upaya penyesuaian terhadap norma-norma organisasi.
2	Menolong rekan kerja dalam menyelesaikan tugas.
3	Membela citra organisasi dalam berinteraksi dengan pihak luar.
4	Proaktif melakukan hal-hal di luar wewenang dan tanggungjawabnya.
5	Rela mengorbankan kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan/kepentingan organisasi.

Komunikasi (Kom)

Berkomunikasi secara efektif melalui berbagai media dengan pihak lain baik secara individual maupun dalam kelompok dalam rangka meningkatkan kemajuan kerja.

Level Kompetensi	
1	Mendengarkan dan memahami argumentasi orang lain.
2	Menyampaikan informasi dengan menggunakan bahasa yang mudah dipahami.
3	Menyederhanakan informasi yang beragam dan kompleks secara sistematis.
4	Mengakomodir berbagai pendapat untuk mendapatkan kesimpulan terbaik.
5	Memberikan umpan balik yang membangun dengan menggunakan metode yang tepat.

Komunikasi Lisan (Komlis)

Menyampaikan pendapat/ ide/ informasi secara lisan dengan menggunakan kata/kalimat yang mudah dimengerti orang, baik perorangan maupun dalam kelompok

Level Kompetensi	
1	Bereaksi atas pertanyaan orang lain dengan berbicara apa adanya
2	Memberikan tanggapan atas pertanyaan orang lain dengan menggunakan kalimat sederhana
3	Mengungkapkan pendapat/ ide/ informasi dengan kalimat yang sistematis dan dimengerti orang lain
4	Menggunakan gaya bahasa yang dapat dimengerti orang lain secara sistematis kepada orang lain yang berbeda latar belakangnya
5	Mengarahkan orang lain untuk memahami maksud pembicaraan dan mendukung idenya

Komunikasi Tertulis (Komtul)

Menyampaikan pendapat/ide/informasi secara jelas dengan menggunakan tulisan dan tata bahasa dengan baik dan benar.

Level Kompetensi	
1	Menyampaikan informasi seadanya sehingga sulit dipahami pembaca.
2	Menyampaikan informasi dalam bentuk tulisan sederhana dan dapat dipahami pembaca.
3	Menyampaikan informasi secara jelas dengan menggunakan metode penulisan yang baik dan benar.
4	Menuangkan ide/pendapat dalam bentuk tulisan secara sistematis dengan penulisan yang benar.
5	Menyampaikan ide/pendapat dengan menggunakan kaidah metode penulisan sehingga dapat dipahami pembaca.

Kreativitas (Kre)

Melakukan pendekatan yang berbeda melalui ide, metode dan teknik baru yang efektif untuk menyelesaikan masalah.

Level Kompetensi	
1	Menggunakan metode pemecahan masalah yang sudah ada.
2	Menggunakan metode pemecahan masalah yang berbeda sambil berpegang pada metode yang sudah baku
3	Aktif mengembangkan pemikiran baru untuk memperoleh pemecahan masalah yang sesuai.
4	Mengkombinasikan berbagai ide untuk memperoleh solusi baru yang efektif
5	Mengevaluasi pendekatan-pendekatan baru untuk menemukan pemecahan masalah yang paling efektif.

Manajemen Waktu (MW)

Mengelola waktu dan prioritas tanggung jawab sehingga tugas pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu.

Level Kompetensi	
1	Melaksanakan pekerjaan yang sudah ada tanpa mempertimbangkan waktu yang disediakan.
2	Menyusun beberapa kegiatan yang akan dilakukan dengan menentukan batas waktu yang telah ditetapkan.
3	Memperkirakan jangka waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas-tugas dengan penuh tanggung jawab.
4	Menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan batasan waktu yang diperlukan.
5	Menentukan prioritas pekerjaan disesuaikan dengan target waktu yang ada.

Membangun Hubungan Kerja (MHK)

Menjalin, membina, menjaga, serta mengembangkan hubungan dengan mitra kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Level Kompetensi	
1	Berusaha menjalin dan memperat hubungan dengan pihak lain.
2	Mengadakan pertemuan dengan pihak lain dalam upaya menimbang kemungkinan adanya kerjasama.
3	Aktif menjalin dan menjaga hubungan formal dan informal dengan mitra kerja untuk memfasilitasi kesepakatan
4	Membuat kesepakatan hubungan kerjasama dengan pihak eksternal.
5	Melaksanakan hubungan kerjasama yang sudah disepakati untuk mencapai tujuan organisasi.

Membangun Hubungan Kerjasama Strategis (MHKS)

Membangun dan mengembangkan hubungan kerjasama dengan melibatkan pihak-pihak terkait dan berdampak jangka panjang pada kelompok, departemen dan organisasi.

Level Kompetensi	
1	Mencari kesempatan untuk menjalin hubungan kerjasama yang efektif.
2	Menjalin hubungan formal dan informal untuk mewujudkan tujuan organisasi.
3	Mengembangkan hubungan kerjasama yang saling menguntungkan
4	Membuat kesepakatan kerjasama strategis untuk kepentingan organisasi
5	Membangun komitmen untuk menetapkan kebijakan yang berdampak jangka panjang

Mengambil Resiko (BiRis)

Keberanian mengambil tindakan untuk mendapat manfaat dengan telah mempertimbangkan kemungkinan kegagalan dan hasil yang buruk.

Level Kompetensi	
1	Mengidentifikasi kemungkinan resiko dari berbagai alternatif tindakan.
2	Mengidentifikasi konsekuensi atas tindakan yang akan diambil.
3	Berani melakukan tindakan berdasarkan perhitungan resiko.
4	Berani bertanggung jawab atas resiko yang telah diperhitungkan atas tindakan yang diambil.
5	Memiliki komitmen dalam mengambil tindakan yang beresiko.

Mengarahkan/Memberikan Perintah (MMP)

Memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai dengan posisi dan kewenangannya.

Level Kompetensi	
1	Memberikan petunjuk secara rinci dan jelas tentang tugas yang diharapkan.
2	Menentukan batasan diri dengan memberikan ketegasan terhadap perilaku orang lain yang kurang sesuai.
3	Meminta orang lain untuk melakukan tugas/pekerjaan sesuai dengan posisi dan kewenangannya.
4	Secara konsisten membandingkan antara kinerja orang lain dengan standar yang telah ditetapkan.
5	Menuntut kinerja yang tinggi dengan menetapkan standar, sumber daya yang baik, kualitas dan pengawasan yang ketat.

Mengelola Konflik (MK)

Mengatasi persoalan sensitif yang terjadi pada orang lain dengan cara menyesuaikan nilai-nilai yang mereka pahami secara obyektif.

Level Kompetensi	
1	Mengklarifikasi situasi konflik dengan cara mengumpulkan informasi dari berbagai sumber
2	Mengupayakan semua pihak untuk bersikap terbuka dan obyektif dengan gaya komunikasi yang sesuai untuk menyelesaikan konflik
3	Memberikan beberapa alternatif solusi dengan berbagai konsekuensinya berdasarkan fakta dan kondisi yang berlaku
4	Memfasilitasi solusi terbaik yang dapat diterima semua pihak
5	Mengantisipasi konflik lanjutan yang mungkin timbul

Mengembangkan Orang Lain (MOL)

Melakukan upaya untuk mendorong pengembangan orang lain agar dapat bekerja lebih optimal.

Level Kompetensi	
1	Mendapatkan gambaran tentang potensi diri yang dapat meningkatkan kinerja.
2	Memberikan pengarahan dan saran yang bermanfaat untuk mempermudah pelaksanaan pekerjaan.
3	Memberikan informasi, nasehat untuk meyakinkan bahwa orang lain mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik dan meningkatkan kinerja.
4	Membesarkan hati orang lain yang merasa tidak mampu atau gagal dalam menghadapi pekerjaan serta memberikan kesempatan untuk memperbaikinya.
5	Memberikan penghargaan secara terus menerus ketika kinerja yang diharapkan telah muncul dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri.

Memfasilitasi Perubahan (MP)

Melakukan upaya perubahan organisasi ke arah yang lebih baik dan dapat diterima oleh orang lain serta bertanggung jawab atas implementasi dari perubahan tersebut.

Level Kompetensi	
1	Melakukan perubahan bagi diri sendiri
2	Mendorong perubahan pada orang lain
3	Meyakinkan orang lain untuk menerima perubahan dengan menyelaraskan berbagai program terkait
4	Mengelola kompleksitas, kontradiksi, dan paradox atau mengurangi dampaknya untuk memperjelas arah dan memperlancar proses perubahan
5	Memimpin dan memastikan penerapan program-program perubahan di dalam organisasi

Negosiasi (Nego)

Meyakinkan orang lain melalui berbagai alternatif cara untuk mendapatkan kesepakatan bersama.

Level Kompetensi	
1	Mengidentifikasi alternatif-alternatif untuk kesepakatan.
2	Menjaga hubungan interpersonal agar tetap fokus pada tujuan.
3	Memecahkan permasalahan dengan cara bertukar pikiran untuk mencari pendekatan dan mengevaluasi secara terbuka.
4	Membangun dukungan bagi alternatif pilihan dengan tetap memperhatikan kepentingan pihak terkait.
5	Membuat solusi yang saling menguntungkan sehingga dapat memenuhi kebutuhan utama berbagai pihak.

Pembelajaran Berkelanjutan (PB)

Menerapkan ilmu pengetahuan, informasi, keterampilan baru untuk kelancaran pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien.

Level Kompetensi	
1	Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri untuk meningkatkan kualitas kerja
2	Secara rutin menunjukkan usaha untuk mempelajari keterampilan atau kemampuan baru baik secara formal maupun informal
3	Secara berkesinambungan mempraktekkan hal-hal baru yang dipelajarinya untuk meningkatkan keterampilan
4	Bersedia mengambil pekerjaan dan tugas yang lebih menantang dengan bekal pengetahuan yang baru didapat
5	Memberi inspirasi dan memfasilitasi orang lain untuk belajar dan berkembang

Pencarian Informasi (PI)

Mengumpulkan data/informasi yang dibutuhkan secara sistematis untuk menunjang kelancaran pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan.

Level Kompetensi	
1	Berinisiatif untuk mengumpulkan informasi dari orang lain atau berbagai media yang terpercaya.
2	Menggali lebih dalam melalui pertanyaan pada orang lain yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung untuk menemukan akar permasalahan.
3	Mengelola informasi yang terkumpul dalam mempertimbangkan konsistensi data secara sistematis.
4	Melakukan pengkajian data yang dapat mendukung pengambilan kesimpulan maupun penyelesaian pekerjaan.
5	Menggunakan cara kerja atau kebiasaan sendiri melalui evaluasi dalam pengumpulan informasi.

Pendelegasian Wewenang (PW)

Melimpahkan kewenangan pengambilan keputusan kepada bawahan agar pelaksanaan pekerjaan lebih efisien dan efektif.

Level Kompetensi	
1	Menyerahkan tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan jenjang pangkat dan jabatan untuk menyelesaikan pekerjaan.
2	Menentukan pelimpahan kewenangan kepada bawahan yang sesuai dengan bidang tugas/kewenangannya.
3	Mempercayai kewenangan yang diberikan kepada bawahan untuk kelancaran tugas.
4	Memberikan bimbingan kepada bawahan yang disertai kewenangan apabila menemukan kesulitan dalam pelaksanaan tugas.
5	Memantau secara aktif pelaksanaan tugas bawahan untuk mengetahui hasil kerja yang didelegasikan.

Pengambilan Keputusan (PK)

Mengambil tindakan secara cepat dan tepat dengan mempertimbangkan dampak serta bertanggung jawab dengan keputusannya.

Level Kompetensi	
1	Mengidentifikasi permasalahan yang terjadi.
2	Mengumpulkan informasi-informasi dan dukungan dari lingkungan dalam pengambilan keputusan.
3	Membuat keputusan penyelesaian masalah dengan telah mempertimbangkan konsekuensinya.
4	Menetapkan keputusan yang dapat mengakomodir kepentingan semua pihak.
5	Memastikan pelaksanaan keputusan dengan memantau hasil-hasil dan membuat penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan.

Pengambilan Keputusan Strategis (PKS)

Membuat kebijakan dan tindakan yang cepat dan tepat sesuai kepentingan organisasi dengan mempertimbangkan kepentingan semua pihak dan dampak jangka panjang.

Level Kompetensi	
1	Mengumpulkan dan menganalisa informasi agar dapat menyelesaikan masalah yang timbul.
2	Membuat alternatif penyelesaian masalah berdasarkan hasil analisa dan aspek-aspek lain yang berpengaruh.
3	Melakukan evaluasi atas alternatif penyelesaian masalah dengan memperhitungkan dampak jangka panjang.
4	Menciptakan kebijakan yang cepat dan tepat mengakomodir kepentingan semua pihak.
5	Menetapkan kebijakan yang cepat dan tepat serta mengakomodir kepentingan semua pihak.

Pengaturan Kerja (PkJ)

Menentukan sistematika pelaksanaan pekerjaan yang efisien dengan efektivitas waktu dan sumber daya yang ada.

Level Kompetensi	
1	Mengenali tugas-tugas/ pekerjaan yang lebih penting dan kurang penting.
2	Memastikan perlengkapan yang terkait dengan pekerjaan telah tersedia sesuai kebutuhan.
3	Menyusun alokasi dan penggunaan waktu yang efektif untuk penyelesaian pekerjaan.
4	Mengkoordinasikan antara perencanaan kerja orang lain dan diri sendiri untuk menghindari masalah.
5	Memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk menyelesaikan pekerjaan.

Perbaikan Terus-menerus (PTM)

Mencari peluang untuk meningkatkan proses, sistem dan metode yang sudah ada untuk mendorong keandalan, kualitas, dan efisiensi pekerjaan.

Level Kompetensi	
1	Mengidentifikasi kebutuhan peningkatan dan perbaikan dalam proses kerja
2	Mengkaji proses yang ada untuk melihat adanya perbedaan antara persyaratan yang harus dipenuhi dan hasil yang telah diperoleh selama ini
3	Menemukan penyebab masalah serta hubungan antara situasi dan dampak yang ditimbulkan
4	Menciptakan ide-ide pemecahan masalah untuk menemukan solusi yang paling tepat
5	Mendorong budaya yang berorientasi pada perbaikan terus-menerus untuk seluruh organisasi

Perencanaan dan Pengorganisasian (PP)

Menyusun rencana kerja dan tindakan dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk pencapaian tujuan organisasi.

Level Kompetensi	
1	Mengetahui jenis kegiatan berdasarkan kebutuhan organisasi.
2	Menentukan skala prioritas kegiatan kemudian menentukan sumber daya yang diperlukan.
3	Memprediksi permasalahan dan menyusun tahapan penyelesaian masalah yang timbul.
4	Menggunakan penyelesaian secara sistematis dalam menghadapi masalah dan membuat alternatif-alternatif untuk meningkatkan kinerja.
5	Merumuskan tindakan jangka panjang sesuai dengan tujuan organisasi.

Semangat Berprestasi (SB)

Dorongan untuk selalu meningkatkan kinerja dengan lebih baik dan di atas standar secara terus-menerus.

Level Kompetensi	
1	Bekerja tanpa menetapkan standar
2	Menyelesaikan tugas berdasarkan standar rata-rata
3	Menyelesaikan tugas dengan standar di atas rata-rata
4	Melakukan pembelajaran terhadap proses dan hasil pekerjaan unit kerja
5	Melakukan langkah-langkah perbaikan untuk mencapai kinerja unit yang optimal

ANAK LAMPIRAN 3 PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 13 TAHUN 2011
TANGGAL : 28 JUNI 2011

IDENTIFIKASI KOMPETENSI MANAJERIAL

No.	Uraian Tugas	Kegiatan Utama	Kompetensi	Tingkat Kompetensi
1				5

ANAK LAMPIRAN 4 PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 13 TAHUN 2011
TANGGAL : 28 JUNI 2011

DAFTAR SEMENTARA KOMPETENSI MANAJERIAL

No.	Kompetensi	Tingkat Kompetensi	Kegiatan Utama
1	2	3	4

ANAK LAMPIRAN 5 PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 13 TAHUN 2011
TANGGAL : 28 JUNI 2011

URUTAN PERINGKAT KOMPETENSI

No.	Kompetensi	Tingkat Kompetensi	PERINGKAT		
			MUTLAK	PENTING	PERLU
1	2	3	4	5	6

PETUNJUK PENGISIAN ANAK LAMPIRAN 5

NO.	KOLOM	URAIAN
1	2	3
1		Tuliskan nama jabatan yang akan disusun kompetensinya.
2		Tuliskan eselon dari jabatan yang bersangkutan
3		Tuliskan nama unit kerja setingkat Eselon II
4	2	Tuliskan nama-nama kompetensi yang telah ditetapkan dalam Daftar Kompetensi Sementara
5	3	Tuliskan tingkat kompetensi yang telah ditetapkan dalam Daftar Kompetensi Sementara
6	4	Berilah tanda ceklist (√) pada kompetensi tersebut apabila hasil penilaian adalah mutlak
7	5	Berilah tanda ceklist (√) pada kompetensi tersebut apabila hasil penilaian adalah penting
8	6	Berilah tanda ceklist (√) pada kompetensi tersebut apabila hasil penilaian adalah perlu

ANAK LAMPIRAN 6 PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 13 TAHUN 2011
TANGGAL : 28 JUNI 2011

TAMBAHAN KOMPETENSI MANAJERIAL

No.	Kompetensi	Tingkat Kompetensi	Alasan
1		3	4

ANAK LAMPIRAN 7 PERATURAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 13 TAHUN 2011
TANGGAL : 28 JUNI 2011

STANDAR KOMPETENSI MANAJERIAL

1. Nama Jabatan :
2. Eselon :
3. Unit Kerja :
4. Ikhtisar Jabatan :
5. Uraian Tugas :
 - 5.1.
 - 5.2.
 - 5.3.
 - 5.4.
 - 5.5. Dan seterusnya
6. Kompetensi :
 - 6.1.
 - 6.2.
 - 6.3.
 - 6.4.
 - 6.5.
 - 6.6.
 - 6.7.
 - 6.8.
 - 6.9.

Dan seterusnya.