

# Kajian Penyempurnaan Katalog Kompetensi Manajerial di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara



BIDANG PKKA  
PKP2A I  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

2016



**PKP2A I**  
**Lembaga Administrasi Negara**  
**Jln. Kiarapayung KM 4,7, Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat**

---

**KAJIAN**  
**PENYEMPURNAAN**  
**KATALOG**  
**KOMPETENSI MANAJERIAL**  
**DI LINGKUNGAN**  
**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

---



**Bidang PKKA - PKP2A I LAN  
2016**

# **Kajian Penyempurnaan Katalog Kompetensi Manajerial di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara**

**ISBN:**

## **Penulis**

Nurmalia, Euis

Widyaningsih, Esty

Frinovia, Nurhusna

Arisudana, Iman

Wijayanti, Danik

Hidayat, Kenan Kurnia

Dwiwastie, Nuniya

## **Penerbit**

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur LAN

Jl. Kiara Payung Km. 4,7 Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat

Telp. (022) 7790048

Fax. (022) 7790055

**Diterbitkan 2016**

# Kata Pengantar

Puji syukur kita panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkah dan rahmat-Nya, kami dapat menyelesaikan kajian ini.

Kajian Penyempurnaan Katalog Kompetensi Manajerial di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara merupakan kegiatan yang bertujuan untuk menyempurnakan katalog kompetensi manajerial di lingkungan LAN dan menyiapkan draf Peraturan Kepala LAN untuk mengesahkan dokumen tersebut. Akan tetapi Kami melangkah lebih jauh lagi, kajian ini juga menyempurnakan dokumen katalog kompetensi kebidangan dan standar kompetensi jabatan di lingkungan LAN. Secara kolektif, ketiga dokumen di atas nantinya akan menjadi salah satu dokumen acuan untuk penerapan konsep pengelolaan sumber daya manusia terintegrasi atau *Integrated Human Resource Management* di lingkungan LAN pada tahun 2016 ini.

Kegiatan dan laporannya berhasil diselesaikan dengan baik atas usaha dan kerja keras dari seluruh pegawai di Bidang PKKA, dengan dukungan luar biasa dari seluruh rekan kerja di PKP2A I LAN, dan lebih jauh lagi keluarga besar Lembaga Administrasi Negara di seluruh Indonesia. Apresiasi yang besar khususnya Kami sampaikan kepada para narasumber yang telah memberikan saran masukan penting dalam proses pelaksanaan kajian ini.

Terakhir Kami berharap semoga karya yang Kami hasilkan melalui kegiatan Kajian Penyempurnaan Katalog Kompetensi Manajerial di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara pada tahun 2016 ini bisa dimanfaatkan secara optimal, khususnya bagi organisasi Kami LAN dan umumnya adalah bangsa Indonesia. Kami tutup kata pengantar ini dengan permintaan maaf apabila dalam proses pelaksanaan kegiatan maupun laporan ini terdapat hal yang kurang berkenan bagi setiap pihak. Kami juga membuka diri terhadap berbagai kritik dan saran dari pembaca semuanya.

Hormat kami,

Tim Penyusun

# EXECUTIVE SUMMARY

Pada tahun 2011 – 2012, PKP2A I LAN melalui Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur (PKKA) telah menyusun Katalog Kompetensi dan Standar Kompetensi di lingkungan Lembaga Administrasi Negara (LAN). Katalog dan Standar Kompetensi tersebut kemudian dipergunakan sebagai acuan dalam kegiatan penilaian kompetensi di lingkungan LAN. Namun demikian, mengingat telah terjadi perubahan lingkungan strategis dalam beberapa tahun terakhir, maka dokumen katalog kompetensi LAN juga harus disesuaikan. Alasannya adalah seiring dengan perubahan lingkungan strategis di LAN maka kebutuhan dan tuntutan kompetensi juga berubah.

Perubahan lingkungan strategis yang berpengaruh pada perubahan dan tuntutan kebutuhan kompetensi dimaksudkan mencakup lingkungan internal maupun eksternal. Perubahan lingkungan internal diantaranya adalah perubahan pada visi, misi, nilai organisasi, proses bisnis, dan struktur organisasi LAN. Sementara, perubahan lingkungan eksternal dimaksud antara lain penetapan positioning LAN selaku pembina dan penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan berbasis Kompetensi dalam Undang Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara; terbitnya Peraturan Kepala BKN No. 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial PNS; dan Peraturan Kepala BKN No. 8 Tahun 2013 tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis PNS.

Berdasarkan latar belakang tersebut, bidang PKKA memandang perlu untuk melakukan penyempurnaan atas Katalog Kompetensi yang telah disusun sebelumnya. Adapun *output* dari kegiatan Penyempurnaan Katalog Kompetensi LAN ini adalah: (1) Dokumen Katalog Kompetensi Manajerial LAN; (2) Dokumen Katalog Kompetensi Kebidangan LAN; dan (3) Dokumen Standar Kompetensi Jabatan LAN. Selanjutnya dokumen-dokumen tersebut diharapkan akan disahkan melalui Peraturan Kepala LAN untuk kemudian menjadi salah satu acuan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi di lingkungan LAN.

## Pendekatan dan Hasil

Prinsip penentuan kebutuhan kompetensi dalam sebuah organisasi didasarkan pada analisis *vision driven* dan *job driven* di organisasi tersebut. *Vision driven* adalah analisis kebutuhan kompetensi yang diperoleh dari visi organisasi, termasuk di dalamnya rencana strategis, nilai-nilai (*values*) dan budaya organisasi. Sedangkan *job driven* adalah analisis kebutuhan kompetensi berdasar karakteristik pekerjaan yang dipengaruhi oleh proses bisnis organisasi, struktur dan tanggung jawab pekerjaan. Berdasarkan konsep tersebut, maka dilakukan analisis terhadap faktor *vision driven* dan *job driven* LAN yang meliputi: visi dan misi LAN 2016; nilai-nilai organisasi; SOTK LAN tahun 2013; tugas dan fungsi LAN berdasarkan PP 57/2013; perkembangan peran LAN sesuai UU 5/2014; rencana strategis LAN 2015-2019; dan hasil identifikasi proses bisnis LAN tahun 2016. Draf yang diperoleh kemudian divalidasi oleh seluruh JPT Madya dan beberapa JPT Pratama di lingkungan LAN-RI.

Hasilnya adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi Inti LAN; yakni *soft competency* yang harus dimiliki setiap pegawai tanpa memandang jabatannya. Untuk di lingkungan LAN-RI, jumlahnya ada 6, yaitu: a) Integritas; b) Pembelajaran berkelanjutan; c) Inovasi; d) Kesadaran berorganisasi; e) Berorientasi pada kualitas; dan f) Perhatian pada pemangku kepentingan.
2. Kompetensi Manajerial LAN; yakni *soft competency* yang harus dimiliki Pejabat Pimpinan Tinggi, Pejabat Administrator, dan Pejabat Pengawas di lingkungan LAN-RI. Dimana kompetensi dan level penguasaan yang diharuskan terhadap kompetensi tersebut tergantung dari kompleksitas tugas dan fungsi masing-masing jabatan. Jika ditotal jumlahnya adalah 14 kompetensi, yaitu: 1) Berpikir analitis; 2) Pengambilan keputusan; 3) Pengelolaan diri; 4) Fleksibilitas kerja; 5) Komunikasi organisasi; 6) Kerjasama tim; 7) Kepemimpinan; 8) Mengembangkan orang lain; 9) Berorientasi strategis; 10) Perencanaan dan pengelolaan; 11) Pengembangan jejaring kerja; 12) Manajemen perubahan; 13) Manajemen konflik; dan 14) Negosiasi.
3. Kompetensi Kebidangan LAN; yakni kompetensi yang sifatnya spesifik, baik berupa *hard skill* maupun *specific knowledge* yang dibutuhkan sesuai bidang (ranah) kerja di lingkungan LAN. Terdapat 10 bidang kerja LAN yang dijadikan titik tolak penentuan kompetensi kebidangan, yaitu: 1) Manajemen SDM aparatur; 2) Ketatalaksanaan organisasi; 3) Manajemen aset; 4) Manajemen kinerja organisasi; 5) Administrasi publik; 6) Metodologi penelitian; 7) Manajemen kebijakan; 8) Ketatanegaraan; 9) Manajemen pendidikan dan pelatihan; dan 10) Manajemen keuangan;
4. Standar Kompetensi Jabatan LAN; yakni daftar kompetensi inti, manajerial dan kebidangan yang minimal harus dimiliki oleh seorang pejabat pimpinan tinggi atau administrasi agar bisa menjalankan tugas jabatannya di LAN-RI dengan efektif. Standar kompetensi jabatan yang telah disusun sejumlah 113 jabatan di lingkungan LAN, yang meliputi jabatan-jabatan sebagai berikut: a) JPT Madya; b) JPT Pratama; c) Jabatan Administrator; dan d) Jabatan Pengawas.

## Kesimpulan

Dalam rangka menciptakan sistem pengelolaan SDM yang terintegrasi (IHRM) maka LAN perlu menggunakan acuan kompetensi yang diidentifikasi secara orisinal dari visi dan tugas-tugas di lingkungan LAN-RI. Karena sifatnya yang orisinal, maka pemanfaatannya diproyeksikan akan mampu dioptimalkan sesuai dengan keperluan pengelolaan SDM di LAN yang antara lain meliputi: analisis kebutuhan, rekrutmen, seleksi, penempatan dalam jabatan, penilaian kinerja, pengembangan, dan terminasi pegawai. Melalui kegiatan Kajian Penyempurnaan Katalog Kompetensi LAN pada tahun 2016 ini, telah berhasil disusun tiga dokumen penting terkait dengan kompetensi, yaitu: 1) Katalog Kompetensi Manajerial LAN; 2) Katalog Kebidangan LAN; dan 3) Standar Kompetensi Jabatan LAN.

# DAFTAR ISI

|   | Halaman   |
|---|-----------|
| Halaman Judul   | i         |
| Bibliografi   | ii        |
| Kata Pengantar  | iii       |
| <i>Executive Summary</i>  | iv        |
| Daftar Isi  | vi        |
| Daftar Tabel  | vii       |
| Daftar Gambar   | viii      |
| <br>  |           |
| <b>Bab I Pendahuluan</b>  | <b>1</b>  |
| A. Latar Belakang   | 1         |
| B. Tujuan dan sasaran   | 6         |
| C. Metode   | 7         |
| <br>  |           |
| <b>Bab II Tinjauan Pustaka</b>  | <b>8</b>  |
| A. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM - BK)  | 8         |
| B. Kebijakan MSDM Berbasis Kompetensi di Sektor Publik  | 10        |
| C. Konsep Kompetensi, Standar Kompetensi dan Katalog Kompetensi   | 12        |
| <br>  |           |
| <b>Bab III Metode Penelitian</b>  | <b>20</b> |
| A. Definisi konseptual dan operasional  | 20        |
| B. Metode Kajian  | 20        |
| C. Populasi dan tokoh kunci   | 21        |
| D. Teknik Pengumpulan Data  | 22        |
| E. Teknik Analisis Data   | 24        |
| F. Tahapan Penyempurnaan Katalog Kompetensi   | 24        |
| <br>  |           |
| <b>Bab IV Proses Penyusunan dan Penyempurnaan Katalog Kompetensi dan Standar Kompetensi Lembaga Administrasi Negara</b> | <b>26</b> |
| Tahun 2011 - 2016   |           |
| <br>  |           |
| <b>Bab V Hasil Analisis Penyempurnaan dan Validasi Katalog Kompetensi LAN</b>   | <b>29</b> |
| A. Telaahan Terhadap <i>Value Driven</i> , <i>Vision Driven</i> dan <i>Job Driven</i>                                   | 30        |
| B. Telaahan Terhadap Proses Bisnis LAN Dalam Rangka Menyusun Kompetensi Kebidangan                                      | 38        |
| C. Telaahan Terhadap Standar Kompetensi Jabatan Struktural LAN  | 43        |
| D. Proses Validasi Katalog Kompetensi LAN   | 44        |
| <br>  |           |
| <b>Bab V Penutup</b>  | <b>52</b> |
| A. Kesimpulan   | 52        |
| B. Rekomendasi  | 53        |

**Daftar Pustaka**

**56**

**Lampiran 1. Katalog Kompetensi Manajerial Lembaga Administrasi Negara**

**Lampiran 2. Katalog Kompetensi Kebidangan Lembaga Administrasi Negara**

**Lampiran 3. Standar Kompetensi Jabatan Lembaga Administrasi Negara**

# DAFTAR TABEL

| <b>Daftar Tabel</b>   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| Tabel 2.1. Tingkatan Model Kegiatan Mental  | 16             |
| Tabel 2.2. Menyusun Kompetensi Berdasarkan Pendekatan <i>Level by Proficiency</i>     | 17             |
| Tabel 3.1. Tokoh Kunci ( <i>Key Person</i> ) Kajian                                   | 21             |
| Tabel 5.1. <i>Value Driven</i> dan <i>Vision Driven</i> LAN 2012                      | 30             |
| Tabel 5.2. <i>Value Driven</i> dan <i>Vision Driven</i> LAN 2013 s.d. Saat Ini (2016) | 31             |
| Tabel 5.3. Kompetensi Inti Lembaga Administrasi Negara                                | 35             |
| Tabel 5.4. Kompetensi Manajerial LAN  | 38             |

# DAFTAR GAMBAR

| <b>Daftar Gambar</b>                                       | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| Gambar 2.1. Elemen Kompetensi                              | 13             |
| Gambar 2.2. <i>Competency Scope</i> dalam Organisasi       | 15             |
| Gambar 2.3. Proses Pembentukan Kompetensi dalam Organisasi | 18             |
| Gambar 4.1. Tahapan Penyusunan Katalog Kompetensi LAN      | 28             |
| Gambar 5.1. Struktur Organisasi LAN 2013                   | 33             |
| Gambar 5.2. Tahapan Tingkat Manajerial                     | 34             |
| Gambar 5.3. Alur Tahapan Validasi Katalog Kompetensi       | 44             |

## BAB I

# PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Sumber daya manusia dipandang memiliki peran yang semakin penting bagi kesuksesan kinerja organisasi, tak terkecuali bagi organisasi sektor publik. Hal ini karena tantangan global dalam reformasi birokrasi saat ini telah menempatkan Aparatur Sipil Negara sebagai aset (*human capital*) bagi keberlangsungan proses bisnis jangka panjang. Dalam manajemen SDM terpadu (*Integrated Human Resources Management*), organisasi harus memiliki konsep-konsep yang visioner serta mempekerjakan orang-orang yang tepat. Artinya organisasi dapat memastikan bahwa SDM yang dimiliki untuk menjalankan proses bisnis adalah SDM yang kompeten dan menunjukkan kinerja unggul. Profil utuh pegawai tidak dapat ditampilkan hanya melalui *review* kinerja saja. Namun sebuah profil lengkap seorang pegawai sebaiknya menyertakan ulasan kinerja, peer review, keikutsertaan dalam pelatihan, sertifikasi yang dimiliki, penghargaan yang diperoleh, *career path*, kompensasi dan penghargaan, manajemen penggajian, deskripsi pekerjaan saat ini, serta informasi tambahan lain yang penting dan spesifik untuk organisasi. Cara yang paling efektif untuk benar-benar mendapatkan gambaran yang valid mengenai SDM dan efisiensi organisasi, adalah dengan menciptakan struktur tunggal yang mencakup informasi kunci dari semua aspek dan terangkum dalam spektrum Manajemen Human Capital, dimana Standar Kompetensi Jabatan sebagai dasar dalam menggerakkan seluruh aspek *Human Capital* tersebut. Oleh karenanya, konsep manajemen SDM saat ini semestinya tidak hanya terfokus pada pengelolaan aparatur secara konvensional dan administratif saja namun lebih menitikberatkan kepada fungsi strategisnya dalam menyumbangkan kontribusi bagi pengembangan dan kemajuan organisasi.

Pada dasarnya, optimalisasi SDM bagi organisasi dipengaruhi oleh pola pengelolaan atau manajemen SDM itu sendiri. Dalam hal ini, manajemen SDM terfokus pada tiga pilar fungsi yaitu produktivitas, kualitas dan pelayanan. Pilar **produktivitas** berkaitan dengan peran efektif pegawai dalam pencapaian *output* kerja. Sementara pilar **kualitas** berkaitan

dengan *output* yang dihasilkan untuk jangka panjang dan pilar **pelayanan** berkaitan dengan proses pemenuhan tujuan bisnis untuk perkembangan jangka panjang. Ketiga fungsi ini diterjemahkan dalam bentuk kompetensi yang harus dimiliki oleh orang per orang dalam organisasi untuk mewujudkan visi ataupun tujuan organisasi. Konsep kompetensi merupakan unsur vital yang menjadi dasar pengelolaan mulai dari perencanaan, rekrutmen, penempatan, seleksi, pemberian tunjangan dan kompensasi, pengembangan maupun pemberhentian. Kompetensi berkaitan dengan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) serta perilaku (*attitude*) apa saja yang perlu dimiliki oleh aparatur untuk menduduki setiap jabatan. Secara detil kompetensi yang dibutuhkan dalam suatu organisasi dituangkan dalam bentuk kamus atau katalog kompetensi yang khusus diperuntukkan bagi organisasi tersebut. Selanjutnya setiap jabatan di dalam organisasi harus memiliki standar kompetensi jabatan dan manajemen SDM di instansi pemerintah harus menjadikan standar kompetensi tersebut sebagai acuan untuk menjalankan fungsi-fungsi pengelolaan SDM.

Menyadari pentingnya ketersediaan katalog kompetensi, Lembaga Administrasi Negara (LAN) melalui Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur (PKKA) Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) I pada tahun 2011 dan tahun 2012 telah melakukan kegiatan Penyusunan Katalog Kompetensi di lingkungan LAN. Meskipun begitu, pasca tersusunnya dokumen tersebut, belum dilakukan pengesahan secara organisasional sehingga posisi dokumen tersebut masih bersifat usulan atau draf. Draf **Katalog Kompetensi LAN** yang dihasilkan tersebut terdiri atas **tiga (3) jenis kompetensi** yaitu Kompetensi Umum (*core competencies*), Kompetensi Kepemimpinan (*managerial competencies*) dan Kompetensi Kebidangan (*technical competencies*). Sementara itu, masing-masing jenis kompetensi tersebut di atas terbagi ke dalam lima (5) level kompetensi yang pada tiap levelnya menjelaskan kedalaman masing-masing level.

Selama 5 tahun terakhir ini, dokumen katalog kompetensi tersebut telah digunakan sebagai acuan dalam penyelenggaraan penilaian kompetensi, baik untuk tujuan pemetaan maupun untuk seleksi pegawai. Namun seiring dengan dinamika organisasi yang terus berkembang, kebutuhan untuk melakukan penyempurnaan terhadap Katalog Kompetensi LAN menjadi semakin kuat. Dinamika perkembangan organisasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

**a) Perubahan lingkungan global.**

Telah terjadi perubahan besar dari sisi kebijakan yang terkait dengan pengelolaan SDM di LAN, seperti perubahan peraturan perundang-undangan dalam manajemen kepegawaian negara yakni penerapan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Perubahan lainnya adalah yang berkaitan dengan BKN yang menerbitkan Peraturan Kepala BKN No. 7 Tahun 2013 mengenai Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Kepala BKN No. 8 Tahun 2013 mengenai Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil. Selain itu, Kementerian PAN dan Reformasi Birokrasi dalam rangka mencapai sasaran strategis “peningkatan efektivitas pelaksanaan reformasi birokrasi”, menetapkan strategi penetapan *Road Map Reformasi Birokrasi (RB) 2015-2019* dan petunjuk pelaksanaan RB, penguatan kelembagaan RB Nasional serta peningkatan kualitas pelaksanaan RB di tingkat instansi pemerintah yang berkelanjutan. Untuk mencapai sasaran strategis “Peningkatan kelembagaan dan tata laksana pemerintah yang tepat fungsi, tepat ukuran, dan tepat proses”, Kementerian PAN dan RB pun telah berupaya melakukan peningkatan penataan kelembagaan pemerintahan yang proporsional, tepat fungsi dan ukuran. Kebijakan ini dilakukan melalui strategi penyusunan peraturan perundang-undangan, penataan organisasi Kementerian Negara, Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) dan Lembaga Non Struktural (LNS) serta penyederhanaan organisasi instansi pemerintah. Sementara dalam upaya “terwujudnya ASN yang kompeten” dilakukan dengan mengarahkan kebijakan pelaksanaan sistem pengembangan SDM Aparatur berbasis kompetensi jabatan. Kebijakan ini dilakukan melalui strategi penyusunan dan penerapan standar kompetensi jabatan serta pelaksanaan sistem pengembangan SDM Aparatur berbasis kompetensi jabatan. Di sisi lain, diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) sejak tahun 2015 telah membawa dampak yang cukup besar terhadap berbagai aspek menuntut perubahan paradigma dalam pelayanan publik. Hal-hal tersebut menjadi daya ungkit bagi ASN sebagai pelayan publik untuk terus meningkatkan dan menyesuaikan kompetensi yang dimiliki agar selaras dengan

kebutuhan perkembangan pelayanan publik yang lebih efisien, profesional dan akuntabel.

**b) Perubahan internal LAN.**

Saat ini LAN sedang berbenah diri untuk membangun sistem manajemen SDM yang solid dan integral. Hal ini dilandasi oleh beberapa hal, antara lain adanya dinamika internal yang berlangsung di LAN seperti perubahan visi, misi dan nilai organisasi yang berdampak pada perubahan struktur organisasi hingga perubahan proses bisnis. Berdasarkan analisa permasalahan baik internal maupun eksternal, LAN dituntut untuk melakukan perubahan secara komprehensif ke arah yang lebih baik. Kepala LAN pada saat itu, Agus Dwiyanto berhasil memetakan permasalahan yang terdapat di dalam organisasi LAN. Ada empat hal permasalahan internal menurut Agus Dwiyanto (dalam Muis & Prasetyo, 2014). **Pertama**, fungsi kajian belum mampu memberi dukungan informasi dan empiris yang optimal pada pembuatan kebijakan untuk mewujudkan administrasi publik yang modern, sehingga kementerian/lembaga yang menggunakan kajian LAN dapat merumuskan kebijakan publik yang solid dan mampu memberi arahan yang jelas kepada kementerian/lembaga dan daerah. **Kedua**, peran LAN sebagai *policy think tank* belum mampu diperankan dengan baik. Hal ini dilihat dari rendahnya penggunaan hasil kajian oleh Kementerian PAN dan RB dan lembaga lainnya dalam merumuskan kebijakan publik terkait pembaharuan administrasi publik. **Ketiga**, praktik governance dari lembaga pendidikan dan pelatihan (diklat) dipandang buruk. Demikian juga dalam pelaksanaan tugas pembinaan dan penjaminan kualitas lembaga diklat di luar LAN. Padahal tantangan yang dihadapi pimpinan aparatur sipil di Indonesia sekarang ini sangat kompleks. Para pimpinan birokrasi pemerintah di Indonesia dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing pemerintah dan birokrasinya. **Keempat**, tantangan Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara (STIA) dalam kondisinya yang sekarang cenderung mengalami krisis identitas. STIA LAN harus mampu memanfaatkan keunikannya yang tidak dapat disaingi oleh perguruan tinggi lainnya. STIA LAN seharusnya diarahkan pengembangannya sebagai *civil service academy* yang bukan hanya menjadi ajang pengkaderan bagi aparatur sipil

negara tetapi juga mengembangkan program studi yang dapat menjadi basis bagi pengembangan profesi aparatur sipil.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) melakukan *rightsizing* organisasi pada tahun 2013 dengan mengurangi struktur eselon I (kedeputian) dari lima menjadi tiga kedeputian. *Rightsizing* organisasi yang dilakukan LAN tentu tidak hanya pengurangan struktur tetapi juga melakukan revitalisasi serta penajaman tugas dan fungsi LAN sesuai dengan perkembangan lingkungan strategis (Muis dan Prasetyo, 2014). LAN melakukan restrukturisasi dengan cara merampingkan (*downsizing*) strukturnya. Perampingan struktur tersebut pada dasarnya sejalan dengan semangat UU Aparatur Sipil Negara dan karenanya perampingan jabatan struktural, khususnya eselon III dan IV, perlu dilakukan sesuai dengan perubahan yang ada. Struktur organisasi LAN ini kemudian diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2013 tentang Lembaga Administrasi Negara. Saat ini secara struktur Lembaga Administrasi Negara memiliki 3 (tiga) Deputi, yakni Deputi Kajian Kebijakan, Deputi Pendidikan dan Pelatihan, dan Deputi Inovasi Administrasi Negara. Deputi Kajian Kebijakan melaksanakan fungsi kajian, Deputi Pendidikan dan Pelatihan melaksanakan fungsi pembinaan pendidikan dan pelatihan, dan Deputi Inovasi Administrasi Negara melaksanakan fungsi baru LAN di bidang inovasi administrasi negara (Warta LAN Edisi 34, April 2014 *dalam* Muis dan Prasetyo. 2014).

Lembaga Administrasi Negara sebagai lembaga *think tank* organisasi pemerintah telah menyusun langkah strategis dan berpikir maju dalam mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia sebagai aset (*human capital*) untuk mengoptimalkan keberhasilan organisasi. Tujuan strategis organisasi dapat berubah tergantung pada iklim politik, tuntutan bisnis, dan perubahan kebutuhan organisasi. Tindakan yang strategis adalah mampu membuat keputusan yang cepat dan informatif serta mengambil tindakan yang diperlukan yang memungkinkan seluruh organisasi untuk sukses dalam jangka panjang. Organisasi menyadari bahwa memelihara, dan mempertahankan modal SDM mereka adalah kebutuhan strategis yang tidak bisa diabaikan. Kuncinya adalah pegawai memahami dan mempraktekkan pengetahuan organisasi dan kemampuan untuk mempertahankan proses bisnis dalam organisasi. Untuk mempertahankan produktivitas yang stabil

dan efisien, organisasi harus melihat jauh ke dalam hal yang terpenting, yaitu sumber daya manusia sebagai aset dan memelihara aset ini untuk jangka panjang. Untuk mencapai hal ini, organisasi harus membuat gambaran strategis data sumber daya manusia, menentukan tujuan kinerja dan hasil yang terukur, menganalisis kesenjangan, memberikan insentif dan penghargaan untuk motivasi pegawai, dan mengidentifikasi kader (*talent*) potensial yang diharapkan dapat dipersiapkan untuk sukses. Untuk mewujudkannya, LAN sedang membangun sistem *Integrated Human Resources Management* (IHRM). Agar IHRM dapat berjalan dengan baik, tentunya diperlukan dukungan pondasi yang kuat berupa katalog kompetensi dan standar kompetensi sebagai pedoman untuk menjamin keberhasilan pelaksanaannya.

Dari penelahaan terhadap perubahan dinamika eksternal dan internal LAN tersebut, selanjutnya dipandang perlu melakukan penyempurnaan terhadap katalog kompetensi yang sudah ada. Pada tahun 2016 ini Bidang PKKA – PKP2A I LAN melakukan kegiatan Kajian Penyempurnaan Standar Kompetensi Jabatan di lingkungan LAN. Dokumen Katalog Kompetensi dan Standar Kompetensi Jabatan yang akan dihasilkan tersebut nantinya diharapkan dapat disahkan melalui Peraturan Kepala LAN, sehingga dapat digunakan sebagai pedoman dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia khususnya di LAN.

## **B. Tujuan dan Sasaran**

Kegiatan ini bertujuan untuk menyempurnakan Katalog Kompetensi di lingkungan LAN. Sedangkan sasaran yang akan dicapai adalah:

1. Tersusunnya Katalog Kompetensi Manajerial LAN yang sesuai dengan perkembangan dinamika organisasi di lingkungan LAN;
2. Tersusunnya Katalog Kompetensi Kebidangan LAN yang sesuai dengan perkembangan dinamika organisasi di lingkungan LAN;
3. Tersusunnya Standar Kompetensi Jabatan LAN untuk jabatan struktural yang meliputi JPT Madya, Pratama, Administrator dan Pengawas;
4. Tersusunnya draf SK Kepala LAN tentang pemberlakuan Katalog Kompetensi Manajerial di lingkungan LAN.

### C. Metode

Kegiatan ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

1. *Desk Research*, berupa studi kepustakaan melalui tinjauan terhadap buku, laporan kajian, peraturan perundangan dan dokumen lainnya yang relevan.
2. *Field Research* atau Penelitian Lapangan dengan menggunakan metode observasi, wawancara dan penyebaran kuesioner kepada *stakeholders* terkait.
3. *Focus Group Discussion* (FGD), melakukan diskusi terfokus dengan para narasumber internal LAN dan pakar praktisi yang bergerak di Penyusunan Standar Kompetensi dan Sumber Daya Manusia.

## BAB II

# TINJAUAN PUSTAKA

### A. Manajemen SDM Berbasis Kompetensi (MSDM-BK)

Aset organisasi yang paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia (sumber daya manusia) dari organisasi tersebut. Hal ini dikarenakan organisasi dikelola dan terdiri dari orang-orang atau para pegawai. Tanpa orang-orang, organisasi tidak bakal ada. Dimana secara umum, sumber daya manusia (SDM) dimaknai sebagai kelompok manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi yang sering juga disebut personil (*personnel*), tenaga kerja (*workforce*), pegawai atau karyawan (*employee*). Secara lebih spesifik, SDM sebenarnya ditujukan kepada potensi manusia yang menjadi penggerak organisasi organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan kata lain, SDM adalah sekelompok manusia yang memiliki potensi manusia yang berfungsi sebagai modal *non-material* dan *non-financial* di dalam suatu organisasi, yang dapat menggerakkan sumber daya organisasi lainnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.

Dalam konteks tersebut, pengelolaan atau manajemen SDM memegang peranan yang sangat penting. Betapapun banyak, lengkap, dan canggihnya sumber daya organisasi yang lain, sumber daya manusia tetaplah penentu utama dalam menggunakan dan memanfaatkan sumber daya lain tersebut untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Perhatian terhadap sumber daya manusia inilah yang mendorong pesatnya perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut Henry Simamora (2004) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pegawai. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. MSDM melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya – orang-orang yang bekerja bagi organisasi. Hal esensial dari manajemen

sumber daya manusia adalah pendayagunaan penuh sumber daya manusia organisasi sehingga para pegawai bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam berbagai literatur yang ada saat ini, teori MSDM berkembang dengan adanya konsep MSDM berbasis kompetensi (MSDM-BK). Konsep MSDM-BK atau *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)* pertama kali diperkenalkan oleh Prof Dr David McClelland di Amerika Serikat sekitar 33 tahun lalu. Dapat didefinisikan bahwa MSDM-BK (CBHRM) adalah suatu pola pendekatan di dalam membangun suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang handal dengan memanfaatkan kompetensi sebagai titik sentralnya. Hal ini dimaksudkan agar organisasi dapat meningkatkan efektifitas dan konsistensi kebijakan seleksi, promosi, kompensasi, penilaian kinerja, pendidikan dan pelatihan, perencanaan karir, manajemen kinerja, maupun perencanaan strategis di bidang sumber daya manusia ke titik yang paling optimum. Sebagai suatu model yang sistematis, penerapan model MSDM-BK ini memungkinkan organisasi untuk membuat sistem pengelolaan yang terintegrasi terhadap semua sistem dan kebijakan sumber daya manusianya.

Pada umumnya organisasi yang berkinerja tinggi memiliki kamus atau katalog kompetensi dan menerapkan kompetensi tersebut sebagai dasar pengambilan keputusan penting yang berkaitan dengan keberlangsungan organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang yang meliputi manajemen kinerja, rekruitmen dan seleksi, pendidikan dan pengembangan, manajemen karir, pembinaan pegawai maupun promosi. Kompetensi tersebut setidaknya mencakup 3 (tiga) hal, yaitu kompetensi inti organisasi, kompetensi manajerial, serta kompetensi kebidangan yang sifatnya lebih spesifik terhadap pekerjaan. Jika kompetensi ini sudah dibakukan di dalam organisasi, maka kegiatan manajemen SDM akan menjadi lebih transparan, dan pimpinan organisasi juga dengan mudah mengetahui kompetensi apa saja yang perlu diperbaiki untuk membawa organisasi menjadi berkinerja tinggi.

Dalam model MSDM-BK, kompetensi merupakan dasar dari sistem pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi. Berbagai sub-sistem SDM seperti seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen karir, perencanaan sukses dan manajemen kinerja dapat diselaraskan dengan menggunakan kompetensi sebagai integratornya. Kompetensi menjadi

kerangka utamanya dimana fungsi MSDM dibangun dengan mengacu hal tersebut, sehingga dimungkinkan untuk memilih, menilai, melatih dan mengembangkan orang dengan menggunakan kriteria yang konsisten. Dengan persyaratan kebutuhan kompetensi yang jelas, organisasi akan dapat mengarahkan kegiatan seleksi dan pengembangan untuk memastikan bahwa pegawai memiliki keterampilan dan motivasi yang tepat untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Selain itu dengan adanya perilaku kunci (*key behavior*) yang terdapat pada setiap kompetensi, dapat membantu pegawai untuk menyelaraskan perilaku keseharian mereka dengan tujuan dan strategi organisasi (Lum, 2005). Dengan demikian inti dari MSDM berbasis kompetensi adalah informasi tentang persyaratan kompetensi untuk setiap jabatan di organisasi dan informasi tentang kompetensi yang dimiliki oleh individu pegawai. Kedua informasi itu dihimpun dalam dokumen-dokumen organisasi sebagai berikut:

1. **Katalog Kompetensi** yaitu sebuah katalog yang mendaftar seluruh sebutan kompetensi berikut uraiannya, baik yang bersifat generik atau soft skill maupun yang berupa pengetahuan dan keterampilan fungsional (*knowledge & technical skill*) yang diperlukan oleh organisasi dalam menjalankan misi yang diemban untuk mewujudkan visinya.
2. **Standar kompetensi jabatan**, yaitu daftar kompetensi beserta levelnya yang diperlukan untuk masing-masing jabatan yang terdiri dari kompetensi generik, dan berupa pengetahuan dan keterampilan teknis fungsional.
3. **Penilaian Kompetensi untuk menghasilkan Peta Kompetensi Individu**, yaitu peta kompetensi yang dimiliki oleh individu pegawai, yang dihasilkan dari asesmen/penilaian kompetensi terhadap individu tersebut dengan menggunakan instrumen penilaian yang telah ditentukan dengan merujuk kepada katalog kompetensi dan Standar Kompetensi Jabatan.

## **B. Kebijakan MSDM Berbasis Kompetensi di Sektor Publik**

Pada tahun 2016 ini Lembaga Administrasi Negara akan menerapkan *Integrated Human Resources Management* (IHRM) dimana manajemen kinerja merupakan salah satu komponen di dalamnya. Terdapat beberapa hal yang perlu dipenuhi untuk memastikan

proses manajemen kinerja ini berjalan dengan baik. Manajemen kinerja membutuhkan berbagai *input* yang harus dikelola agar dapat saling bersinergi dalam mencapai tujuan organisasi. *Input* tersebut dapat berupa sumber daya manusia (SDM), peralatan pendukung, modal, teknologi serta metode dan mekanisme kerja. Manajemen kinerja memerlukan ketersediaan SDM yang *capable* baik sebagai individu maupun sebagai tim kerja. Kapabilitas SDM diwujudkan dalam bentuk kompetensi. Kompetensi diperlukan agar SDM mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga dapat memberikan kinerja terbaiknya. Dalam penerapan manajemen kinerja terdapat beberapa kaidah yang dapat diikuti, antara lain adalah terdapat indikator kinerja (*key performance indicator*); adanya kontrak kinerja (*performance contract*); terdapat proses siklus manajemen kinerja; adanya sistem *reward and punishment*; adanya mekanisme *performance appraisal* atau penilaian kinerja yang relatif obyektif; terdapat suatu gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang mengarah kepada pembentukan organisasi berkinerja tinggi serta yang tidak kalah pentingnya adalah menerapkan konsep manajemen SDM Berbasis Kompetensi.

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 mengenai Aparatur Sipil Negara (ASN) disebutkan bahwa Pegawai ASN sebagai unsur aparatur negara yang utama. Dimana pegawai ASN memiliki tugas dan fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, dan mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Oleh karena itu pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Agar dapat melaksanakan tugas, fungsi dan perannya tersebut Pegawai ASN harus mempunyai kompetensi yang menunjangnya dalam pelaksanaan.

Lebih spesifik mengenai kompetensi dalam kaitannya dengan jabatan, dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 pada pasal 16 yang menyatakan setiap penetapan jabatan administrasi (administrator, pengawas, dan pelaksana) disesuaikan dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam jabatan tersebut. Demikian pula untuk Jabatan Pimpinan Tinggi ditetapkan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan dan integritas, serta persyaratan lain yang dibutuhkan (pasal

19). Oleh karena itu kompetensi pun kini menjadi hal yang penting dalam manajemen sumber daya aparatur di lingkungan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

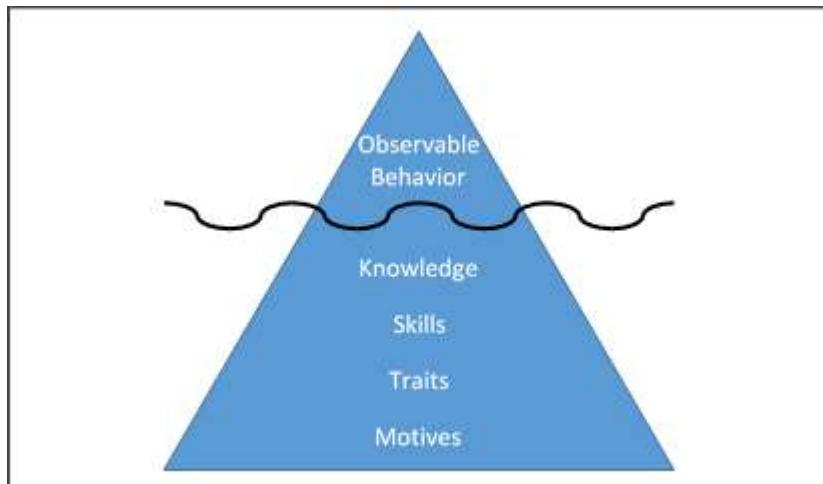
Terkait dengan kompetensi untuk pegawai ASN sebelumnya telah keluar Peraturan Kepala BKN nomor 7 tahun 2013 yang mengatur mengenai Pedoman Penyusunan Standar kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil, dan nomor 8 tahun 2013 mengenai Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil. Kedua Perka BKN tersebut dikeluarkan guna melakukan penataan jabatan berbasis kompetensi di lingkungan instansi pusat dan daerah agar terwujud Pegawai Negeri Sipil yang profesional. Untuk mendukung terwujudnya profesionalisme Pegawai Negeri Sipil diperlukan standar kompetensi jabatan yang wajib dimiliki oleh setiap Pegawai Negeri Sipil, yang terdiri dari Standar Kompetensi Teknis dan Standar Kompetensi Manajerial. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara ini dimaksudkan sebagai pedoman bagi setiap instansi pemerintah baik pusat maupun daerah dalam menyusun Standar Kompetensi Manajerial dan merumuskan Standar Kompetensi Teknis di instansi masing-masing atau di lingkungannya. Dengan adanya peraturan ini diharapkan setiap instansi pemerintah baik pusat maupun daerah dapat terbantu dalam menyusun dan merumuskan standar kompetensi yang sesuai dengan karakteristik, tugas dan fungsi serta budaya yang ada di lingkungan masing-masing. Demikian pula dengan Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang telah berupaya merumuskan katalog atau kamus kompetensi dan standar kompetensi yang dapat mengakomodir seluruh kebutuhan di lingkungan LAN, sejak tahun 2012. LAN pun telah berupaya melakukan penilaian kompetensi guna mendapatkan peta kompetensi setiap pejabat yang ada di lingkungan LAN, yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pengelolaan SDM di lingkungan LAN hingga saat ini.

### **C. Konsep Kompetensi, Katalog Kompetensi dan Standar Kompetensi**

Dalam buku *The Handbook of Competency Mapping*, Seema Sanghi (2007, hal. 8-9), “Competencies can be defined as skill, areas of knowledge, attitudes and abilities that distinguish high performers.” Kompetensi dapat didefinisikan sebagai keterampilan, bidang pengetahuan, sikap dan sifat yang membedakan orang yang berkinerja tinggi. Karakteristik ini yang mungkin tidak mudah diamati karena berada 'di bawah permukaan' – sehingga

pertanyaan atau simulasi terkait dengan perilaku dapat membantu menarik keluar contoh terhadap kompetensi tersebut.

**Gambar 2.1. Elemen Kompetensi**



Seema (Sanghi, 2007)

Kompetensi merupakan komponen dari pekerjaan yang tercermin dalam perilaku yang diamati di tempat kerja. Unsur-unsur umum yang paling sering disebutkan adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, bakat, perilaku kesesuaian pribadi dan berdampak pada kinerja di tempat kerja. Kriteria kompetensi yang kinerja yang unggul dan kinerja yang efektif. Dengan demikian kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori.

- Kompetensi Ambang Batas (*threshold competencies*) - ini adalah karakteristik penting bahwa setiap orang dalam pekerjaan harus minimal efektif, tapi ini tidak membedakan yang unggul dari pemain rata-rata.
- Kompetensi Pembeda (*differentiating competencies*) - faktor ini membedakan yang unggul dari pemain rata-rata.

Kompetensi sendiri dapat dikelompokkan kedalam 2 (dua) kelompok, yaitu *soft competency* dan *hard competency*. *Soft competency* dapat kita pahami sebagai kemampuan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab secara non teknis. Sedangkan *hard competency* dapat diterjemahkan sebagai kemampuan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab secara teknis. Menurut Peraturan Kepala BKN No 7 Tahun 2013, kompetensi manajerial adalah *soft competency* yang mencakup aspek pengetahuan,

keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan atau fungsi jabatan. Sedangkan berdasarkan Peraturan Kepala BKN No 8 Tahun 2013, kompetensi teknis adalah kemampuan kerja setiap PNS yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang mutlak diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugas jabatannya. Pengetahuan kerja adalah pengetahuan yang dimiliki PNS, berupa fakta, informasi, keahlian yang diperoleh seseorang melalui pendidikan dan pengalaman, baik teoritik maupun pemahaman praktis, dan berbagai hal yang diketahui oleh PNS terkait dengan pekerjaannya serta kesadaran yang diperoleh PNS melalui pengalaman suatu fakta atau situasi dalam konteks pekerjaan. Keterampilan kerja adalah keterampilan PNS untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan, yang meliputi:

- a. Keterampilan melaksanakan pekerjaan individual (*task skill*);
- b. Keterampilan mengelola sejumlah tugas yang berbeda dalam satu pekerjaan (*task management skill*);
- c. Keterampilan merespon dan mengelola kejadian/masalah kerja yang berbeda (*contingency management skill*);
- d. Keterampilan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu di tempat tertentu sesuai dengan tuntutan lingkungan kerja (*job/role environment skill*); dan
- e. Keterampilan beradaptasi dalam melaksanakan pekerjaan yang sama di tempat/lingkungan kerja yang berbeda (*transfer skill*)

Sementara sikap kerja adalah perilaku PNS yang menekankan aspek perasaan dan emosi, berupa minat, sikap, apresiasi, dan cara penyesuaian diri terhadap pekerjaan.

Jenis Kompetensi menurut Alvin Lum (2005) dapat dibedakan menjadi 2, meliputi:

1. *Core Competencies*
2. *Job Role Competencies*

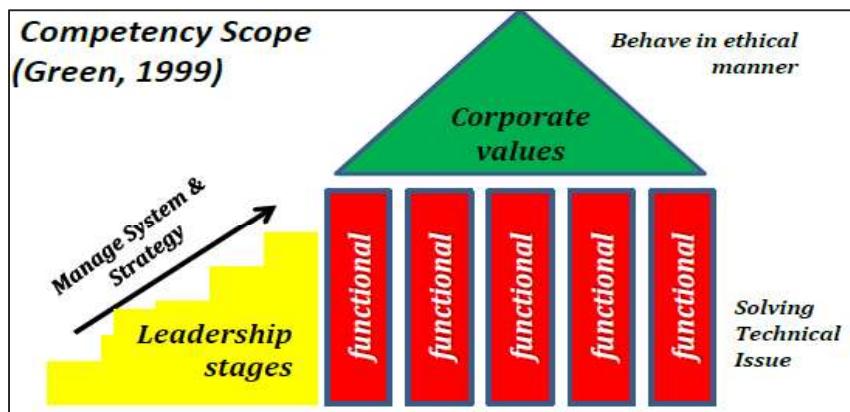
Penjelasan mengenai kedua jenis kompetensi dapat dijabarkan sebagai berikut. *Core competencies* mengacu kepada faktor-faktor unik yang membuat organisasi dapat berkompetisi. *Core competencies* juga sering disebut sebagai *organizational competencies*. Berdasarkan artikel dari Prahalad dan Hamel (1990), kompetensi organisasi harus dapat:

- a) Menyediakan akses yang potensial untuk berbagai macam pasar (*Provide potential access to a wide variety of markets*);
- b) Membuat kontribusi yang signifikan atas manfaat yang dirasakan pelanggan terhadap produk akhir (*Make a significant contribution to the perceived customer benefits of the end product*);
- c) Sulit bagi kompetitor untuk meniru (*Difficult for competitors to imitate*).

Adapun *Job role competencies* mengacu pada sesuatu yang harus ditunjukkan atau ditampakkan oleh seseorang untuk menjadi efektif dalam melaksanakan pekerjaan tertentu (Lum, 2005).

Selain itu terdapat beberapa teori mengenai kompetensi yang juga digunakan sebagai referensi dalam melakukan telaahan terhadap Katalog Kompetensi LAN yang hendak disempurnakan. Pertama, tentang cakupan kompetensi dalam suatu organisasi. Berdasarkan pada cakupannya (scope) di dalam organisasi, Green (1999) membagi kompetensi menjadi 3 jenis yaitu :

Gambar 2.2. Competency Scope dalam Organisasi



Sumber : Green (1999)

1. *Value Driven Competency*

Himpunan perilaku yang merefleksikan nilai-nilai organisasi dan harus diikuti dan ditaati oleh seluruh anggota organisasi.

2. *Leadership/Managerial Expertise Competencies*

Himpunan perilaku yang mencerminkan kepemimpinan dan kapabilitas organisasi yang dibutuhkan pada struktur dan level tertentu organisasi.

3. *Business Process/Technical/Functional Competencies*

Himpunan perilaku yang mencerminkan keahlian teknis tertentu yang dihubungkan dengan tanggung jawab khusus dari masing-masing pegawai (misalnya Jabatan Fungsional Tertentu) dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas fungsi organisasi.

Sementara pendekatan dalam penyusunan kompetensi dapat dilakukan melalui 3 cara, antara lain :

1. *Generic Competencies*

Ciri : tidak ada level, hanya terdiri dari definisi dan perilaku kunci. Umumnya digunakan untuk pengukuran dengan tujuan spesifik (*performance appraisal, assessment for specific job*).

2. *Level by Proficiency/ Expertise*

Ciri : memiliki level yang menunjukkan kecakapan dalam menguasai sesuatu, umumnya digunakan untuk pengembangan kompetensi teknis.

3. *Level by Organisation Structure*

Ciri : memiliki level yang menunjukkan peningkatan kompetensi sejalan dengan kenaikan jabatan dalam organisasi (*stage of managerial growth*), umumnya digunakan untuk pengembangan kompetensi kepemimpinan dan manajerial, dapat diterapkan untuk pengembangan kompetensi nilai organisasi.

Adapun terkait penentuan level dalam kompetensi teknis sangatlah kontekstual tergantung pada karakter, jenis dan kebutuhan dari organisasi. Untuk penentuan level kompetensi teknis terdapat pendekatan Dreyfus Model yang menjelaskan bahwa dalam memperoleh dan mengembangkan keahlian/kompetensi dibagi menjadi 5 tingkatan, yaitu :

**Tabel 2.1. Tingkatan Model Kegiatan Mental**

| Level | Model Kegiatan Mental   |
|-------|-------------------------|
| I     | <i>Novice</i>           |
| II    | <i>Advance beginner</i> |
| III   | <i>Competent</i>        |
| IV    | <i>Proficient</i>       |
| V     | <i>Expert</i>           |

Sumber : Dreyfus 2004

Level dalam Dreyfus Model mencerminkan 2 aspek umum dalam kinerja seorang ahli. Aspek pertama, perubahan paradigma dari penggunaan pengalaman abstrak di masa lalu beralih pada penggunaan pengalaman nyata dalam pekerjaan. Aspek kedua, mengubah persepsi dan pemahaman terhadap perkembangan kebutuhan situasi, sehingga kondisi dan situasi terkini kurang dipandang sebagai kumpulan kejadian/pengalaman yang sama relevannya, namun lebih dianggap sebagai keseluruhan pengalaman yang lengkap dimana hanya beberapa hal saja yang relevan (Benner, 1982). Selain itu, dapat pula diperkuat dengan pendekatan *Level by Proficiency/Expertise*. Sebagai contoh, dalam menentukan level kompetensi teknis pada suatu jabatan menggunakan pendekatan dari level *awareness* hingga *mastery* menggunakan skala dengan interval 1 - 5. Untuk lebih jelasnya dapat dicermati pada tabel berikut ini :

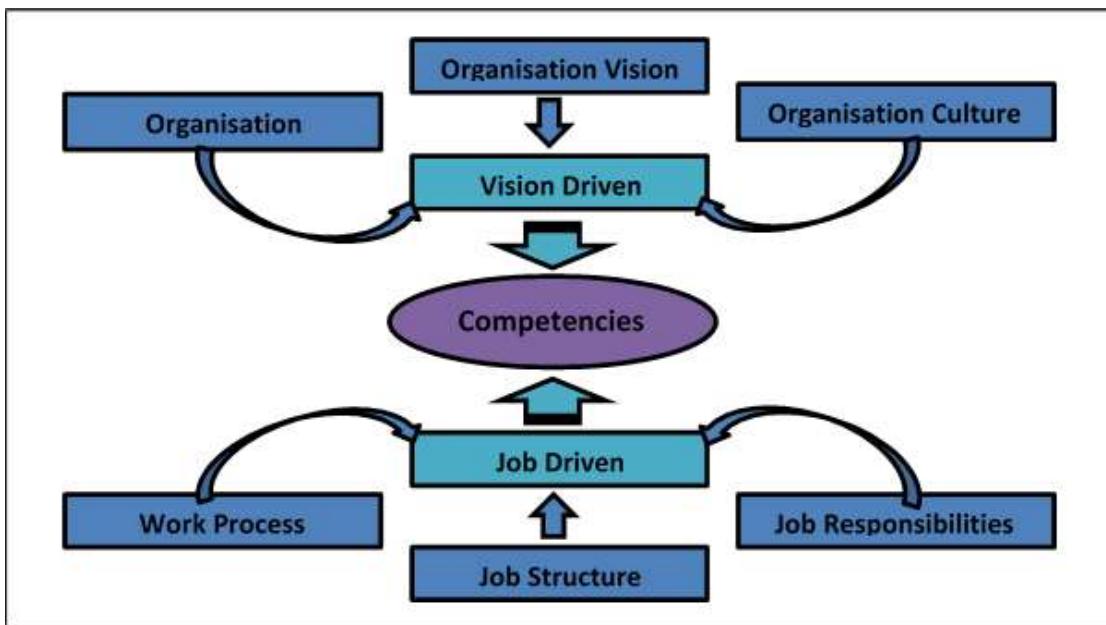
**Tabel 2.2. Menyusun Kompetensi Berdasarkan Pendekatan *Level by Proficiency***

| <b>Awareness</b>  | <b>Knowledge</b>  | <b>Skill</b>  | <b>Mastery</b>  |
|---|---|---|---|
| ASK ABOUT   | DO WITH HELP  | CAN DO  | ADAPT/TROUBLESHOOT  |
| List  | Explain   | Demonstrate   | Originate   |
| Recall  | Define  | Plan  | Innovate  |
| Recognize   | Participate   | Apply   | Develop   |
| Identity  | Contribute  | Judge   | Create  |
|   | Translate   | Make Use of   | Promote   |
|   | Describe  |   |   |
| <i>A good understanding of what is involved in an area of expertise and its relevance to the business</i> | <i>Being able to interpret and evaluate information and advice from experts in an area of expertise</i> | <i>Being able to carry out consistently the activities of an area of expertise to the required standard</i> | <i>Being able to diagnose complex problems and issues and offer best practice long term solutions</i> |

Sumber : BPI (2016)

Di samping itu pada prinsipnya, kebutuhan kompetensi dalam sebuah organisasi ditentukan oleh *vision driven* dan *job driven*. *Vision driven* maksudnya penyusunan kebutuhan kompetensi ditentukan oleh visi organisasi termasuk di dalamnya rencana strategis, nilai (*values*) dan budaya organisasi. Sedangkan *job driven* maksudnya kebutuhan kompetensi ditentukan oleh karakteristik pekerjaan yang dipengaruhi oleh proses bisnis organisasi, struktur dan tanggungjawab pekerjaan (Lum, 2005). Oleh karena itu ketika terjadi perubahan lingkungan strategis terkait visi organisasi dan karakteristik pekerjaan, maka kebutuhan kompetensi organisasi pun akan mengalami perubahan.

Gambar 2.3. Proses Pembentukan Kompetensi dalam Organisasi



(Sumber : Alvin Lum, 2005)

Kompetensi sendiri tidak pernah sepenuhnya terdefinisi kecuali memiliki tiga unsur berikut:

- Label – nama kompetensi;
- Definisi – deskripsi kompetensi;
- Perilaku Kunci (*Key Behaviours*) – kluster perilaku yang menggambarkan pencapaian kompetensi/dimana kompetensi mengacu.

Semua unsur tersebut terangkum dalam katalog kompetensi, sesuai dengan Loma's *Competency Dictionary* (1998), yang menjelaskan bahwa di dalam katalog kompetensi memuat nama kompetensi, definisi kompetensi dan dilengkapi dengan indikator perilaku dari setiap level kompetensi. Demikian pula berdasarkan Perka BKN No 7 tahun 2013, Kamus (katalog) Kompetensi adalah kumpulan kompetensi yang meliputi nama kompetensi, definisi kompetensi, kata kunci dan level kompetensi. Katalog kompetensi ini disusun dengan mengkompilasi standar kompetensi per jabatan, sehingga diperoleh seluruh kompetensi yang diterapkan dalam organisasi beserta dengan definisi dan indikator perilaku kunci kompetensi. Dengan demikian dapat dikatakan katalog kompetensi memuat seluruh kompetensi yang digunakan dalam suatu organisasi dan digunakan sebagai acuan dari setiap standar kompetensi jabatan.

Apabila suatu organisasi telah memiliki Katalog Kompetensi, maka selanjutnya disusun Standar Kompetensi Jabatan. Berdasarkan Perka BKN No 7 tahun 2013, Standar Kompetensi Manajerial PNS adalah persyaratan kompetensi manajerial minimal yang harus dimiliki seorang PNS dalam melaksanakan tugas jabatan. Adapun Standar kompetensi Teknis PNS adalah kemampuan kerja yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan/atau keahlian serta sikap kerja yang berdasarkan pelaksanaan tugas dan syarat jabatan yang ditetapkan sesuai peraturan perundang-undangan (Perka BKN No 8 tahun 2013). Katalog Kompetensi dan Standar Kompetensi Manajerial per Jabatan inilah yang akan direview kembali dan dilakukan penyesuaian dengan kondisi dan tuntutan yang ada saat ini di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

## BAB III

# METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian Penyempurnaan Katalog Kompetensi Manajerial LAN ini. Penjelasan mengenai metode penelitian akan dibagi menjadi beberapa sub bagian, yaitu: definisi konseptual dan operasional untuk masing-masing kata kunci yang digunakan dalam tujuan penelitian; metode umum yang digunakan dalam penelitian ini; area penelitian dan tokoh kunci yang menjadi narasumber dalam penelitian; teknik pengumpulan data dalam penelitian; teknik analisis data yang dikumpulkan sebelumnya; dan tahapan penelitian yang telah dilakukan.

### A. Definisi konseptual dan operasional

Kompetensi adalah kumpulan karakteristik yang berbeda satu sama lain yang dimiliki oleh orang yang menunjukkan kinerja unggul dalam pekerjaannya. Katalog kompetensi adalah dokumen yang berisi kelompok-kelompok (*clusters*) kompetensi yang berbeda satu sama lain, dimana setiap kelompok tersebut dibagi lagi dalam beberapa kompetensi yang serumpun. Setiap kompetensi tersebut memiliki definisi nama dan level kompetensi yang naratif dengan beberapa indikator perilaku. Indikator perilaku adalah perilaku spesifik yang menunjukkan tingkatan kompetensi dalam konteks pekerjaan atau unit terkecil yang dapat diobservasi lalu secara langsung dapat dibandingkan di antara indikator-indikator lainnya pada semua model kompetensi (Spencer & Spencer, 1993).

### B. Metode Kajian

Dalam kajian evaluasi ini, metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan *focused group discussion*. Narasumber atau *key persons* yang digunakan terdiri dari ahli/praktisi dalam bidang kompetensi dan ahli dalam konteks organisasi LAN. Pendekatan kualitatif dipilih karena

kajian ini bertujuan untuk menggali informasi internal LAN terkait dengan kompetensi yang dibutuhkan.

Dalam penyusunan katalog kompetensi, lebih banyak mengeksplorasi data mengenai organisasi LAN, baik yang berupa visi; misi; nilai; tugas pokok; struktur organisasi dan lain sebagainya. Selain itu juga dimungkinkan untuk mengolah data eksternal organisasi yang masih berkaitan dengan proses bisnis maupun karakter internal LAN. *Output* yang diharapkan pun digunakan sebagai dasar menentukan kompetensi yang distandarkan bagi jabatan-jabatan di dalam lingkungan LAN. Berdasarkan fakta bahwa informasi yang diolah dan yang dihasilkan dari kajian evaluatif ini adalah informasi yang sifatnya kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisir ke dalam lingkungan yang lebih luas, maka dapat disimpulkan bahwa pendekatan kualitatif menjadi pilihan yang paling sesuai untuk kajian ini.

### **C. Populasi dan Tokoh Kunci**

Definisi atas populasi adalah identifikasi atas populasi kajian, dimana pada kajian ini, populasi mengerucut pada informasi bahwa organisasi Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia menjadi wilayah penerapan dari hasil kajian. Sedangkan tokoh-tokoh kunci (*key person*) yang menjadi narasumber informasi dalam kajian ini adalah pegawai di lingkungan LAN yang dinilai menguasai konsep kajian ini dan memahami organisasi LAN secara keseluruhan serta kompetensi yang dibutuhkan di dalamnya. Para tokoh kunci ini diambil dari pegawai yang bertugas di bidang kajian, inovasi, pendidikan dan pelatihan aparatur, dan kesekretariatan. Secara lebih detil jumlah dan bidangnya dapat dilihat pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1. Tokoh Kunci (*Key Person*) Kajian**

| No. | Bidang                            | Jumlah Tokoh Kunci                                    |
|-----|-----------------------------------|---|
| 1.  | Kepala LAN                        | 1 orang pejabat Eselon I                              |
| 2.  | Kajian kebijakan                  | 2 orang pejabat Eselon II                             |
| 3.  | Inovasi Administrasi Negara       | 1 orang pejabat Eselon I<br>1 orang pejabat Eselon II |
| 4.  | Pendidikan dan Pelatihan Aparatur | 1 orang pejabat Eselon I                              |
| 5.  | Kesekretariatan                   | 1 orang pejabat Eselon I                              |

|    |                |                    |
|----|----------------|--------------------|
| 6. | Pakar praktisi | 1 orang pakar/ahli |
|----|----------------|--------------------|

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan sarana penting dalam memperoleh data yang dikehendaki. Hal ini dikarenakan penggunaan metode kualitatif yang menghendaki munculnya penggambaran atau deskripsi mengenai apa yang diteliti. Selain itu, semua data yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik yaitu: 1) wawancara langsung dengan pemangku jabatan dan narasumber, 2) kuesioner terbuka, 3) Diskusi Terfokus (*focus group discussion*), dan 4) studi pustaka terhadap dokumen dan literatur yang terkait.

##### 1. Wawancara Kualitatif

Wawancara adalah proses tanya jawab antara dua belah pihak untuk mendapatkan informasi tertentu. Teknik ini dipilih karena mampu mendapatkan informasi yang komprehensif terkait dengan permasalahan yang ingin dijawab. Bentuk wawancara yang digunakan bukanlah yang bersifat baku, akan tetapi menggunakan daftar pertanyaan dengan kemungkinan pengembangan pertanyaan di luar daftar yang ada, tergantung kepada respon dari informan. Dengan demikian termasuk dalam wawancara semi terstruktur (*semi-structured interview*). Wawancara kualitatif (*qualitative interview*) memiliki sifat tidak mengarahkan, tidak terstruktur, tidak terstandar, dan terdiri dari pertanyaan terbuka (Taylor, Bogdan, & DeVault, 2016). Tipe wawancara yang dilakukan adalah untuk mempelajari peristiwa atau aktivitas yang tidak bisa diobservasi secara langsung (Taylor, Bogdan, & DeVault, 2016). Pewawancara mengandalkan hasil observasi yang dilakukan oleh informan kemudian menangkap informasinya melalui jawaban atas pertanyaan wawancara. Wawancara ini dilakukan guna mengumpulkan berbagai informasi yang terkait dengan tujuan dari kajian yang dilakukan. Dalam kajian ini, wawancara dilakukan kepada para narasumber yang dianggap sebagai tokoh-tokoh kunci (*key person*) yang merupakan pegawai di lingkungan LAN yang dinilai menguasai konsep kajian ini dan memahami organisasi LAN.

2. Kuesioner Terbuka

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang disiapkan oleh peneliti dimana setiap pertanyaannya berkaitan dengan masalah penelitian. Kuesioner tersebut pada akhirnya diberikan kepada responden untuk dimintakan jawaban. Kuesioner terbuka artinya kuesioner yang disajikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden dapat memberikan isian sesuai kehendak dan keadaannya. Dengan menggunakan kuesioner terbuka ini diharapkan banyak informasi yang dapat terjaring terkait dengan kompetensi, dikarenakan tidak semua narasumber atau pihak terkait dapat di wawancara secara langsung dikarenakan berbagai hal atau kondisi yang ada. Dalam kajian ini, kuesioner terbuka ini diberikan kepada narasumber di lingkungan LAN yang dinilai menguasai konsep kajian ini dan memahami organisasi LAN.

3. Diskusi Terfokus (*Focus Group Discussion*)

Kegiatan diskusi terfokus, atau yang disebut secara singkat sebagai FGD, adalah diskusi dalam kelompok, bukan wawancara atau obrolan. Ciri khas teknik ini yang tidak dimiliki oleh teknik kualitatif lainnya adalah interaksi antara anggota FGD. Tanpa interaksi sebuah FGD berubah wujud menjadi wawancara kelompok. Selama diskusi berlangsung, moderator FGD harus fokus pada tujuan diskusi, sehingga pembahasan dalam diskusi itu terus mendalami fokus ini dari pandangan berbagai anggota FGD. FGD dalam kajian ini dilakukan dengan para narasumber. Adapun topik FGD diarahkan pada penggalian data berkenaan dengan validasi atas kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh Lembaga Administrasi Negara.

4. Studi Pustaka

Studi dokumen dilakukan dengan mempelajari dan mencatat bahan, dari dokumen dan literatur yang ada baik dari berbagai kebijakan, katalog kompetensi lembaga lain, atau berbagai buku yang sesuai dengan fokus penelitian. Nawawi (2001) mengatakan bahwa “teknik studi dokumen dan literatur adalah cara mengumpulkan data dengan kategorisasi dan klasifikasi bahan-bahan tertulis yang berhubungan dengan masalah penelitian, baik dari sumber dokumen maupun buku-buku, serta laporan-laporan yang relevan dengan masalah” dalam hal ini terkait dengan kompetensi.

Berdasarkan penjelasan di atas, tim peneliti melakukan studi dokumentasi dengan cara menelusuri dan mempelajari berbagai dokumen antara lain:

- Dokumen kebijakan tentang kompetensi di sektor publik;
- Dokumen katalog kompetensi manajerial dan standar kompetensi LAN tahun 2012
- Dokumen katalog kompetensi kebidangan LAN tahun 2013; dan
- Dokumen yang terkait dengan organisasi LAN.

#### **E. Teknik Analisis Data**

Dalam kajian penyusunan katalog kompetensi ini, analisa data dilakukan dengan jalan mereduksi data yang terkumpul. Reduksi data merupakan proses pemilahan data yang terkumpul dalam catatan lapangan ke dalam penggolongan data, penentuan bagian-bagian yang hendak dibuang, dipertajam dan dikembangkan. Demikian juga dalam penelitian ini, data-data yang diperoleh dari berbagai sumber yang antara lain dari pengamatan, wawancara dan dokumen dilakukan pembagian ke dalam satuan-satuan yang dikategorisasikan dengan *coding* untuk kemudian diuji keabsahannya.

#### **F. Tahapan Penyempurnaan Katalog Kompetensi**

Katalog kompetensi umum dan kepemimpinan pegawai di lingkungan Lembaga Administrasi Negara ini dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

##### **1. Studi pustaka**

Pada tahap studi pustaka dalam kerangka penyempurnaan katalog kompetensi ini, maka dilakukan pengkajian terhadap Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negera untuk menelaah perkembangan tugas dan peran LAN secara nasional. Kemudian dilakukan telaah yang lebih terfokus pada informasi kelembagaan LAN yang meliputi: tugas pokok, fungsi, struktur organisasi, visi, misi LAN, dan bahan-bahan yang mendukung penggambaran profil organisasi LAN dan jabatan yang berada di LAN guna mengetahui kompetensi yang dibutuhkan. Berdasarkan informasi kelembagaan LAN, maka dilakukan revisi atas draf katalog kompetensi 2012, Standar kompetensi 2012 dan draft katalog kompetensi kebidangan 2013. Revisi yang dilakukan meliputi jenis dan jumlah kompetensi umum/inti; jenis dan jumlah

kompetensi kepemimpinan/manajerial; jenis dan jumlah kompetensi kebidangan; serta definisi, level, dan indikator perilaku yang tercantum di masing-masing jenis kompetensi; dan standar kompetensi per jabatan di lingkungan LAN. Hasil dari tahap ini adalah tersusunnya draf katalog kompetensi manajerial dan kebidangan, serta standar kompetensi jabatan 2016 yang nantinya akan divalidasi pada tahap berikutnya.

**2. Validasi Katalog Kompetensi**

Tahapan validasi ini dilakukan meliputi beberapa tahapan, yakni validasi internal di Bidang PKKA, validasi terhadap tokoh kunci LAN, dan validasi kepada pakar praktisi. Validasi di lingkungan internal Bidang PKKA dilakukan di antara para asesor untuk menganalisis kesesuaian katalog kompetensi dengan informasi kelembagaan LAN secara umum. Selanjutnya, hasil validasi dengan pihak internal diserahkan pada para narasumber dari LAN untuk divalidasi dalam suatu diskusi terfokus/FGD. Hasil validasi dari para narasumber LAN divalidasi oleh pakar praktisi mengenai kompetensi SDM untuk mendapatkan masukan terkait kesesuaian draf katalog dengan model katalog kompetensi secara umum. Kesesuaian yang dimaksud meliputi, antara lain: teknik penulisan, penyusunan level, dan logika yang digunakan di dalamnya. Alur tahapan selengkapnya disajikan pada Bab IV penelitian ini.

**3. Finalisasi katalog kompetensi**

Tahap terakhir dalam kajian ini adalah penulisan katalog kompetensi dengan diikuti oleh draft Peraturan Kepala LAN mengenai pengesahan dan penggunaan katalog kompetensi ini.

## BAB IV

### Proses Penyusunan dan Penyempurnaan Katalog Kompetensi dan Standar Kompetensi Lembaga Administrasi Negara Tahun 2011 - 2016

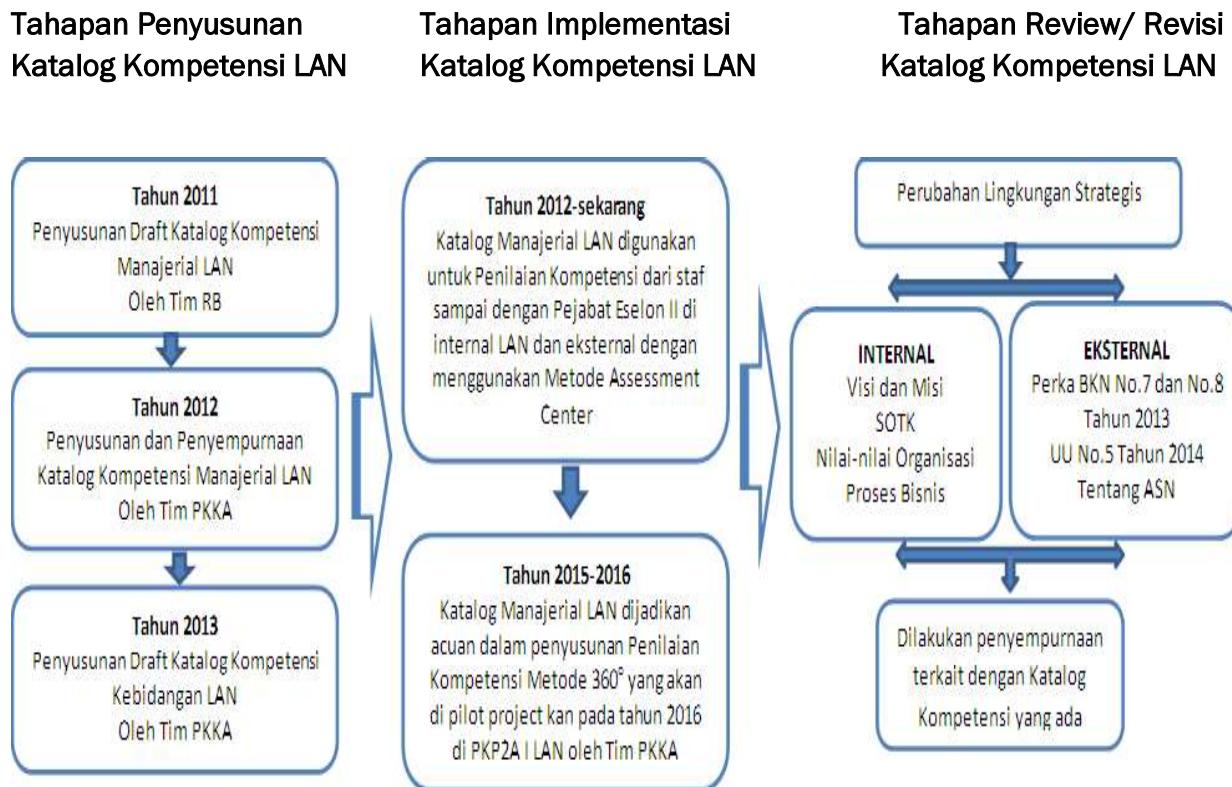
Katalog kompetensi di lingkungan Lembaga Administrasi Negara (LAN) mulai disusun sejak tahun 2011. Salah satunya adalah melalui hasil kajian Tim Reformasi Birokrasi pada tahun 2011, yang menghasilkan tujuh kompetensi utama. Dari hasil tersebut kemudian di telaah kembali oleh Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur (PKKA) dan dikaji lebih lanjut. Hal ini dilakukan dengan dasar pemikiran bahwa katalog dan standar kompetensi tersebut menjadi pedoman yang harus dimiliki ketika melakukan penilaian atau pemetaan kompetensi aparatur terutama di lingkungan LAN. Kajian yang dilakukan mengacu pada teori yang telah disampaikan pada bab sebelumnya dengan memperhatikan *vision driven* dan *job driven* yang ada pada tahun 2012.

Dari hasil kajian yang telah dilakukan akhirnya diperoleh katalog kompetensi yang dapat dioperasionalkan untuk kepentingan kegiatan penilaian atau pemetaan kompetensi. Katalog kompetensi tersebut terdiri dari 20 jenis kompetensi manajerial yang merupakan cerminan dari seluruh jabatan di LAN, terdiri dari empat kompetensi inti dan enam belas kompetensi kepemimpinan. Selain katalog kompetensi, bidang PKKA pun menyusun standar kompetensi secara generik untuk setiap level jabatan, antara lain standar kompetensi eselon IV, III, II dan I. Adapun katalog dan standar kompetensi tersebut telah digunakan untuk melakukan penilaian kompetensi para pejabat struktural yang ada di lingkungan LAN dengan menggunakan metode *assessment center*, yang berdasarkan hasil penelitian merupakan metode dengan nilai validitas tertinggi dalam menilai kompetensi seseorang. Penilaian atau pemetaan kompetensi sebenarnya telah dilaksanakan sejak 2011 dengan menggunakan kompetensi hasil Tim RB yang telah dioperasionalisasikan

sehingga dapat digunakan dengan menggunakan metode assessment center. Namun sejak tahun 2012 kegiatan penilaian kompetensi yang dilakukan menggunakan katalog dan standar kompetensi yang merupakan hasil kajian yang dilakukan oleh bidang PKKA. Adapun level jabatan di LAN yang pernah diikutsertakan dalam penilaian kompetensi dengan berpedoman pada katalog kompetensi dan standar kompetensi tersebut adalah jabatan eselon IV, III, dan II. Di samping itu katalog kompetensi ini juga digunakan untuk membuat standar kompetensi bagi pihak pemangku kepentingan (stakeholder) baik dari Kementerian/Lembaga maupun Pemerintah Daerah yang mempercayakan kegiatan penilaian kompetensi pegawainya kepada Bidang PKKA PKP2A I LAN hingga sebelum dikeluarkannya Peraturan Kepala BKN No. 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial PNS.

Sejak terbitnya Peraturan Kepala BKN No. 7 Tahun 2013 yang di dalamnya terdapat Katalog Kompetensi untuk ASN, maka bidang PKKA PKP2A I LAN dalam melakukan kegiatan *competency profiling* (proses menyusun dan menetapkan standar kompetensi untuk kepentingan penilaian kompetensi) dengan *stakeholder* eksternal berpedoman pada peraturan tersebut. Hal ini terkait dengan kepastian landasan hukumnya. Sementara di lingkungan LAN sendiri katalog kompetensi ataupun standar kompetensi yang digunakan belum dilegalisasikan dalam bentuk Peraturan Kepala LAN. Harapannya pada tahun 2016 ini hasil penyempurnaan Katalog Kompetensi dan Standar Kompetensi di lingkungan Lembaga Administrasi Negara dapat disahkan oleh Kepala LAN sehingga dalam penggunaannya memiliki kepastian hukum yang jelas. Proses panjang penyusunan katalog kompetensi LAN, dituangkan secara ringkas dalam Gambar 4.1.

Gambar 4.1. Tahapan Penyusunan Katalog Kompetensi LAN



Sumber : Olahan Tim Peneliti

## BAB V

### HASIL ANALISIS PENYEMPURNAAN DAN VALIDASI KATALOG KOMPETENSI LAN

Lembaga Administrasi Negara telah merumuskan perubahan terhadap nilai-nilai dan visi misi yang dianut organisasinya pada tahun 2013. Sebagai konsekuensinya, tentu terjadi perubahan terhadap turunan dari nilai, visi dan misi tersebut, yaitu tugas, fungsi, struktur organisasi dan rencana strategis organisasi. Didukung dengan proses bisnis yang terbentuk pada tahun 2016, diharapkan Lembaga Administrasi Negara diharapkan dapat menjalankan tugas fungsinya secara lebih efektif dan mampu mengakomodir berbagai tantangan baik dari lingkungan internal maupun eksternal. Sementara, apabila dalam suatu organisasi terjadi perubahan lingkungan strategis terkait visi misi organisasi, nilai-nilai yang hendak dibangun, struktur organisasi, jenis dan karakteristik pekerjaan serta berbagai komponen pendukung perubahan yang mengikutinya, maka penyesuaian terhadap desain katalog kompetensi yang sudah ada pun mutlak diperlukan. Dengan kondisi demikian, diperlukan review atas Katalog Kompetensi Manajerial LAN. Hal ini menjadi semakin penting untuk dilakukan mengingat Katalog Kompetensi LAN merupakan komponen dasar yang harus dimiliki sebagai pedoman dalam *Integrated Human Resources Management* yang akan diimplementasikan di lingkungan LAN.

Analisis yang dilakukan oleh Tim Kajian PKKA PKP2A I LAN terhadap berbagai komponen berkaitan dengan katalog kompetensi dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu :

1. Mengumpulkan berbagai dokumen dan informasi yang terkait dengan katalog kompetensi LAN terdahulu.
2. Menelaah berbagai perubahan nilai, visi, misi dan arah rencana strategis organisasi dan menyesuaikan dengan kebutuhan kompetensi manajerial dan kebidangan yang diharapkan dapat mendukung munculnya kinerja terbaik dari seluruh pegawai sesuai dengan penempatan kerjanya.

3. Menyandingkan hasil telaahan tersebut dengan teori kompetensi yang sesuai dengan kepentingan kajian ini. Tantangan yang dihadapi adalah bahwa Tim Kajian sedapat mungkin untuk mengakomodir kebutuhan kompetensi yang ada di lapangan disesuaikan dengan teori yang berhubungan dengan kompetensi.
4. Penyempurnaan kompetensi dan memvalidasi hasilnya kepada *high competency people*, dalam hal ini adalah manajemen puncak di LAN beserta jajarannya.

#### **A. TELAAHAN TERHADAP *VALUE DRIVEN*, *VISION DRIVEN* DAN *JOB DRIVEN***

Pada tahun 2012 aspek *value driven* dan *vision driven* yang menjadi acuan dalam perumusan kompetensi yang dibutuhkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang antara lain meliputi visi misi organisasi, nilai organisasi, beberapa peraturan serta *core business* adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.1. *Value Driven* dan *Vision Driven* LAN Tahun 2012**

| No | Aspek <i>Value</i> dan <i>Vision Driven</i> yang Menjadi Acuan Pada Tahun 2012   |
|----|--|
| 1. | <b>Visi</b> : Menjadi Institusi Profesional dalam Kajian Administrasi Negara dan Kediklatan Aparatur Negara  |
| 2. | <b>Misi</b> : <ol style="list-style-type: none"><li>1. Menyelenggarakan kajian, perkonsultasian dan advokasi yang berkualitas</li><li>2. Menyelenggarakan diklat dan membina badan diklat secara berkualitas</li><li>3. Menyelenggarakan pelayanan internal yang berkualitas</li></ol> |
| 3. | <b>Nilai-Nilai Organisasi</b> : <ol style="list-style-type: none"><li>1. Prestasi</li><li>2. Dedikasi</li><li>3. Partisipasi</li></ol>   |
| 4. | <b>SOTK LAN</b> sesuai dengan <b>Perkalan No. 5 Tahun 2011</b>   |
| 5. | Tugas, Fungsi dan Wewenang LAN sesuai <b>Kepres No 103 Tahun 2001</b> dan Tugas LAN sesuai <b>Kepres No 110 Tahun 2001</b>   |

| No | Aspek <i>Value</i> dan <i>Vision Driven</i> yang Menjadi Acuan Pada Tahun 2012  |
|----|---|
| 6. | Renstra LAN 2010 – 2014   |
| 7. | <p><b>Core Business :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Penyelenggara Diklat dan Pembina Instansi Diklat PNS</li> <li>✓ Kajian terkait dengan Administrasi Negara</li> </ul> |

Seiring dengan perkembangan strategis organisasi, pada tahun 2013 hingga tahun 2016 ini telah terjadi beberapa perubahan yang terkait dengan aspek dari *value driven* dan *vision driven* tersebut. Oleh sebab itu, pada kajian penyempurnaan katalog kompetensi ini, ditelaah kembali beberapa aspek terkait *value driven* dan *vision driven* tersebut, terutama apabila terjadi perubahan yang fundamental, seperti disajikan dalam tabel berikut ini :

**Tabel 5.2. *Value Driven* dan *Vision Driven* LAN Tahun 2013 s.d Saat Ini (2016)**

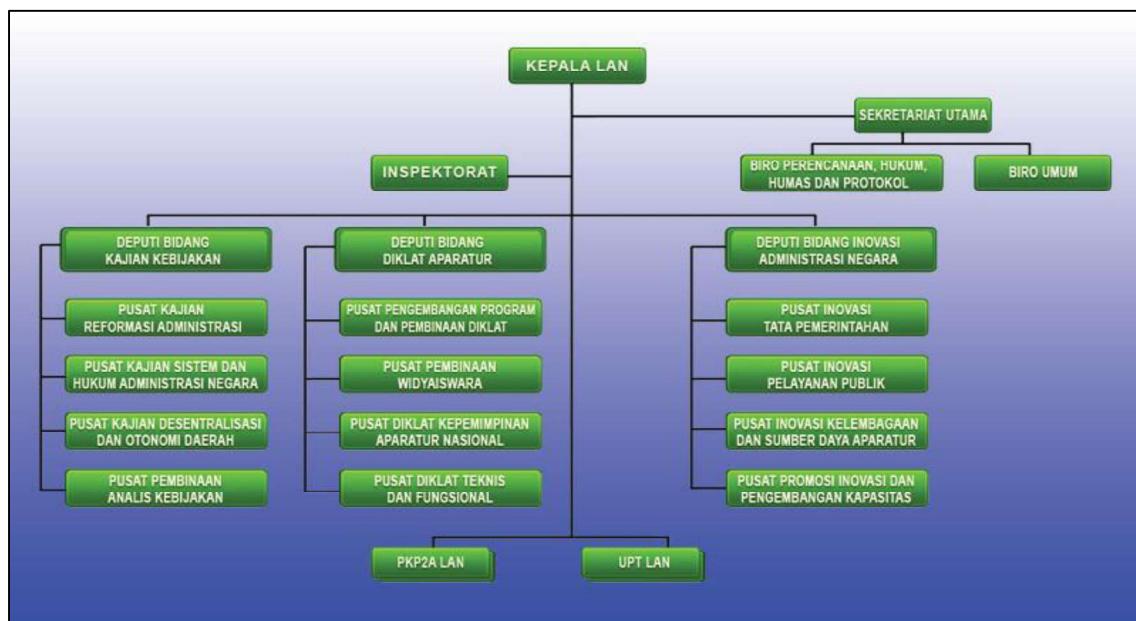
| No | Aspek <i>Value &amp; Vision Driven</i> Yang Menjadi Acuan Pada Tahun 2016   |
|----|---|
| 1. | <b>Visi :</b> Menjadi rujukan bangsa dalam pembaharuan Administrasi Negara  |
| 2. | <p><b>Misi :</b></p> <p>Memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan kapasitas aparatur negara dan sistem administrasi negara guna mewujudkan tata pemerintahan yang baik, melalui :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan Inovasi Administrasi Negara;</li> <li>2. Pengkajian Kebijakan;</li> <li>3. Pembinaan dan Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur negara;</li> <li>4. Pengembangan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Administrasi.</li> </ol> |
| 3. | <p><b>Nilai-Nilai Organisasi :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integritas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berkarya dan berbakti untuk organisasi dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi</li> <li>• Menjunjung tinggi nilai-nilai etika dan norma sosial</li> <li>• Kesesuaian antara perkataan dan perbuatan</li> <li>• Mengedepankan kepentingan publik dan organisasi di atas kepentingan</li> </ul> </li> </ol>   |

| No | Aspek <i>Value &amp; Vision Driven</i> Yang Menjadi Acuan Pada Tahun 2016  |
|----|--|
|    | <p>pribadi ataupun golongan</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Menjunjung tinggi amanah</li></ul>   |
| 2. | Profesional <ul style="list-style-type: none"><li>Bekerja sesuai dengan keahlian dan kompetensinya</li><li>Berorientasi pada kualitas hasil</li><li>Menjunjung tinggi kode etik profesi</li><li>Selalu melakukan pengembangan potensi diri</li><li>Bekerja secara total dan bertanggungjawab</li><li>Mampu mengambil keputusan secara mandiri maupun dalam tim</li></ul>   |
| 3. | Inovatif <ul style="list-style-type: none"><li>Berpikir dan bertindak di luar kebiasaan (<i>Out of the Box</i>)</li><li>Melakukan kreativitas untuk menciptakan nilai tambah</li><li>Melakukan pembenahan secara terus menerus (<i>Continuous improvement</i>) terhadap proses dan metode kerja</li><li>Mampu beradaptasi dengan perkembangan Iptek</li><li>Berani mengambil resiko untuk sebuah keputusan</li></ul>   |
| 4. | Peduli <ul style="list-style-type: none"><li>Menjunjung tinggi sikap kebersamaan dan gotong royong</li><li>Bersikap adil</li><li>Merasakan apa yang dirasakan orang lain/memahami orang lain</li><li>Saling menguatkan antar sesama warga LAN</li><li>Bersikap ramah, mengembangkan senyum salam sapa serta cepat tanggap terhadap persoalan orang lain</li><li>Mau mendengar pendapat dan kritik orang lain</li></ul> |
| 4. | <b>SOTK LAN sesuai dengan Perkalan No. 14 Tahun 2013</b>   |
| 5. | Tugas dan Fungsi LAN sesuai PP No 57 Tahun 2013 dan Fungsi, Tugas dan Wewenang LAN sesuai UU No 5 Tahun 2014   |
| 6. | Renstra LAN 2015 – 2019  |

Dalam Stuktur Organisasi dan Tata Kerja LAN pada tahun 2012 digambarkan tingkatan dalam organisasi yang tertinggi yaitu Kepala LAN yang di bawahnya terdapat Sekretaris Utama beserta unit pendukungnya (Biro Umum dan Biro Perencanaan, Hukum,

Humas dan Protokol). Selain itu terdapat 5 Kedeputian guna menunjang *core business* LAN dimana 3 Kedeputian berkaitan dengan kajian dan 2 Kedeputian yang terkait dengan Kediklatan. Para Deputi tersebut dalam melaksanakan tugas dan fungsi jabatannya didukung oleh berbagai tingkat jabatan di bawahnya. Selain itu terdapat pula beberapa PKP2A, STIA dan UPT yang menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi LAN. Kemudian terjadi proses *rightsizing* pada tahun 2013, dimana Kedeputian mengalami perampingan dari 5 menjadi 3 Kedeputian yang mencerminkan *core business* dan visi LAN, yaitu Kedeputian Bidang Kajian Kebijakan, Kedeputian Bidang Diklat dan Kedeputian Bidang Inovasi Administrasi Negara. Perubahan ini berdampak pada perubahan struktur organisasi yang ada di bawahnya serta berdampak pula pada alur proses kerja yang ada. Sementara untuk tugas dan fungsi Kepala LAN, Sekretaris Utama, Inspektorat, PKP2A, STIA dan UPT yang menunjang tugas dan fungsi LAN cenderung tetap. Hal ini mengakibatkan *job driven* yang dijadikan acuan dalam kajian ini berbeda dengan *job driven* pada tahun 2012. Dikarenakan adanya beberapa jabatan baru dan alur atau proses kerja yang berubah, termasuk juga dengan perubahan terkait tugas dan fungsi jabatan maupun lingkup kewenangan. Berbagai tingkatan jabatan ini, terutama yang mempunyai tugas dan fungsi yang baru, membutuhkan kompetensi manajerial maupun kompetensi kebidangan dengan tingkatan level yang berbeda tergantung dari luas lingkup jabatan masing-masing.

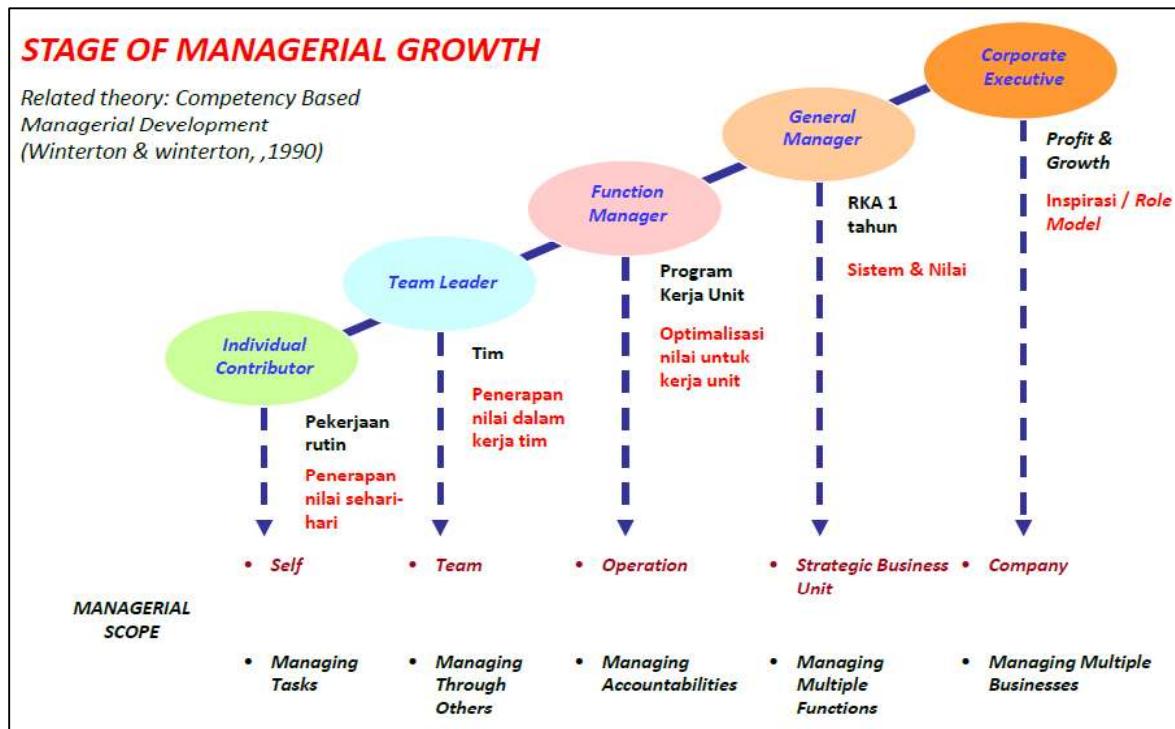
Gambar 5.1. Struktur Organisasi LAN 2013



Sumber : [www.lan.go.id](http://www.lan.go.id) (2016)

Apabila ditautkan dengan teori penyusunan kompetensi, maka tim penyusun katalog kompetensi LAN terdahulu menyusun katalog kompetensi manajerial dengan mengadopsi pendekatan yang ketiga (lihat halaman 15) yaitu *Level by Organisation Structure*, seperti diilustrasikan pada Gambar 5.2. berikut ini :

Gambar 5.2. Tahapan Tingkat Manajerial



Sumber : Winterton & Winterton (1990)

Pendekatan ini umum digunakan dalam berbagai jenis organisasi untuk menyusun kompetensi. Tingkatan dan rentang tugas dari berbagai cakupan (scope) jabatan manajerial di LAN seperti telah dijabarkan pada halaman sebelumnya digunakan sebagai dasar pendekatan dalam menyusun kompetensi. Dari telaahan terhadap aspek *value driven*, *vision driven* (Gambar 5.2.) serta *job driven* diperoleh 2 jenis kompetensi yang dibutuhkan guna mencapai visi yang diharapkan oleh LAN, yaitu **Kompetensi Inti** dan **Kompetensi Manajerial**. Kompetensi Inti adalah Kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi LAN. Kompetensi ini dibangun terutama sebagai hasil ekstraksi dari nilai-nilai yang dimiliki oleh LAN yaitu Integritas, Profesional, Inovatif dan Peduli serta core business LAN. Dalam menjalankan tugas dan fungsi sesuai jabatannya masing-masing,

seluruh pegawai LAN diharapkan mampu menginternalisasi nilai-nilai yang dibangun tersebut hingga dapat muncul dalam perilaku kerja sehari-hari yang tercermin pada **6 Kompetensi Inti LAN** yaitu :

**Tabel 5.3. Kompetensi Inti Lembaga Administrasi Negara**

| NO | KOMPETENSI INTI LAN                        |
|----|--|
| 1  | <b>Integritas</b>                          |
| 2  | <b>Pembelajaran Berkelanjutan</b>          |
| 3  | <b>Kesadaran Berorganisasi</b>             |
| 4  | <b>Berorientasi pada Kualitas</b>          |
| 5  | <b>Inovasi</b>                             |
| 6  | <b>Perhatian Pada Pemangku Kepentingan</b> |

Adapun penjelasan lebih lanjut atas hasil telahaan dari keenam kompetensi inti tersebut adalah sebagai berikut :

### **1) Integritas**

Dalam visi LAN “Menjadi rujukan bangsa dalam pembaharuan Administrasi Negara”, maka para pegawai LAN dituntut memiliki kompetensi integritas yang mampu menjadi contoh minimal bagi instansi lain dan maksimal bagi bangsa Indonesia, dalam artian pegawai LAN harus jujur, mampu menjaga etika dan patuh pada aturan bahkan mampu mengajak pegawai lain untuk ikut mentaati aturan yang ada dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini juga didukung oleh salah satu Nilai Organisasi LAN yaitu **Integritas** yang menuntut para pegawai LAN untuk senantiasa Berkarya dan berbakti untuk organisasi dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi, Menjunjung tinggi nilai-nilai etika dan norma sosial, Kesesuaian antara perkataan dan perbuatan, Mengedepankan kepentingan publik dan organisasi di atas kepentingan pribadi ataupun golongan dan Menjunjung tinggi amanah.

### **2) Pembelajaran Berkelanjutan**

Untuk mewujudkan Visi dan Misi LAN (“Memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan kapasitas aparatur negara dan sistem administrasi negara guna

mewujudkan tata pemerintahan yang baik”), maka para pegawai LAN dituntut untuk memiliki kompetensi **Pembelajaran Berkelanjutan** yang artinya mereka harus mampu mengidentifikasi kebutuhan pengetahuan dan keterampilan yang harus dikuasai dalam menghadapi tugas saat ini maupun tugas masa depan dengan menciptakan peluang untuk belajar, bertukar informasi, pengetahuan dan pengalaman, serta mengaplikasikan hasil belajarnya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal itu juga tercermin dari salah satu Nilai Organisasi LAN “Profesional” yang mana para pegawai LAN harus mampu bekerja sesuai dengan keahlian dan kompetensinya dan selalu melakukan pengembangan potensi diri. Selain itu, tuntutan kompetensi Pembelajaran Berkelanjutan juga tercermin dalam Undang-Undang No.5 Tahun 2014 Bab I Pasal I ayat 20 yang menyatakan bahwa Lembaga Administrasi Negara adalah lembaga pemerintah non kementerian yang diberi kewenangan melakukan pengkajian dan pendidikan dan pelatihan ASN sebagaimana diatur dalam undang-undang ini.

### 3) Kesadaran Berorganisasi

Kompetensi ini harus ada dan dimiliki oleh para pegawai LAN. Mereka harus memahami budaya dan situasi organisasi, baik internal LAN maupun eksternal, serta mampu menjalankan posisi, peran dan fungsi secara efektif sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya di dalam struktur organisasi. Para pegawai LAN harus mampu menginternalisasi Nilai-nilai organisasi LAN yang meliputi Integritas, Profesional, Inovatif dan Peduli.

### 4) Berorientasi pada Kualitas

Dalam visi LAN “Menjadi rujukan bangsa dalam pembaharuan Administrasi Negara”, maka kompetensi **Berorientasi pada Kualitas** harus dimiliki oleh seluruh pegawai LAN. Mereka harus mampu merujuk pada standar kualitas dalam pelaksanaan pekerjaan, menerapkan disiplin dan ketelitian dalam pencapaian standar kualitas; mempertahankan standar kualitas dan mendorong orang lain untuk memiliki standar kualitas yang tinggi dalam melaksanakan tugas agar visi dan misi LAN tersebut dapat tercapai. Bahkan dengan kewenangan yang dimiliki LAN untuk melakukan pengkajian dan pendidikan dan pelatihan ASN seperti yang tertuang dalam Undang-Undang No.5 Tahun 2014 Bab I Pasal I ayat 20, maka para pegawai LAN dituntut

selalu menjaga kualitas hasil kerjanya dan bekerja “Profesional” seperti salah satu Nilai Organisasi LAN

**5) Inovasi**

Seperti tertuang dalam visi dan misi LAN untuk menjadi rujukan bangsa dan memberikan kontribusi yang nyata dalam pengembangan kapasitas aparatur negara, maka para pegawai LAN dituntut untuk memiliki kompetensi **Inovasi**. Mereka harus mampu menghasilkan ide/gagasan dan pemikiran baru serta menerapkannya dalam rangka meningkatkan efektivitas kerja. Hal ini juga diperkuat dalam salah satu Nilai Organisasi LAN yaitu “Inovasi” yang isinya antara lain : Berpikir dan bertindak di luar kebiasaan (*Out of the Box*), Melakukan kreativitas untuk menciptakan nilai tambah, Melakukan pembenahan secara terus menerus (*Continuous improvement*) terhadap proses dan metode kerja, Mampu beradaptasi dengan perkembangan Iptek dan Berani mengambil resiko untuk sebuah keputusan

**6) Perhatian pada Pemangku Kepentingan**

LAN merupakan instansi pemerintah yang salah satu tanggung jawabnya adalah melayani masyarakat sehingga kompetensi **Perhatian pada Pemangku Kepentingan** sangat perlu untuk dimiliki. Ditambah lagi LAN sebagai instansi pembina pendidikan dan pelatihan seperti yang tertuang dalam Undang-Undang No.5 Tahun 2014 sehingga para pegawainya harus mampu menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan pemangku kepentingan internal maupun eksternal dengan melakukan tindakan yang efektif untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan dan membina hubungan yang efektif serta secara proaktif mengembangkan beragam cara baru dalam rangka meningkatkan kepuasan para pemangku kepentingan. Hal tersebut juga tercermin dalam salah satu Nilai-nilai Organisasi LAN sendiri (“Peduli”).

Disamping 6 (enam) Kompetensi Inti yang wajib dimiliki oleh setiap individu pegawai LAN, terdapat pula 14 Kompetensi Manajerial sebagai cerminan perilaku pegawai dalam menjalankan pekerjaannya yang level penguasaannya tergantung pada tingkatan manajerial masing-masing pegawai. Kompetensi manajerial yang dimiliki oleh pegawai LAN akan dapat mendukung tercapainya visi misi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kompetensi manajerial ini terbagi ke dalam 3 (tiga) *cluster* kompetensi berdasarkan pada

efektifitas pribadi, kemampuan interpersonal dan pengelolaan organisasi Adapun **14 Kompetensi Manajerial LAN** adalah seperti ditampilkan pada Tabel 5.4. berikut ini:

**Tabel 5.4. Kompetensi Manajerial LAN**

| KOMPETENSI MANAJERIAL LAN   |  |   |
|---|--|---|
| EFEKТИFITAS PRIBADI   | KEMAMPUAN INTERPERSONAL  | PENGELOLAAN ORGANISASI  |
| 1. Berpikir Analitis<br>2. Pengambilan Keputusan<br>3. Pengelolaan Diri<br>4. Fleksibilitas Kerja | 1. Komunikasi Organisasi<br>2. Kerjasama Tim<br>3. Kepemimpinan<br>4. Mengembangkan Orang Lain | 1. Berorientasi Strategis<br>2. Perencanaan dan Pengelolaan<br>3. Pengembangan Jejaring Kerja<br>4. Manajemen Perubahan<br>5. Manajemen Konflik<br>6. Negosiasi |

## **B. TELAAHAN TERHADAP PROSES BISNIS LAN DALAM RANGKA MENYUSUN KOMPETENSI KEBIDANGAN**

Selain menyempurnakan Kompetensi Inti dan Kompetensi Manajerial, kajian ini juga dilakukan untuk mendapatkan Kompetensi Teknis/Kebidangan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas pekerjaan tertentu. Untuk memudahkan pembaca, Kompetensi Teknis dalam kajian ini selanjutnya disebut dengan “Kompetensi Kebidangan”. Menurut Green (1999), Kompetensi Kebidangan (*Business Process/Technical/Functional competencies*) merupakan kumpulan perilaku yang mencerminkan keahlian teknis tertentu yang dihubungkan dengan tanggung jawab khusus dari masing-masing pegawai dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas fungsi organisasi (lihat Gambar 2.2.) Dalam menyusun kompetensi kebidangan dapat dilakukan melalui penelaahan terhadap proses bisnis organisasi. Mengapa demikian? Proses bisnis adalah suatu kumpulan pekerjaan terstruktur yang saling berhubungan untuk menyelesaikan suatu masalah tertentu atau yang menghasilkan produk atau layanan untuk mendukung pencapaian tujuan serta sasaran strategis dari suatu organisasi. Analisis proses bisnis biasanya melibatkan pemetaan proses

dan subproses di dalamnya hingga tingkatan aktivitas atau kegiatan. Davenport (1993) mendefinisikan proses bisnis sebagai “aktivitas yang terukur dan terstruktur untuk memproduksi *output* tertentu untuk kalangan pelanggan tertentu. Terdapat di dalamnya penekanan yang kuat pada “bagaimana” pekerjaan itu dijalankan di suatu organisasi, tidak seperti fokus dari produk yang berfokus pada aspek “apa”. Suatu proses oleh karenanya merupakan urutan spesifik dari aktivitas kerja lintas waktu dan ruang, dengan suatu awalan dan akhiran, dan secara jelas mendefinisikan input dan output.” Lembaga Administrasi Negara pada tahun 2016 telah merumuskan proses bisnis dalam manajemen organisasinya. Terdapat **12 Proses Bisnis LAN** yang meliputi:

**01 PENGELOLAAN PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN**

1. Penyusunan Peraturan Kepala LAN
2. Penyusunan Keputusan
3. Penyusunan Keputusan KPAB

**02 PENGELOLAAN KAJIAN KEBIJAKAN DAN INOVASI ADMINISTRASI**

Pengelolaan Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara

**03 PENGELOLAAN PENDIDIKAN TINGGI ILMU ADMINISTRASI**

1. Pengelolaan Penerimaan Mahasiswa Baru
2. Registrasi Mahasiswa Lama
3. Perkuliahan
4. Pelaksanaan UTS/UAS
5. Penyusunan Skripsi/Thesis
6. Review Kurikulum
7. Pengelolaan Administrasi dan Keuangan Pendidikan Tinggi
8. Pengabdian Masyarakat
9. Penelitian Ilmu Administrasi
10. Pengembangan Ilmu Administrasi
11. Penjaminan Mutu Akademis
12. Audit Mutu Akademis Internal (AMAI)

**04 PENGELOLAAN SOSIALISASI, PROMOSI, DAN PUBLIKASI ADMINISTRASI NEGARA**

1. Penyelenggaraan Sosialisasi, Bimtek, dan Advokasi
2. Pelaksanaan Promosi
3. Pelaksanaan Publikasi
4. Pengelolaan *Media Center* dan Permohonan Informasi
5. Pengelolaan Kepustakaan

05 PENGELOLAAN DIKLAT APARATUR

1. Penyelenggaraan Diklat
2. Pembinaan Diklat Aparatur (Pim dan Prajab)
3. Pengembangan Program Diklat
4. Pengelolaan *Assesment Centre*
5. Permohonan Akreditasi

06 PEMBINAAN JABATAN FUNGSIONAL TERTENTU

1. Seleksi WI/AK
2. Pengembangan WI/AK
3. Evaluasi Kinerja WI/AK

07 PENGELOLAAN SDM

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia
2. Rekrutmen Pegawai
3. Pembinaan Sumber Daya Manusia (Pembinaan Karier)
4. Pembinaan Sumber Daya Manusia (Penegakan Disiplin)
5. Pengembangan Sumber Daya Manusia (Diklat)
6. Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pemberian Izin dan Tugas Belajar)

08 PELAYANAN INFORMASI, HUBUNGAN ANTAR LEMBAGA DAN HUBUNGAN MASYARAKAT

1. Pengelolaan Data dan Informasi
2. Layanan Informasi
3. Pengelolaan Kerjasama Dalam dan Luar Negeri

09 PENGELOLAAN TEKNOLOGI INFORMASI

1. Pengelolaan Infrastruktur Teknologi Informasi
2. Pengelolaan Aplikasi
3. Pengelolaan Keamanan

10 PENGELOLAAN ADMINISTRASI UMUM DAN HUKUM

1. Pengelolaan Rumah Tangga (Administrasi Perjalanan Dinas ke Luar Negeri)
2. Pengelolaan BMN
3. Pengelolaan Keprotokolan
4. Pengelolaan Arsip
5. Pelayanan Konsultasi Hukum
6. Pemberian Bantuan Hukum
7. Pengelolaan Pengadaan Barang dan Jasa

## **11 PENGELOLAAN RENCANA DAN ANGGARAN**

1. Penyusunan Rencana Strategis
2. Penyusunan Rencana Kegiatan dan Penganggaran
3. Pengelolaan Keuangan
4. Pemantauan dan Evaluasi Program/Kegiatan

## **12 PENGELOLAAN ORGANISASI DAN SISTEM MANAJEMEN**

1. Perencanaan dan Pengembangan Organisasi
2. Evaluasi Organisasi
3. Pengelolaan Kinerja
4. Pengelolaan Akuntabilitas
5. Pengawasan Internal
6. Pengendalian Dokumen

Melalui penelaahan terhadap 12 Proses Bisnis LAN tersebut, didapatkan gambaran lebih mendetail mengenai tugas dan struktur pekerjaan yang terdapat di LAN sesuai dengan tugas dan fungsi LAN, dimana tugas LAN berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 57 tahun 2013 ialah melaksanakan tugas pemerintahan di bidang administrasi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

1. Pengkajian dan penyusunan kebijakan nasional tertentu di bidang administrasi negara;
2. Pengkajian administrasi negara di bidang kebijakan reformasi administrasi, desentralisasi dan otonomi daerah, sistem administrasi negara dan hukum administrasi negara;
3. Pengembangan inovasi administrasi negara di bidang tata pemerintahan, pelayanan publik, serta kelembagaan dan sumber daya aparatur;
4. Pemberian fasilitasi dan pembinaan terhadap kegiatan instansi pemerintah di bidang administrasi negara;
5. Pembinaan, penjaminan mutu dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya aparatur negara;
6. Pembinaan jabatan fungsional tertentu yang menjadi kewenangan LAN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;

7. Pengembangan kapasitas administrasi negara; dan
8. Pembinaan dan penyelenggaraan dukungan administrasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Guna melaksanakan struktur tugas dan fungsi seperti disebutkan di atas, tentunya dibutuhkan berbagai kompetensi kebidangan yang mendukung kompetensi inti dan kompetensi manajerial yang telah dipersyaratkan. Perlu dipahami bersama bahwa kompetensi teknis berbeda dengan kompetensi profesi (contoh profesi : widyaiswara, peneliti, assessor, analis kebijakan, dsb). Ciri dari kompetensi kebidangan adalah bahwa :

1. Kompetensi kebidangan bersifat spesifik pada pekerjaan;
2. Menunjukkan penguasaan terhadap metoda/konsep/manual/teknologi;
3. Dapat dipelajari pada situasi formal
4. Variasinya tinggi tergantung pada karakter bisnis dan teknologi yang digunakan oleh organisasi.

Di sisi lain, kompetensi profesi bersifat lebih spesifik/khusus dan biasanya mempunyai standar level keahlian tertentu yang dipersyaratkan, berhubungan dengan kenaikan pangkat dalam jabatan dan telah diatur dalam regulasi tersendiri yang dikeluarkan oleh instansi pembina masing-masing jabatan fungsional. Dalam menyusun kompetensi kebidangan perlu mempertimbangkan kebutuhan serta kesesuaian kompetensi untuk masa yang akan datang. Apabila kompetensi kebidangan yang disusun akan digunakan untuk jabatan tertentu yang berorientasi pada ranah pelayanan, maka hendaknya ditentukan terlebih dahulu kompetensi yang paling krusial pada rumpun jabatan tertentu. Perlu diperhatikan bahwa tidak semua kompetensi dapat dimasukkan ke dalam katalog kompetensi kebidangan. Kompetensi kebidangan dapat ditentukan dengan cara sebagai berikut :

- a. Melakukan analisa terhadap proses bisnis organisasi
- b. Melakukan interview dan observasi (kepada pemangku jabatan yang berkaitan)
- c. Melakukan identifikasi kompetensi kebidangan
- d. Menentukan level menggunakan pendekatan Dreyfus Model.

Proses penyusunan Katalog Kompetensi Kebidangan LAN dilakukan dengan cara mengidentifikasi *General Knowledge* (Kompetensi Induk) yang digunakan untuk menjalankan tugas dan fungsi organisasi. Selanjutnya, tim menelaah dan mengelompokkan, dari 12 proses bisnis LAN, mana saja yang saling berkaitan dan menggunakan *General Knowledge* tersebut. Apabila sudah ditentukan pengelompokannya, kemudian dari *General Knowledge* diturunkan ke dalam kompetensi yang lebih spesifik/operasional.

Pada umumnya dalam menyusun kompetensi kebidangan dapat menggunakan acuan dari *Winterton and Winterton* (1990) seperti telah ditampilkan pada Gambar 5.2 serta mengadopsi Dreyfus model dalam menentukan level. Penentuan level dalam kompetensi teknis sangatlah kontekstual tergantung pada karakter, jenis dan kebutuhan dari organisasi. Dalam menentukan level, tim kajian menggunakan pendekatan Dreyfus Model (tabel 2.1.), yang menjelaskan bahwa dalam memperoleh dan mengembangkan keahlian dibagi menjadi 5 (lima) tingkatan. Selain kedua teori tersebut, diperkuat pula dengan pendekatan *Level by Proficiency* (tabel 2.2). Adapun proses dan hasil analisis yang tertuang dalam **Katalog Kompetensi Kebidangan LAN** selengkapnya terdapat pada **Lampiran II** kajian ini.

## C. TELAAHAN TERHADAP STANDAR KOMPETENSI JABATAN STRUKTURAL LAN

Pada saat *review* tahap IV, jajaran manajemen puncak LAN telah mengusulkan bahwa selain penyempurnaan Katalog Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Kebidangan, perlu dibuat pula Standar Kompetensi Jabatan LAN. Oleh sebab itu, tim kajian melakukan penelaahan kembali terhadap dokumen standar kompetensi yang sudah ada sebelumnya, untuk dilakukan penyesuaian kembali sesuai perkembangan situasi strategis organisasi. Hasil dari *review* tersebut, telah tersusun dokumen Standar Kompetensi Jabatan Struktural LAN yang dilengkapi dengan standar kompetensi kebidangan. Dokumen selengkapnya dapat dilihat pada **Lampiran III** kajian ini.

## D. PROSES VALIDASI KATALOG KOMPETENSI LAN

Katalog Kompetensi Manajerial yang telah melalui tahap penelaahan oleh Tim Kajian, selanjutnya dikonfirmasikan hasilnya kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Narasumber pakar/praktisi mereview hasil kajian tim Bidang PKKA terutama menyangkut kaidah penulisan kalimat dan kesesuaian antara level dengan perilaku kunci dalam katalog kompetensi. Narasumber internal mereview terkait dengan substansi kompetensi dan kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan kompetensi yang ada di LAN. Hal ini sangat penting dilakukan mengingat katalog kompetensi merupakan hasil pengejawantahan nilai, visi dan misi LAN serta akan digunakan sebagai salah satu pedoman dalam pelaksanaan manajemen kinerja LAN .

Gambar 5.3. Alur Tahapan Validasi Katalog Kompetensi



Sumber: Olahan Peneliti

Alur tahapan proses Validasi Katalog Kompetensi di lingkungan LAN terdiri dari 9 (sembilan) tahap. Dimulai dari tahap 1 yaitu Penyusunan draf katalog awal yang telah di review dan direvisi oleh tim PKKA hingga tahap 9 yaitu Finalisasi dan legalisasi Katalog Kompetensi oleh Kepala LAN. Alur tahapan proses validasi Katalog Kompetensi secara mendetail dijelaskan dalam paragraf selanjutnya.

### Penjelasan Tahap Validasi Katalog Kompetensi LAN 2016

#### Tahap 1. Draf Katalog Awal Revisi Tim Bidang PKKA.

Pada tahap ini Tim Kajian dari Bidang PKKA yang terbagi dalam 4 Kelompok Kerja (pokja) menelaah ulang (review) Draf Katalog Kompetensi yang telah ada sebelumnya, dengan mengacu pada hasil analisa yang telah dilakukan terkait dengan *value driven*, *vision driven* dan *job driven* serta memperhatikan pula Peraturan Kepala BKN no 7 tahun 2013 mengenai Pedoman Penyusunan Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil.

#### Tahap2. Draf Katalog I mendapat Masukan Narasumber LAN Pusat.

Pada tahap 2, Draf Katalog yang telah direview disampaikan kepada para narasumber dari LAN Pusat. Berdasarkan hasil FGD dengan **Kepala LAN Dr. Adi Suryanto, M.Si** pada tanggal 27 Mei 2016, beliau menekankan pentingnya kegiatan kajian ini karena organisasi sedang mengembangkan IHRM. Hasil dari kajian ini akan digunakan sebagai buku pintar bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan manajerial serta sebagai basis data untuk kepentingan *talent pool*, peralihan kepada jabatan fungsional dan pengembangan pegawai. Selain memberi masukan tentang pentingnya katalog kompetensi manajerial, beliau pun menyampaikan harapan kepada tim kajian untuk mengembangkan standar kompetensi jabatan, kompetensi teknis (kebidangan) dan sosiokultural karena secara nasional LAN diminta untuk bertanggung jawab mengembangkan sosiokultural. Dalam mengembangkan kompetensi sosiokultural harus dilakukan pendalaman substansi. Menanggapi harapan dari Kepala LAN, katalog kompetensi yang dihasilkan dari kajian ini pada dasarnya sudah memuat kompetensi sosiokultural yang tercakup ke dalam Kompetensi Manajerial pada *Cluster Interpersonal Skill*, yaitu Kompetensi Kesadaran Berorganisasi, Kerjasama Tim, Kepemimpinan dan Mengembangkan Orang Lain

Adapun beberapa masukan dari Narasumber Eselon I LAN yang diterima oleh Tim Kajian pada bulan Juli 2016 antara lain :

**A. Masukan dari Deputi Inovasi Administrasi Negara (Dr. Tri Widodo WU, MA)**

Beberapa masukan yang diperoleh dari Deputi Inovasi Administrasi Negara antara lain: Butir-butir dalam kompetensi inti dinilai sudah sesuai. Untuk Kompetensi Manajerial, Kompetensi berpikir kreatif dan pemberian pengaruh diharapkan bisa dimunculkan dalam Katalog Kompetensi 2016, baik dalam judul tersendiri maupun diakomodasi dalam judul kompetensi yang lainnya. Karena kompetensi berpikir kreatif sangat penting dimiliki oleh unit inovasi, mengingat bahwa kreativitas akan mendorong inovasi. Selain itu, unit inovasi juga dituntut untuk mampu menciptakan metode dan kasus agar *stakeholder* menjadi kreatif. Sama halnya untuk pemberian pengaruh, kompetensi ini dibutuhkan unit kerja inovasi, misalnya dalam kasus program laboratorium inovasi yang masih baru dan belum bisa memberikan bukti kemanfaatan, maka unit inovasi perlu meyakinkan *stakeholder* bahwa program ini bermanfaat. Mengenai konsep inovasi, konsep tersebut memiliki perbedaan dengan berpikir analitis pada proses pengolahan datanya. Konsep inovasi berangkat dari masalah langsung ke solusi (apa yang dilakukan). Sedangkan berpikir analitis beranjak dari masalah ke teori, lalu analisis dan yang terakhir rekomendasi. Seseorang yang inovatif dituntut untuk kreatif dan berpikir di luar kotak. Sementara seseorang yang berkecimpung di bidang kajian dituntut untuk berpikir analitis dan tidak keluar dari norma keilmuan/metodologi. Berdasarkan masukan tersebut, hasil kajian ini sudah mengakomodir harapan dari narasumber dengan penjelasan sebagai berikut : Kompetensi berpikir kreatif telah terakomodir pada kompetensi Inovasi dengan definisinya yaitu kemampuan menghasilkan ide/gagasan dan pemikiran baru serta menerapkannya dalam rangka meningkatkan efektivitas kerja. Kompetensi pemberian pengaruh telah terakomodir pada kompetensi Kepemimpinan, dimana definisi kompetensi kepemimpinan adalah Kemampuan mempengaruhi, meyakinkan, mengarahkan serta memotivasi orang lain dalam rangka membangun komitmen bersama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kompetensi berpikir analitis di dalam Katalog Kompetensi LAN didefinisikan sebagai

kemampuan untuk mengidentifikasi sumber masalah, menggunakan pendekatan berpikir logik, sistematik dan teratur secara kronologik, sehingga mampu memahami situasi atau masalah sebagai satu kesatuan yang terintegrasi. Masing-masing kompetensi tersebut memiliki pendekatan tingkatan level berdasarkan pada kedalaman kompetensi (*shallow to the deep approach*). Dengan demikian sudah sesuai dengan tuntutan kompetensi yang diharapkan oleh narasumber.

Untuk Standar Kompetensi Jabatan di LAN, penulisan kompetensi manajerial sebaiknya memasukkan ke-20 judulnya, adapun variasi antar jabatan terletak pada penentuan levelnya. Perbedaan level kompetensi kebidangan antar jabatan sebaiknya memiliki deviasi tinggi, jangan antara 4 dengan 5 saja. Struktur penulisan standar kompetensi jabatan disarankan seperti dibawah ini :

| KOMPETENSI |                     | LEVEL |
|------------|---------------------|-------|
| Inti       |                     | x     |
| Manajerial | Inti (Jabatan)      | x     |
|            | Pendukung (Jabatan) | x     |
| Bidang     |                     | x     |

Berdasarkan masukan tersebut, Tim Kajian tidak memasukkan ke-20 judul kompetensi ke dalam standar kompetensi jabatan melainkan hanya dipilih kompetensi yang benar-benar prioritas dibutuhkan untuk jabatan tersebut. Untuk kompetensi lain yang tidak dimasukkan diasumsikan sudah tercakup pada kompetensi yang dianggap prioritas untuk jabatan tersebut. Apalagi untuk kepentingan kegiatan penilaian kompetensi jabatan tertentu, apabila seluruh kompetensi dimasukkan ke dalam standar kompetensi, kegiatan penilaian kompetensi menjadi tidak efektif dan efisien. Penentuan level kompetensi kebidangan masing-masing jabatan disesuaikan dengan tingkat keahlian yang dibutuhkan tiap karakter/jenis dan level jabatan. Struktur penulisan standar kompetensi jabatan sudah direvisi sesuai dengan masukan narasumber. Kompetensi Perhatian Kepada Pemangku Kepentingan di Deputi Inovasi seharusnya

berada di level 5 karena melibatkan banyak aspek *stakeholder*. Kompetensi Manajemen diklat seharusnya ada pada jabatan Sekretaris Utama untuk kepentingan pengelolaan SDM internal sehingga berada pada level 4. Untuk Deputi Inovasi dan Deputi Kajian cukup pada level 2 saja. Berdasarkan masukan ini Tim Kajian telah merevisi level sesuai dengan Standar Kompetensi Jabatan yang ada.

**B. Masukan dari Kepala Pusat Kajian Reformasi Administrasi (Dr. Muhammad Taufiq, DEA)**

Beberapa masukan yang diperoleh dari Kepala Pusat Kajian Reformasi Administrasi antara lain :

- Kesadaran berorganisasi merupakan kompetensi manajerial, bukan termasuk kompetensi inti. Fokus pada pelayanan yang *basic/simpel* namun *actionable*, yakni memberikan pelayanan kepada orang lain. Di LAN ini banyak orang terdidik tapi bagaimana bisa ada tindakan untuk pelayanan. Semakin tinggi level kompetensi pelayanan, seharusnya semakin bersemangat. Kepemimpinan sebaiknya dipecah, misalnya motivasi, visi, dll. Pada Katalog Kompetensi Kebidangan, Pelayanan bukan merupakan kompetensi bidang, tetapi *softskill*. Dalam pelayanan terdapat unsur: *creating value, enhancing value, & maintaining value*. Intinya adalah memberikan nilai tambah kepada orang lain dan ada semangat memberikan *value* pada orang lain.
- Kompetensi #4 Manajemen kebijakan, seharusnya adalah Analisis kebijakan.
- Kompetensi #13 dipecah menjadi 2, yakni evaluasi kinerja dan pengembangan SDM.
- Reformasi Administrasi belum diakomodasi secara definitif. Kontennya adalah mampu memahami berbagai kebijakan dan konsep reformasi administrasi atau reformasi birokrasi. Perbedaannya dengan penataan kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur adalah bahwa reformasi administrasi fokus kepada penyehatan aspek-aspek dalam birokrasi (*re-engineering*), misalnya hukum jadi lebih sehat atau berkinerja. Saat ini yg paling mendekati adalah kompetensi Manajemen Perubahan.

- Kompetensi dasar untuk bidang kajian adalah kemampuan menulis. Di kompetensi bidang ada yang terkait dengan menulis tapi mengarah pada jurnalistik, padahal arah yang diinginkan adalah karya tulis ilmiah. Selain itu dibutuhkan pula kemampuan untuk mempublikasikan Karya Tulis Ilmiah dalam bentuk makalah, *policy brief*, dan media *online*.
- Tambahan masukan untuk bidang kajian adalah manajemen penelitian yang terkait dengan pengadministrasian anggaran, jadwal, laporan, pencairan anggaran, dll. Manajemen penelitian ini juga terkait erat dengan penjaminan mutu penelitian.
- Perlu ada kompetensi inti bidang yang melekat pada setiap orang tanpa memandang jabatannya, supaya bisa di-cluster seperti IHRM.
- Untuk bidang inspektorat seharusnya ada manajemen audit karena meskipun arahnya akan diisi oleh fungsional pengawas, tapi pada kenyataannya belum pasti masuk ke situ. Oleh karena itu dipenuhi dari kompetensi bidang.
- Kompetensi administrasi publik itu sangat luas sekali karena merupakan sebuah ilmu. Oleh karena itu sebaiknya satu bagian saja, misalnya kompetensi analisis administrasi publik.
- Kompetensi Berpikir Analitis dan Jejaring Kerja untuk Sestama seharusnya berada pada level 5.

Masukan-masukan tersebut telah diakomodir oleh Tim Kajian dengan melakukan revisi sesuai arahan narasumber.

### Tahap 3. Revisi Tim PKKA I

Pada tahap ini Tim Kajian mendiskusikan hasil masukan dari para narasumber , mereview kembali draf katalog kompetensi dan merevisi draf agar sesuai dengan masukan yang telah diberikan. Selain katalog kompetensi manajerial, Tim Kajian pun mereview katalog kebidangan yang pernah disusun sebelumnya pada tahun 2013. Setelah didapatkan daftar kompetensi yang dibutuhkan dalam lingkup LAN, maka langkah selanjutnya Tim Kajian menganalisis uraian tugas dan cakupan kewenangan dalam setiap jabatan di lingkungan LAN. Tujuan analisis ini adalah untuk mendapatkan daftar

kompetensi beserta levelnya yang dibutuhkan untuk setiap jabatan, khususnya jabatan struktural/manajerial di lingkungan LAN. Jabatan-jabatan yang dianalisis secara rinci, terdiri dari: Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Madya, JPT Pratama, Jabatan Administrator, dan Jabatan Pengawas yang berada di seluruh lokasi satuan kerja LAN, baik yang ada di Jakarta, Bandung, Makassar, Samarinda, maupun Aceh. Hasil dari proses ini adalah **Standar Kompetensi Jabatan** di lingkungan LAN. Kompetensi dalam jabatan yang telah disusun tersebut berisi kompetensi inti, manajerial dan bidang beserta level yang harus dimiliki dari setiap jabatan agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan efektif dan efisien.

#### **Tahap 4. Review NS pakar/ praktisi**

Draf yang telah direvisi pada Tahap 3, katalog manajerial, katalog kebidangan dan standar kompetensi per jabatan kemudian di sampaikan kepada Narasumber pakar/praktisi yang kompeten untuk ditelaah ulang dan diberikan masukan.

#### **Tahap 5. Revisi Tim PKKA II**

Pada Tahap ini hasil *review* dari narasumber pakar/praktisi selanjutnya direvisi oleh masing-masing Pokja.

#### **Tahap 6. Review Narasumber Pakar/praktisi II**

Draf Katalog yang telah direvisi oleh tiap Pokja pada tahap 5, disampaikan kembali kepada Narasumber pakar/praktisi untuk direview pada Tahap 6 ini.

#### **Tahap 7. FGD Finalisasi Draf Katalog Baru**

Pada Tahap 7, hasil review dan revisi dari narasumber pakar/praktisi di bahas dalam FGD Tim Kajian Bidang PKKA dan disempurnakan untuk menjadi Draf final yang akan diserahkan kepada para pimpinan manajemen puncak di LAN untuk direview tahap akhir.

#### **Tahap 8. Review dan Legalisasi oleh *Top Management* LAN**

Pada Tahap 8 ini dokumen draf Katalog Kompetensi Manajerial, Kebidangan dan Standar Kompetensi direview kembali oleh para pimpinan tinggi di LAN yaitu Sekretaris

Utama beserta Deputi (Eselon I) untuk selanjutnya diajukan kepada Kepala LAN agar mendapatkan legalitas/pengesahan.

**Tahap 9. Final : Katalog Kompetensi LAN terbaru**

**Katalog Kompetensi LAN terbaru** telah siap digunakan. Adapun daftar lengkap katalog kompetensi manajerial telah dicantumkan dalam **Lampiran 1** Laporan kajian ini.

## BAB VI

## PENUTUP

### A. KESIMPULAN

Dalam rangka menciptakan sistem pengelolaan SDM yang terintegrasi (*Integrated Human Resource Management*) maka LAN perlu menggunakan acuan kompetensi yang diidentifikasi secara orisinal dari visi misi dan tugas-tugas di lingkungan LAN-RI. Karena sifatnya yang orisinal, maka pemanfaatannya diproyeksikan akan mampu dioptimalkan sesuai dengan keperluan pengelolaan SDM di LAN yang antara lain meliputi: analisis kebutuhan, rekrutmen, seleksi, penempatan dalam jabatan, penilaian kinerja, pengembangan, dan penempatan pegawai.

Setelah melalui rangkaian panjang tahapan penelitian, melalui kegiatan Kajian Penyempurnaan Katalog Kompetensi Manajerial LAN pada tahun 2016 ini, telah berhasil disusun 3 (tiga) buah dokumen sebagai berikut:

#### 1. **Katalog Kompetensi Manajerial LAN** yang di dalamnya mencakup :

- a. **Kompetensi Inti**; yakni *soft competency* yang harus dimiliki setiap pegawai tanpa memandang jabatannya. Untuk di lingkungan LAN-RI, jumlahnya ada 6, yaitu: 1) integritas; 2) pembelajaran berkelanjutan; 3) inovasi; 4) kesadaran berorganisasi; 5) berorientasi pada kualitas; dan 6) perhatian pada pemangku kepentingan.
- b. **Kompetensi Manajerial**; yakni *soft competency* yang harus dimiliki Pejabat Pimpinan Tinggi, Pejabat Administrator dan Pejabat pengawas di lingkungan LAN-RI. Dimana jumlah kompetensi dan level penguasaan yang diharuskan terhadap kompetensi tersebut tergantung dari kompleksitas tugas dan fungsi masing-masing jabatan. Jika ditotal jumlahnya adalah 14 kompetensi, yaitu: 1) berpikir analitis; 2) pengambilan keputusan; 3) pengelolaan diri; 4) fleksibilitas kerja; 5) komunikasi organisasi; 6) kerjasama tim; 7) kepemimpinan; 8) mengembangkan orang lain; 9) berorientasi strategis; 10) perencanaan dan pengelolaan; 11) pengembangan

jejaring kerja; 12) manajemen perubahan; 13) manajemen konflik; dan 14) negosiasi.

2. **Katalog Kompetensi Kebidangan LAN;** yakni kumpulan dari kompetensi yang sifatnya spesifik, baik berupa *hard skill* maupun *specific knowledge* yang dibutuhkan sesuai bidang (ranah) kerja di lingkungan LAN. Terdapat 10 bidang kerja LAN yang dijadikan titik tolak penentuan kompetensi kebidangan, yaitu: 1) Manajemen SDM aparatur; 2) Ketatalaksanaan organisasi; 3) Manajemen aset; 4) Manajemen kinerja organisasi; 5) Administrasi publik; 6) Metodologi penelitian; 7) Manajemen kebijakan; 8) Ketatanegaraan; 9) Manajemen pendidikan dan pelatihan; dan 10) Manajemen keuangan;
3. **Standar Kompetensi Jabatan LAN;** yakni daftar kompetensi inti, manajerial dan kebidangan yang minimal harus dimiliki oleh seorang pejabat pimpinan tinggi, administrator ataupun pengawas agar bisa menjalankan tugas jabatannya di LAN-RI dengan efektif dan efisien. Standar kompetensi jabatan yang telah disusun sejumlah 113 jabatan di lingkungan LAN, yang meliputi jabatan-jabatan sebagai berikut: a) JPT Madya; b) JPT Pratama; c) Jabatan Administrator; dan d) Jabatan Pengawas.

## B. REKOMENDASI

Aplikasi dari ketiga dokumen di atas, akan memantapkan jalan LAN-RI dalam menerapkan sistem *Integrated Human Resource Management* (IHRM) atau pengelolaan SDM yang terintegrasi. Sebagai contohnya adalah dalam proses seleksi JPT yang akan lebih fokus pada kompetensi yang menjadi faktor penentu kesuksesan dalam jabatan tersebut. Melalui penerapan IHRM, LAN-RI akan mampu mengoptimalkan kinerja pegawainya untuk mendukung perwujudan visi dan misi LAN. Lebih jauh lagi, dengan tercapainya visi dan misi LAN, maka kontribusi LAN dalam penyelenggaraan negara dan pelayanan masyarakat akan semakin besar serta dirasakan dengan jelas.

Berdasarkan hasil yang sudah diperoleh dari kegiatan Kajian Penyempurnaan Katalog Kompetensi Manajerial LAN maka selanjutnya

diperlukan beberapa langkah lanjutan. Langkah yang **pertama** adalah pengintegrasian ketiga dokumen ini ke dalam organisasi melalui legalisasi oleh LAN-RI. Yang **kedua**, LAN mengintegrasikan ketiga dokumen kompetensi ini dengan berbagai sistem pengelolaan SDM di LAN. Hal ini tentunya diawali dengan sosialisasi dokumen kompetensi itu sendiri yang diikuti dengan perubahan pola pikir pengelola SDM. **Ketiga**, LAN menerapkan sistem pengawasan terhadap pengaplikasian kompetensi dalam sistem pengelolaan SDM di LAN-RI. **Terakhir**, LAN perlu terus mengamati perubahan lingkungan internal dan eksternal yang nantinya akan berpengaruh terhadap kebutuhan kompetensi di LAN sendiri. Selanjutnya bila dipandang perlu, maka harus dilakukan penyempurnaan kembali atas dokumen kompetensi yang telah ada.

## DAFTAR PUSTAKA

- \_\_\_\_\_(2011). *Konsep Dasar Manajemen Kinerja*. Diunduh dari <http://stiebanten.blogspot.co.id/2011/05/konsep-dasar-manajemen-kinerja.html?m=1>
- Benner, P. Patricia., (1982). 'From novice to expert', *American Journal of Nursing*, Mar., pp.402-7 Downloaded 3 January 2017.
- Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur PKP2A I LAN (2012). *Draft Katalog Kompetensi dan Standar Kompetensi Jabatan di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara*. (Laporan Hasil Kajian)
- Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur PKP2A I LAN (2012). *Laporan Akhir Penyusunan Katalog dan Instrumen Kompetensi Teknis*. (Laporan Hasil Kajian)
- Bina Potensia Indonesia (2016). *Designing Competency Model Training Program Modul*.
- Davenport, Thomas (1993). *Process Innovation: Reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press, Boston. Downloaded 30 December 2016.
- Dreyfus, Stuart, E. *The Five-Stage Model of Adult Skill Acquisition*. Bulletin of Science, Technology & Society, Vol. 24, No. 3, June 2004, 177-181. DOI: 10.1177/0270467604264992. Sage Publications.
- Green, P.C. 1999. *Building Robust Competencies : Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Fransisco : Jossey – Bass.
- Loma, G. (1998). *Information that works: Loma's Competency Dictionary*. Self-published.
- Lum, Alvin (2005). *Assessment Center – Simulator For Organisation Talents*, Singapore: Pacific Century Consulting Pte Ltd.
- Muis, Abdul & Prasetyo, Antonius G. (2014). Rightsizing Organisasi Lembaga Administrasi Negara. Dalam Dwiputrianti dkk. (Ed.), *Handbook Inovasi Administrasi Negara*. (hal. 221-250). Jakarta: Pusat INTAN-DIAN-LAN.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013 Tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.
- Sanghi, Seema (2007). *The Handbook of Competency Mapping – Understanding, Designing and Implementing Competency models in Organizations*, second edition, New Delhi: Response Book.

Simamora, Henry (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi ketiga, Yogyakarta: Bagian Penerbit STIE YKPN.

Spencer, L.M. & Spencer S.M., (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Taylor, S. J., Bogdan, R., DeVault, M. L. (2016). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. 4th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Winterton J and Winterton R (1996). *The Business Benefits of Competence Based Management Development*. Research Studies RS16. DfEE.

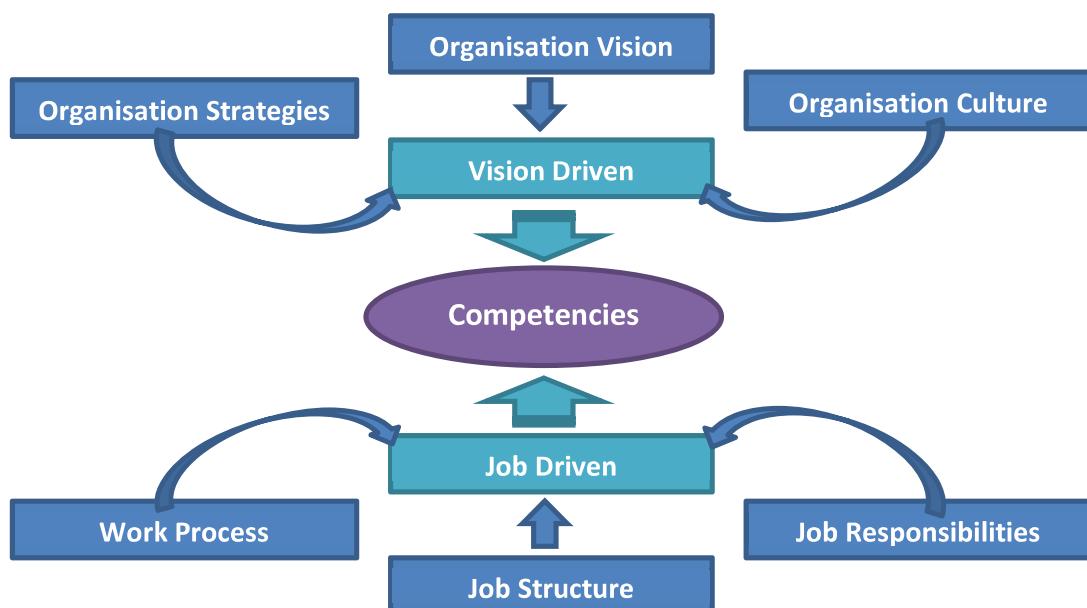
# KATALOG KOMPETENSI

## LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

### A. PENDAHULUAN

Katalog kompetensi merupakan dokumen yang berisi seluruh jenis dan nama kompetensi yang diperlukan organisasi dalam rangka menunjang visi, misi dan proses bisnis (kinerja) dengan baik. Sebagai instansi publik yang memiliki peranan penting dalam pengembangan kompetensi aparatur, Lembaga Administrasi Negara (LAN) dituntut untuk mampu menerapkan manajemen sumber daya manusia aparatur di lingkungan organisasinya, dan sepatutnya menjadi salah satu contoh atau *best practice* dalam manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi (MSDM-BK). Katalog kompetensi menjadi salah satu unsur penting dalam rangka menunjang MSDM-BK tersebut yang nantinya menjadi salah satu dasar atau tolok ukur kinerja aparatur sesuai dengan tuntutan peran dan jabatan di lingkungan LAN.

Proses penyusunan katalog kompetensi bukan semata dirumuskan dengan mengacu referensi akademis mengenai konsep kompetensi saja, namun lebih utama harus benar-benar menggambarkan jati diri LAN melalui pengejawantahan visi dan misi yang ditetapkan. Perumusan jenis dan nama kompetensi di lingkungan LAN melalui 2 (dua) proses utama, yakni analisis terhadap visi (*vision-driven*) serta analisis terhadap kinerja (*job-driven*) dengan mempertimbangkan aspek kekinian (aktualitas) lingkungan strategis yang berkembang, baik secara internal maupun eksternal.



Adapun beberapa hal yang menjadi acuan dalam perumusan katalog kompetensi, terkait *vision driven* dan *job driven* adalah sebagai berikut:

| No | Acuan Vision & Job Driven   |
|----|---|
| 1  | <b>Visi LAN</b> : Menjadi rujukan bangsa dalam pembaharuan Administrasi Negara  |
| 2  | <b>Misi LAN</b> : Memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan kapasitas aparatur negara dan sistem administrasi negara guna mewujudkan tata pemerintahan yang baik, melalui : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengembangan Inovasi Administrasi Negara;</li> <li>b. Pengkajian Kebijakan;</li> <li>c. Pembinaan dan Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur negara;</li> <li>d. Pengembangan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Administrasi.</li> </ul>   |
| 3  | <b>Nilai-Nilai LAN</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Integritas</li> <li>b. Profesional</li> <li>c. Inovasi</li> <li>d. Peduli</li> </ul>   |
| 4  | <b>SOTK LAN</b> sesuai dengan <b>Perkalan No. 14 Tahun 2013</b>   |
| 5  | a. Tugas dan Fungsi LAN sesuai <b>PP No 57 Tahun 2013</b><br>b. Fungsi, Tugas dan Wewenang LAN sesuai <b>UU No 5 Tahun 2014</b>   |
| 6  | <b>Business Process LAN (tahun 2016)</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengelolaan Peraturan Perundang-Undangan</li> <li>b. Pengelolaan Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi</li> <li>c. Pengelolaan Pendidikan Tinggi Ilmu Administrasi</li> <li>d. Pengelolaan Sosialisasi, Promosi, Dan Publikasi Administrasi Negara</li> <li>e. Pengelolaan Diklat Aparatur</li> <li>f. Pembinaan Jabatan Fungsional Tertentu</li> <li>g. Pengelolaan SDM</li> <li>h. Pelayanan Informasi, Hubungan Antar Lembaga Dan Hubungan Masyarakat</li> <li>i. Pengelolaan Teknologi Informasi</li> <li>j. Pengelolaan Administrasi Umum Dan Hukum</li> <li>k. Pengelolaan Rencana Dan Anggaran</li> <li>l. Pengelolaan Organisasi Dan Sistem Manajemen</li> </ul> |
| 7  | a. Uraian Tugas Jabatan<br>b. Analisis Beban Kerja<br>c. Alur Proses Kerja atau Standar Operasional Prosedur  |
| 8  | Draft Katalog Kompetensi LAN tahun 2012   |

Melalui tahapan perumusan katalog kompetensi tersebut, maka disimpulkan adanya penggolongan kompetensi aparatur LAN dalam 3 (tiga) kategori, yakni Kompetensi Inti (*core competencies*), Kompetensi Manajerial (*managerial*

*competencies*) dan Kompetensi Bidang. Kompetensi Inti adalah kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki setiap pegawai LAN tanpa memandang jabatan di lingkungan organisasi. Sesuai dengan istilahnya, inti (*core*), berarti bahwa nilai-nilai dasar LAN terjabar dalam nama-nama Kompetensi Inti tersebut. Kompetensi Manajerial adalah kompetensi-kompetensi yang diperlukan bagi setiap pejabat struktural LAN dalam menjalankan tugas-tugas manajerialnya secara efektif. Sedangkan Kompetensi Bidang adalah kompetensi-kompetensi yang sifatnya spesifik, baik berupa *hard skill* maupun *specific knowledge* yang dibutuhkan sesuai bidang (ranah) kerja di lingkungan LAN. Tentu perumusan kategori kompetensi tersebut telah mempertimbangkan pemaknaan dari kompetensi sendiri yang bukan semata artikulasi dari simbol atau nilai-nilai (*values*) organisasi, namun juga harus mampu diterapkan secara praktis baik dalam menunjang tugas jabatan maupun dalam pengukurannya. Perkembangan tuntutan manajemen sumber daya aparatur saat ini sesuai dengan Undang-Undang No.5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara juga mensyaratkan adanya acuan yang jelas mengenai promosi, rotasi, mutasi serta kebijakan kepegawaian lainnya berdasarkan kompetensi yang dimiliki masing-masing aparatur. Dalam rangka menjawab komitmen tersebut, maka dirumuskan 3 (tiga) jenis kompetensi aparatur LAN yang nantinya dapat dipergunakan secara konseptual guna perencanaan MSDM serta secara operasional dalam pemetaan dan pengukuran kompetensi aparaturnya.

## **B. NAMA KOMPETENSI**

Sebagaimana disampaikan sebelumnya, berdasarkan analisa visi serta kinerja organisasi dirumuskan 3 (tiga) jenis kompetensi yang diperlukan di LAN. Ketiga jenis kompetensi tersebut adalah Kompetensi Inti, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Bidang. Dalam draft Katalog Kompetensi ini, penjabaran nama-nama kompetensi akan lebih difokuskan pada Kompetensi Inti serta Kompetensi Manajerial sebagai kompetensi yang sifatnya *soft competencies*. Proses kajian penyempurnaan Katalog Kompetensi melalui review terhadap standar kompetensi LAN terdahulu (Katalog Kompetensi Tahun 2012), review terhadap dinamika *core values* LAN dan perubahan struktur organisasi LAN (Tahun 2013), harmonisasi terhadap kebijakan skala nasional (UU No. 5 Tahun 2014 Tentang ASN dan Perka BKN No.7 Tahun 2013 Tentang Standar Kompetensi Manajerial PNS) serta analisa masukan beberapa jajaran pimpinan tinggi di LAN maka tim merumuskan 6 (enam) jenis Kompetensi Inti, dan 14 (empat belas) kompetensi manajerial. Daftar kompetensi inti dan kepemimpinan ini dijelaskan dalam tabel berikut:

**TABEL 1**  
**KOMPETENSI INTI**

| NO | NAMA KOMPETENSI INTI                       | KET |
|----|--|-----|
| 1. | <b>Integritas</b>                          |     |
| 2. | <b>Pembelajaran Berkelanjutan</b>          |     |
| 3. | <b>Inovasi</b>                             |     |
| 4. | <b>Kesadaran Berorganisasi</b>             |     |
| 5. | <b>Berorientasi pada Kualitas</b>          |     |
| 6. | <b>Perhatian pada Pemangku Kepentingan</b> |     |

**TABEL 2:**  
**KOMPETENSI MANAJERIAL**

| KOMPETENSI MANAJERIAL   |  |   | KET                                |
|---|--|---|------------------------------------|
| EFEKTIFITAS PRIBADI   | KEMAMPUAN INTERPERSONAL  | PENGELOLAAN ORGANISASI  |                                    |
| 1. Berpikir Analitis<br>2. Pengambilan Keputusan<br>3. Pengelolaan Diri<br>4. Fleksibilitas Kerja | 1. Komunikasi Organisasi<br>2. Kerjasama Tim<br>3. Kepemimpinan<br>4. Mengembangkan Orang Lain | 1. Berorientasi Strategis<br>2. Perencanaan dan Pengelolaan<br>3. Pengembangan Jejaring Kerja<br>4. Manajemen Perubahan<br>5. Manajemen Konflik<br>6. Negosiasi | TOTAL:<br><b>6 KOMPETENSI INTI</b> |

### C. LEVEL KOMPETENSI

Setelah teridentifikasi jenis kompetensi yang dibutuhkan, katalog dan standar kompetensi jabatan kemudian menentukan level (tingkat) kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap jenis kompetensi. Level kompetensi adalah tingkat penerapan kompetensi sesuai dengan tuntutan jabatannya. Level kompetensi dimaksudkan sebagai variabel pembeda dalam jenjang jabatan yang berbeda-beda. Misalnya, kompetensi integritas yang dimiliki oleh seorang pelaksana/staf tentunya harus berbeda dengan integritas yang dimiliki oleh seorang pejabat Pimpinan Tinggi. Asumsi leveling kompetensi adalah bahwa pegawai dengan level kompetensi yang tinggi diasumsikan telah menguasai kompetensi yang dibawahnya atau lebih rendah. Artinya, kompetensi integritas seorang pejabat Pimpinan Tinggi diasumsikan telah menunjukkan prilaku integritas sesuai indikator yang dibawahnya.

Unsur pembeda yang digunakan untuk melakukan leveling ini menggunakan dua pendekatan yaitu:

- a. Pendekatan kedalaman kompetensi (*shallow to deep approach*), yaitu pendekatan yang mengedepankan kedalaman pemahaman individu terhadap kompetensi tersebut. Dengan pendekatan ini, suatu kompetensi akan dirinci dari pemahaman yang dangkal dan penerapan yang bersifat repetitif, menuju pemahaman yang mendalam dan penerapan yang bersifat inovatif.
- b. Pendekatan ruang lingkup aplikasi (*personal to organisational application approach*), yaitu pendekatan yang mengedepankan cakupan penerapan kompetensi tersebut di tempat kerja. Dengan pendekatan ini level terbawah adalah level kompetensi yang bersifat penerapan bagi diri sendiri, sedangkan level tertinggi adalah penerapan untuk seluruh organisasi.

Dengan dua pendekatan tersebut, Katalog dan Standar Kompetensi Jabatan LAN ini menggunakan 5 (lima) level kompetensi sebagai berikut:

**TABEL 3**  
**PENJELASAN LEVEL KOMPETENSI**

| <b>LEVEL KOMPETENSI</b> | <b>PENJELASAN</b>   |
|-------------------------|---|
| <b>1</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memahami kompetensi dan mampu menerapkannya sesuai prosedur yang ditetapkan.</li> <li>• Mampu menerapkan kompetensi bagi diri sendiri sehingga dapat melaksanakan tugasnya secara efektif.</li> </ul>  |
| <b>2</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memahami kompetensi secara komprehensif dan menerapkannya secara efektif.</li> <li>• Mampu menerapkan kompetensi bagi dirinya dan tim kerjanya.</li> </ul>   |
| <b>3</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memahami kompetensi secara mendalam dan menerapkannya dengan penuh pemahaman dalam pekerjaan.</li> <li>• Mampu mendorong anggota unit kerjanya untuk menerapkan kompetensi di unit kerjanya.</li> </ul>  |
| <b>4</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memahami nilai-nilai yang mendasari kompetensi secara mendalam dan mampu menghasilkan inovasi dalam penerapan kompetensi.</li> <li>• Mampu mendorong anggota satuan kerjanya untuk menerapkan kompetensi.</li> </ul>   |
| <b>5</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memahami nilai-nilai yang mendasari kompetensi secara mendalam dan menciptakan budaya kerja yang efektif untuk menerapkan kompetensi tersebut.</li> <li>• Mampu mendorong anggota organisasi untuk menerapkan kompetensi dengan menggunakan cara-cara baru yang inovatif.</li> </ul> |

Nama-nama Kompetensi Umum dan Kompetensi Kepemimpinan yang berhasil dihimpun dalam Katalog Kompetensi LAN dapat dilihat pada lembar-lembar berikut:

## 1. INTEGRITAS (Int)

### Definisi:

Mematuhi peraturan dan etika organisasi, memegang teguh komitmen, menegakkan kejujuran, norma dan nilai yang diyakini benar, bertanggungjawab atas tindakan, keputusan dan risiko yang menyertainya, serta mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama.

### Pendekatan Level:

- ✓ Ruang lingkup aplikasi (*personal to organisational application approach*)
- ✓ Kedalaman kompetensi (*shallow to deep approach*)

| LEVEL | DESKRIPSI  | INDIKATOR PERILAKU   |
|-------|--|--|
| 1     | Menunjukkan komitmen dan dapat dipercaya untuk melaksanakan tugas organisasi.  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mematuhi aturan dan bertindak sesuai dengan nilai atau kode etik yang ditetapkan organisasi maupun ikatan profesi.</li><li>• Mengenali dan menghindari perilaku yang bertentangan dengan aturan, nilai dan kode etik organisasi maupun profesi dalam pelaksanaan tugas.</li><li>• Menyelesaikan tugas sesuai dengan fungsi, peran dan tanggung jawabnya.</li></ul>                         |
| 2     | Beredikasi dan konsisten dalam melaksanakan tugas organisasi.  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mampu menampilkan tindakan yang sesuai dengan komitmen dalam pelaksanaan tugas.</li><li>• Berani mengakui kesalahan yang dilakukan pada saat pelaksanaan tugas.</li><li>• Menghargai dan menerima kritik serta masukan dengan terbuka.</li><li>• Bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang dilakukan di lingkup tanggungjawab dan kewenangannya.</li></ul>                        |
| 3     | Menerapkan nilai dan etika kerja di organisasi serta berupaya memeliharanya sehingga berdampak positif pada lingkungan kerjanya. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Berani berkata benar mengacu pada aturan dan nilai yang berlaku dan memperjuangkan kebenaran tersebut dalam lingkungan kerja yang menjadi kewenangannya.</li><li>• Mendukung dan menerapkan hasil komitmen bersama secara konsisten.</li><li>• Mendorong keterbukaan dengan menghargai keberagaman karakter yang terdapat di antara sejumlah individu dalam lingkungan kerjanya.</li></ul> |
| 4     | Mendorong rekan kerja dan anak buah untuk menerapkan etika organisasi secara konsisten.  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mendorong tim kerja untuk bertindak jujur, berkomitmen, dan bertanggungjawab terhadap tugasnya.</li><li>• Berani memberikan teguran dan sanksi</li></ul>   |

| LEVEL | DESKRIPSI   | INDIKATOR PERILAKU  |
|-------|---|---|
|       |   | <p>secara adil dan konsisten di lingkungan kerja yang menjadi kewenangannya.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Menjaga serta melindungi reputasi dan nama baik organisasi dengan kesiapan menanggung risiko yang akan dihadapi.</li> </ul>   |
| 5     | Mewujudkan organisasi yang memiliki integritas dengan mendorong anggota organisasi untuk menerapkan nilai dan etika organisasi secara berkesinambungan. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menunjukkan sikap dan perilaku yang dapat menginspirasi anggota organisasi untuk menerapkan nilai dan etika organisasi.</li> <li>Mengerakkan orang-orang di lingkungan organisasi untuk memelihara nilai dan etika organisasi secara sistemik dan makro.</li> <li>Mengkomunikasikan dan menciptakan budaya kerja yang berlandaskan nilai, norma, dan etika di dalam organisasi.</li> </ul> |

## 2. PEMBELAJARAN BERKELANJUTAN (PB)

### Definisi:

Mengidentifikasi kebutuhan pengetahuan dan keterampilan individu dalam menghadapi tugas saat ini maupun tugas masa depan dengan menciptakan peluang untuk belajar, bertukar informasi, pengetahuan dan pengalaman, serta mengaplikasikan hasil belajarnya untuk meningkatkan kinerja organisasi.

### Pendekatan Level:

- ✓ Kedalaman kompetensi (*shallow to deep approach*)

| LEVEL | DESKRIPSI  | INDIKATOR PERILAKU  |
|-------|--|---|
| 1     | Mengidentifikasi kebutuhan belajar yang diperlukan untuk meningkatkan kompetensi pribadi dalam melaksanakan tugas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mengenali kekuatan dan kelemahan diri dalam konteks perannya bagi lingkungan kerja.</li> <li>Mengidentifikasi kebutuhan belajar yang diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja.</li> <li>Menerima perubahan yang terjadi dalam lingkup tugas dengan sikap positif sebagai sumber pembelajaran.</li> </ul> |
| 2     | Mengidentifikasi peluang pembelajaran dalam rangka meningkatkan efektivitas tugas yang menjadi tanggung jawabnya.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mencari masukan dari rekan kerja dalam rangka mencari cara untuk mengembangkan kompetensi.</li> <li>Berbagi informasi dengan para anggota kelompok, untuk menambah wawasan dan cara penanganan tugas.</li> <li>Mencari informasi tentang program</li> </ul>  |

| LEVEL | DESKRIPSI   | INDIKATOR PERILAKU  |
|-------|---|---|
|       |   | pengembangan melalui berbagai media misalnya internet, forum diskusi atau buku.   |
| 3     | Mencari peluang pembelajaran agar dapat berkontribusi bagi lingkungan kerja.                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan wawasan dan mempelajari keterampilan di luar tugas pokoknya yang relevan dengan kebutuhan lingkungan kerjanya.</li> <li>• Aktif mengikuti berbagai kegiatan dan menjadikan kegiatan tersebut sebagai sumber pembelajaran.</li> <li>• Menerapkan hasil pembelajaran untuk membantu efektivitas tim mencapai tujuan.</li> </ul>  |
| 4     | Menyelaraskan upaya pengembangan diri sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi.                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempelajari arah organisasi dan perubahan yang terjadi dalam rangka mengembangkan wawasan untuk dapat dikontribusikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.</li> <li>• Mendalami lebih jauh pengetahuan tentang bidang tugasnya dan mampu menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kinerja organisasi.</li> <li>• Menetapkan sasaran belajar pribadi dengan menjadikan kebutuhan organisasi sebagai landasannya.</li> </ul> |
| 5     | Mengembangkan diri secara antisipatif dengan mempertimbangkan perubahan di lingkungan eksternal organisasi. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memanfaatkan perubahan dan perkembangan di lingkungan eksternal untuk menghasilkan gagasan baru terkait kebutuhan organisasi.</li> <li>• Memanfaatkan perubahan dan perkembangan di lingkungan eksternal sebagai sumber inspirasi untuk menumbuhkan kemauan belajar secara berkesinambungan dalam organisasi.</li> </ul>   |

### 3. KESADARAN BERORGANISASI (KB)

#### Definisi:

Memahami budaya dan situasi organisasi, baik internal maupun eksternal, serta mampu menjalankan posisi, peran dan fungsi secara efektif sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya di dalam struktur organisasi.

#### Pendekatan Level:

- ✓ Kedalaman kompetensi (*shallow to deep approach*)

| LEVEL | DESKRIPSI  | INDIKATOR PERILAKU   |
|-------|--|--|
| 1     | Memahami struktur formal organisasi.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengenali berbagai komponen formal organisasi, seperti: SOP, tata hubungan kerja, struktur organisasi yang terkait dengan tugas jabatannya.</li> <li>• Memahami peran, tanggungjawab dan kewenangan jabatannya di dalam organisasi.</li> <li>• Mengetahui peraturan yang berlaku di lingkungan organisasi, termasuk substansinya.</li> </ul>  |
| 2     | Menerapkan pemahaman mengenai organisasi dalam pekerjaan.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memahami keterkaitan antara peran unit kerjanya dengan peran unit kerja lain dan melakukan koordinasi dalam rangka menyelesaikan tugas atau masalah.</li> <li>• Menggunakan kebijakan dan aturan organisasi sebagai acuan dalam menjalankan tugas atau menyelesaikan masalah.</li> <li>• Mengetahui orang yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan dan memanfaatkannya secara tepat.</li> </ul> |
| 3     | Memahami dan memanfaatkan budaya organisasi.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki pemahaman mengenai arah dan tujuan organisasi.</li> <li>• Menerapkan budaya kerja positif dan norma yang berkembang dalam organisasi untuk berkinerja dan menjalin hubungan kerja di lingkungan internal.</li> <li>• Mengantisipasi pengaruh dan implikasi dari tindakannya terhadap unit kerjanya maupun unit kerja lain dalam organisasi.</li> </ul>                                     |
| 4     | Memahami isu/persoalan aktual yang berkembang dan mengantisipasi masalah potensial dalam organisasi. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengenali peta hubungan politik dalam organisasi.</li> <li>• Mengenali masalah aktual dalam organisasi dan memahami berbagai faktor yang melatarbelakanginya sehingga dapat</li> </ul>  |

| LEVEL | DESKRIPSI   | INDIKATOR PERILAKU   |
|-------|---|--|
|       |   | <p>bertindak dengan tepat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Merencanakan dan menyusun langkah-langkah yang tepat guna mengantisipasi permasalahan yang potensial menghambat kinerja organisasi.</li> </ul>   |
| 5     | Memahami isu strategis yang berdampak luas pada organisasi. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memahami secara komprehensif pengaruh lingkungan eksternal terhadap kebijakan organisasi.</li> <li>• Membangun jejaring kerja dalam lingkup nasional dan internasional.</li> <li>• Memahami isu, masalah dan kesempatan jangka panjang serta kekuatan politik yang berdampak pada organisasi secara global.</li> <li>• Memperkuat peran dan kedudukan organisasi dalam lingkup nasional dan internasional.</li> </ul> |

#### 4. BERORIENTASI PADA KUALITAS (BpK)

**Definisi:**

Mampu merujuk pada standar kualitas dalam pelaksanaan pekerjaan, menerapkan disiplin dan ketelitian dalam mencapai dan mempertahankan standar kualitas serta mendorong orang lain untuk memiliki standar kualitas yang tinggi dalam melaksanakan tugas.

**Pendekatan Level:**

- ✓ Ruang lingkup aplikasi (*personal to organisational application approach*)
- ✓ Kedalaman kompetensi (*shallow to deep approach*)

| LEVEL | DESKRIPSI   | INDIKATOR PERILAKU  |
|-------|---|---|
| 1     | Melaksanakan tugas dengan merujuk pada standar kualitas yang berlaku dalam unit kerjanya. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menunjukkan perhatian terhadap prosedur dan mekanisme kerja yang berlaku dalam menjalankan pekerjaan.</li> <li>• Bekerja dengan teliti dan hati-hati guna meminimalkan kesalahan dengan mengacu pada standar kualitas (SOP).</li> <li>• Menjalankan tugas sesuai dengan arahan teknis yang diberikan oleh pimpinan.</li> </ul> |
| 2     | Menunjukkan upaya untuk meningkatkan kualitas kerja yang menjadi tanggung jawabnya.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencari dan menggunakan cara yang tepat dalam meningkatkan kualitas kerjanya.</li> <li>• Melakukan perbaikan atas cara kerja yang selama ini dilakukan untuk mendapatkan</li> </ul>  |

| LEVEL | DESKRIPSI  | INDIKATOR PERILAKU   |
|-------|--|--|
|       |  | <p>pola kerja yang lebih efektif.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengadopsi standar kualitas kerja pihak lain sebagai referensi dalam melaksanakan tugas.</li> </ul>   |
| 3     | Mengevaluasi standar kualitas kerja dan mengupayakan perbaikan di lingkungan unit kerjanya.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjaga kualitas kerja yang dihasilkan unit kerjanya sesuai dengan standar kualitas yang berlaku.</li> <li>• Meminta umpan balik dari pemangku kepentingan tentang kualitas hasil kerja.</li> <li>• Mengevaluasi standar kualitas kerja berdasarkan umpan balik pemangku kepentingan dan mengupayakan langkah perbaikan yang diperlukan.</li> </ul>   |
| 4     | Menyempurnakan sistem dan mekanisme kerja untuk mencapai standar kualitas kerja yang lebih tinggi. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki pemahaman mendalam tentang konsep pengelolaan standar kualitas kerja (<i>quality management</i>) dan dapat mengidentifikasi tahapan kerja yang berpotensi menurunkan mutu kerja.</li> <li>• Menerapkan sistem pengendalian kualitas kerja sehingga mampu mendeteksi penyimpangan dan melakukan berbagai penyesuaian untuk meraih standar kualitas kerja yang tinggi.</li> <li>• Berinisiatif melakukan evaluasi terhadap sistem dan standar kualitas kerja yang berlaku dalam rangka meningkatkannya.</li> </ul> |
| 5     | Mewujudkan budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas.                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan sistem, prosedur dan aturan organisasi yang berorientasi pada standar kualitas yang tinggi.</li> <li>• Menumbuhkan nilai dan penerapan budaya kerja yang berorientasi pada pencapaian kinerja berkualitas tinggi.</li> <li>• Mendorong segenap jajaran untuk senantiasa melakukan perbaikan dan penyempurnaan standar kualitas kerja secara berkelanjutan.</li> </ul>   |

## 5. INOVASI (Ino)

### Definisi:

Kemampuan menghasilkan ide/gagasan dan pemikiran baru serta menerapkannya dalam rangka meningkatkan efektivitas kerja.

### Pendekatan Level:

- ✓ Kedalaman kompetensi (*shallow to deep approach*)

| LEVEL | DESKRIPSI  | INDIKATOR PERILAKU   |
|-------|--|--|
| 1     | Terbuka terhadap ide dan sudut pandang dari pihak lain   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menunjukkan keterbukaan pada gagasan atau informasi baru terkait penanganan masalah yang dihadapi.</li> <li>• Berupaya memahami gagasan atau ide yang dibangun orang lain</li> <li>• Berinisiatif memikirkan cara lain dalam memecahkan masalah.</li> </ul>   |
| 2     | Menggali alternatif ide/gagasan untuk diterapkan dalam menangani suatu permasalahan.                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki pandangan yang luas dalam mengidentifikasi alternatif penyelesaian permasalahan yang dihadapi</li> <li>• Mampu memodifikasi pengalaman pribadi ataupun pengetahuan yang didapat dari pihak lain dalam membuat pola penyelesaian masalah agar lebih tepat dengan situasi aktual yang dihadapi.</li> <li>• Berinisiatif menentukan cara lain dalam memecahkan masalah dan tidak terpaku pada pemikiran konservatif.</li> </ul> |
| 3     | Menentukan ide/gagasan untuk menghadapi situasi dan kondisi yang ada dengan mempertimbangkan alternatif yang tersedia. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara konsisten menggali alternatif solusi dari suatu permasalahan.</li> <li>• Menelaah berbagai alternatif ide/gagasan sesuai situasi aktual dalam rangka menentukan solusi yang tepat.</li> <li>• Menentukan cara atau metode paling sesuai berdasarkan karakteristik permasalahan secara aktual</li> </ul>  |
| 4     | Menghasilkan ide/gagasan baru yang relevan dengan situasi dan kondisi.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan pola pikir konstruktif atas berbagai ide yang telah dikumpulkan untuk kemudian dimanfaatkan dalam memecahkan masalah.</li> <li>• Menghasilkan ide baru dengan mempertimbangkan risiko atau konsekuensi yang berpotensi muncul.</li> <li>• Mengkombinasikan sejumlah ide menjadi satu gagasan inovatif yang dapat meningkatkan kinerja.</li> </ul>   |

|          |  |   |
|----------|--|---|
| <b>5</b> | Menerapkan ide/gagasan baru yang relevan dengan memperhatikan kepentingan yang lebih luas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu menangkap keterkaitan antara ide tindakan yang akan dilakukan dengan manfaat yang luas bagi organisasi</li> <li>• Mampu membangun landasan logis yang kuat atas ide barunya sehingga orang lain mudah memahami.</li> </ul> |
|----------|--|---|

## 6. PERHATIAN KEPADA PEMANGKU KEPENTINGAN (PPK)

### Definisi:

Menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan pemangku kepentingan internal maupun eksternal dengan melakukan tindakan yang efektif untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan dan membina hubungan yang efektif serta secara proaktif mengembangkan beragam cara baru dalam rangka meningkatkan kepuasan para pemangku kepentingan.

### Pendekatan Level:

- ✓ Ruang lingkup aplikasi (*personal to organisational application approach*)
- ✓ Kedalaman kompetensi (*shallow to deep approach*)

| LEVEL    | DESKRIPSI   | INDIKATOR PERILAKU  |
|----------|---|---|
| <b>1</b> | Menindaklanjuti kebutuhan pemangku kepentingan sesuai prosedur dan standar pelayanan.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memenuhi janji atau kesepakatan yang sudah terjalin dengan pemangku kepentingan.</li> <li>• Mampu memberikan informasi dan penjelasan yang dibutuhkan pemangku kepentingan secara jelas dengan sikap yang bersahabat.</li> <li>• Menunjukkan sikap mau mendengarkan dan menghargai kebutuhan, saran, dan umpan balik dari pemangku kepentingan.</li> </ul>   |
| <b>2</b> | Bertanggung jawab secara pribadi dalam memenuhi kebutuhan dan menangani keluhan pemangku kepentingan. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meminta maaf dan mengakui kesalahan terkait keluhan pemangku kepentingan.</li> <li>• Mencari informasi untuk mengerti tentang keluhan dan kondisi pemangku kepentingan serta berupaya memahami perspektif mereka.</li> <li>• Bertindak sigap dalam melayani permintaan dan keluhan pemangku kepentingan.</li> <li>• Menyelesaikan keluhan dan masalah pemangku kepentingan secara tepat dan tuntas dengan empati.</li> </ul> |
| <b>3</b> | Bertindak proaktif  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara aktif mencari informasi mengenai</li> </ul>   |

| LEVEL | DESKRIPSI  | INDIKATOR PERILAKU  |
|-------|--|---|
|       | mengidentifikasi kebutuhan pemangku kepentingan dan mengevaluasi efektivitas pemenuhannya.   | <p>kebutuhan lain dari pemangku kepentingan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Menyediakan berbagai sumber daya dan layanan ekstra dalam memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan maupun menyelesaikan masalah mereka.</li> <li>Menciptakan sistem dan mekanisme untuk memantau cara pelayanan yang diberikan kepada pemangku kepentingan</li> <li>Melakukan tindakan perbaikan secara berkelanjutan dalam rangka memberi pelayanan yang lebih baik kepada pemangku kepentingan.</li> </ul>   |
| 4     | Membina hubungan kemitraan yang saling memberi manfaat dengan pemangku kepentingan untuk mendukung terciptanya pelayanan jangka panjang. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mengembangkan, mempertahankan hubungan positif dan konstruktif dengan pemangku kepentingan.</li> <li>Menggunakan perspektif jangka panjang untuk melihat kemungkinan masalah yang muncul dalam memberi kepuasan kepada pemangku kepentingan dan mengembangkan tindakan antisipasinya.</li> <li>Menemukan dan menganalisis berbagai aspek yang bisa memberi keuntungan jangka panjang kepada pemangku kepentingan.</li> <li>Berperan sebagai penasehat dengan memberi saran yang bernilai tambah kepada pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan.</li> </ul> |
| 5     | Mewujudkan budaya organisasi yang berfokus pada pelayanan.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menjadi teladan dalam memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan.</li> <li>Menciptakan sistem dan mekanisme organisasi yang peduli dan melayani pemangku kepentingan.</li> <li>Menumbuhkembangkan nilai pelayanan pemangku kepentingan kepada seluruh anggota organisasi.</li> </ul>  |

## 7. BERPIKIR ANALITIS (BA)

### Definisi:

Kemampuan untuk mengidentifikasi sumber masalah, menggunakan pendekatan berpikir logik, sistematik dan teratur secara kronologik, sehingga mampu memahami situasi atau masalah sebagai satu kesatuan yang terintegrasi.

### Pendekatan Level:

- ✓ Kedalaman kompetensi (*shallow to deep approach*)

| LEVEL | DESKRIPSI  | INDIKATOR PERILAKU  |
|-------|--|---|
| 1     | Mampu mengidentifikasi berbagai gejala yang terdapat dalam masalah.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memilih antara data penting dan tidak penting.</li> <li>• Memanfaatkan data yang relevan untuk mengidentifikasi berbagai gejala masalah.</li> <li>• Menggunakan pengalaman dan asumsi logik sebagai dasar dalam memahami masalah.</li> </ul>   |
| 2     | Menggali informasi dari berbagai sumber untuk menambah pemahaman terhadap masalah.                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengenali adanya informasi yang masih diperlukan untuk mendalami masalah.</li> <li>• Menggali informasi spesifik dari narasumber yang tepat.</li> <li>• Mengaitkan informasi yang didapat dengan situasi atau persoalan yang tengah dihadapi.</li> </ul>   |
| 3     | Mengidentifikasi keterkaitan antar gejala masalah.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengenali hubungan sebab akibat antara satu gejala dengan gejala lain yang -relevan.</li> <li>• Menarik kesimpulan berdasarkan telaahan terhadap data atau informasi faktual.</li> <li>• Melihat keterkaitan antara satu gejala dengan gejala lain, meskipun seolah-olah tidak ada keterkaitan diantaranya.</li> </ul> |
| 4     | Menggunakan metode/ pendekatan konseptual sebagai dasar dalam memahami masalah dari sudut pandang yang lebih luas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengkaji masalah dengan menggunakan kerangka teoretik yang relevan.</li> <li>• Memahami masalah secara komprehensif dengan mengintegrasikan berbagai aspek.</li> <li>• Mengidentifikasi penyebab utama dari masalah yang kompleks.</li> </ul>  |
| 5     | Berpikir sistemik dalam menelaah masalah dan menyusun konsep.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menciptakan model / konsep yang dapat menjelaskan situasi kompleks yang sedang dihadapi.</li> <li>• Memahami permasalahan di tingkat</li> </ul>  |

| LEVEL | DESKRIPSI | INDIKATOR PERILAKU   |
|-------|-----------|--|
|       |           | organisasi, dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal. |

## 8. PENGAMBILAN KEPUTUSAN (PK)

### Definisi:

Kemampuan mengidentifikasi masalah/situasi, mengembangkan alternatif solusi secara sistematis dengan menggunakan informasi dan pendekatan yang tepat, untuk mengambil keputusan secara akurat dan cepat dalam menyelesaikan masalah.

### Pendekatan Level:

- ✓ Kedalaman kompetensi (*shallow to deep approach*)

| LEVEL | DESKRIPSI  | INDIKATOR PERILAKU  |
|-------|--|---|
| 1     | Sigap dalam mengambil keputusan.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bertindak cepat meski data yang tersedia belum lengkap.</li> <li>• Menggunakan pengalaman, pengetahuan praktis, asumsi dalam mengambil keputusan.</li> <li>• Menindaklanjuti gejala masalah satu per satu.</li> </ul>  |
| 2     | Membuat keputusan sederhana.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bertindak berdasarkan aturan dan prosedur yang ada.</li> <li>• Menetapkan tindakan penyelesaian masalah di lingkup yang terbatas.</li> <li>• Bertindak responsif dalam menyelesaikan masalah dengan -mempertimbangkan data yang terbatas.</li> </ul>   |
| 3     | Mengembangkan alternatif pemecahan masalah yang relevan, berdasarkan data faktual. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengidentifikasi kemungkinan adanya alternatif solusi.</li> <li>• Memanfaatkan berbagai sumber informasi untuk dijadikan pertimbangan dalam mengambil keputusan</li> <li>• Melakukan eksplorasi terhadap berbagai hal yang perlu dipertimbangkan untuk mengembangkan alternatif tindakan.</li> </ul> |
| 4     | Mengambil keputusan dengan mempertimbangkan berbagai aspek penting masalah.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menunjukkan kesigapan dalam mengambil keputusan berdasarkan sejumlah alternatif yang tersedia.</li> <li>• Mempertimbangkan faktor internal dan eksternal secara komprehensif.</li> <li>• Mempertimbangkan berbagai aspek</li> </ul>  |

| LEVEL | DESKRIPSI   | INDIKATOR PERILAKU   |
|-------|---|--|
|       |   | strategis yang relevan secara komprehensif.  |
| 5     | Membuat keputusan strategis dengan mempertimbangkan - konsekuensi serta mengembangkan tindakan mitigasinya. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menentukan implikasi jangka panjang setiap alternatif tindakan -sebelum ditetapkan.</li> <li>Mengambil keputusan yang berdampak luas dan berpengaruh pada strategi organisasi.</li> <li>Mempertimbangkan risiko dan konsekuensi dari keputusan diambil.</li> <li>Menetapkan tindakan untuk meminimalisasi risiko atau dampak negatif dari keputusan.</li> </ul> |

## 9. PENGELOLAAN DIRI (PD)

### Definisi:

Mampu mengelola diri sendiri secara efektif dengan memanfaatkan sumber daya dan kewenangan yang dimiliki untuk optimalisasi kinerja serta melakukan perbaikan berdasarkan umpan balik atas kinerjanya.

### Pendekatan Level:

- ✓ Kedalaman kompetensi (*shallow to deep approach*)

| LEVEL | DESKRIPSI   | INDIKATOR PERILAKU   |
|-------|---|--|
| 1     | Melakukan tugas dengan mengikuti standar yang ditetapkan organisasi.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bertindak sesuai perintah atasan.</li> <li>Melaksanakan tugas sesuai dengan kebiasaan.</li> <li>Melaksanakan tugas sesuai dengan urutan kegiatan yang tertuang dalam SOP.</li> </ul>  |
| 2     | Membuat jadwal kegiatan untuk menuntaskan tugas yang dilimpahkan kepadanya. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menyusun kegiatan jangka pendek secara sistematis.</li> <li>Mengatur waktu agar kegiatan tidak saling berbenturan.</li> <li>Menuntaskan tugas dalam tenggat waktu yang tersedia.</li> </ul>                                 |
| 3     | Menyusun rangkaian kegiatan dengan mempertimbangkan skala prioritas.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mengidentifikasi tugas kritis yang menuntut penyelesaian segera.</li> <li>Bekerja berdasarkan prioritas.</li> <li>Mengalokasikan sumber daya yang dimiliki secara optimal dalam menyusun tahapan kegiatan kerja.</li> </ul> |
| 4     | Mengendalikan setiap tahap kegiatan agar dapat                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menetapkan cara pengendalian agar setiap tahapan kegiatan berjalan sebagaimana yang</li> </ul>  |

| LEVEL | DESKRIPSI  | INDIKATOR PERILAKU   |
|-------|--|--|
|       | berjalan sesuai dengan yang direncanakan.                                      | <p>ditetapkan sebelumnya.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengevaluasi kemajuan dan kendala yang dihadapi serta menyiapkan tindakan lebih lanjut.</li> </ul>  |
| 5     | Menetapkan langkah antisipatif untuk mengatasi kendala yang berpotensi muncul. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyiapkan tindakan alternatif untuk mengatasi kendala yang muncul dalam tahapan perencanaan.</li> <li>• Memprediksi berbagai hambatan yang berpotensi muncul dan dapat menyiapkan rencana alternatif.</li> </ul> |

## 10.FLEKSIBILITAS KERJA (FK)

### Definisi:

Kemampuan menyesuaikan perilaku untuk tetap bekerja secara efektif dalam menghadapi perbedaan maupun informasi baru, perubahan situasi organisasi, dan kendala yang tidak terprediksi.

### Pendekatan Level:

- ✓ Kedalaman kompetensi (*shallow to deep approach*)
- ✓ Ruang lingkup aplikasi (*personal to organisational application approach*)

| LEVEL | DESKRIPSI  | INDIKATOR PERILAKU   |
|-------|--|--|
| 1     | Mampu bekerja dan bertindak sesuai dengan peran atau posisi yang diemban.                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyelaraskan perilaku kerja sesuai dengan peran atau kondisi tugas yang dihadapi.</li> <li>• Menerapkan peraturan dan mekanisme kerja yang berlaku sebagai pedoman dalam bekerja.</li> <li>• Mengikuti pola hubungan sosial yang ada di lingkungan kerja.</li> </ul> |
| 2     | Mampu merespon secara positif perbedaan maupun perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyadari adanya perbedaan karakter individu di lingkungan kerja.</li> <li>• Mempelajari tuntutan tugas baru yang muncul akibat perubahan.</li> <li>• Bertindak adaptif dengan perubahan yang ada.</li> </ul>   |
| 3     | Mampu menetapkan tindakan yang efektif ketika menghadapi perubahan.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memahami dengan cepat perubahan tuntutan yang muncul dalam tugas.</li> <li>• Menyiapkan dan memilih tindakan untuk mengantisipasi kondisi atau situasi kerja yang berubah.</li> <li>• Memanfaatkan perubahan sebagai peluang</li> </ul>                               |

| LEVEL | DESKRIPSI   | INDIKATOR PERILAKU   |
|-------|---|--|
|       |   | untuk menjadi lebih baik.  |
| 4     | Mampu menetapkan sejumlah tindakan yang efektif dalam situasi kerja yang mengandung ketidak pastian | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengevaluasi situasi krisis dan mengidentifikasi penyebabnya.</li> <li>• Bersikap tenang dan dapat menyiapkan sejumlah langkah untuk mengatasi dampak dari ketidakpastian.</li> <li>• Tetap bekerja produktif dalam situasi tidak menentu.</li> </ul>   |
| 5     | Mendorong tumbuhnya perilaku adaptif terhadap perbedaan maupun perubahan di lingkungan organisasi.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjadi panutan yang dapat menampilkan sikap tenang dalam menghadapi situasi yang menentu.</li> <li>• Mendorong munculnya ide atau masukan baru sebagai dasar dalam menyikapi perbedaan maupun perubahan.</li> <li>• Mengaktualisasikan gagasan baru dalam tindakan nyata ketika menghadapi situasi krisis atau menekan.</li> </ul> |

## 11. KOMUNIKASI ORGANISASI (KmO)

### Definisi:

Mampu menyampaikan dan menerima informasi, pendapat, gagasan atau pesan, baik secara lisan maupun tertulis dengan jelas, seperti membuat laporan tertulis dan melakukan presentasi yang komunikatif kepada pihak lain.

### Pendekatan Level:

- ✓ Kedalaman kompetensi (*shallow to deep approach*)
- ✓ Ruang lingkup aplikasi (*personal to organisational application approach*)

| LEVEL | DESKRIPSI  | INDIKATOR PERILAKU  |
|-------|--|---|
| 1     | Menyimak informasi dari pihak lain dan dapat memberikan tanggapan yang relevan dalam konteks komunikasi interpersonal. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjalin komunikasi interpersonal dalam rangka menyelesaikan suatu tugas.</li> <li>• Mampu melaksanakan kegiatan surat menyurat sesuai tata naskah organisasi.</li> <li>• Melakukan klarifikasi atas gagasan orang lain.</li> </ul>                            |
| 2     | Menyampaikan secara aktif dan jelas informasi dan hasil pemikirannya dalam forum berskala kecil.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktif menjalin komunikasi interpersonal dalam lingkungan kerja.</li> <li>• Memimpin dan memfasilitasi jalannya diskusi / rapat dalam tim kerja.</li> <li>• Membuat laporan kegiatan, laporan evaluasi, dan laporan tertulis lain secara sistematis.</li> </ul> |

| LEVEL | DESKRIPSI  | INDIKATOR PERILAKU  |
|-------|--|---|
|       |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mengkomunikasikan laporan tertulis kepada orang lain.</li> </ul>   |
| 3     | Mengembangkan sikap dan gaya penyampaian gagasan yang efektif, baik secara lisan maupun tertulis, dalam konteks koordinasi antar unit. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Maparkan rencana/langkah kerja unit, baik secara lisan maupun tertulis.</li> <li>Mempresentasikan gagasan di hadapan sekelompok orang.</li> <li>Menggunakan komunikasi nonverbal secara efektif (<i>gesture, posture, mimik, kontak mata, penguasaan ruang</i>).</li> <li>Berbicara dalam tempo yang efektif sesuai karakter <i>audience</i>.</li> </ul> |
| 4     | Menyampaikan hasil pemikiran secara jelas dalam bentuk tulisan yang terstruktur (proposal) dan mempresentasikannya dalam forum.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menyampaikan hasil kajian yang sistematis secara komunikatif dan mudah dimengerti publik.</li> <li>Menjalin jejaring komunikasi yang efektif dalam konteks koordinasi dan pengawasan di lingkungan organisasi.</li> </ul>  |
| 5     | Menguasai teknik komunikasi dan presentasi, serta aktif -menjalin komunikasi di dalam/ antar organisasi.                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Secara fleksibel menyesuaikan gaya penyampaian presentasi di hadapan forum berskala besar.</li> <li>Mengkomunikasikan visi dan kebijakan secara jelas kepada semua anggota organisasi.</li> <li>Aktif menjalin jejaring komunikasi dengan pihak eksternal organisasi.</li> </ul>   |

## 12. KERJASAMA TIM (KT)

### Definisi:

Mampu bekerjasama ketika menjalankan peran dan tanggungjawabnya secara efektif dalam suatu tim kerja dan mengarahkan orang lain untuk bersinergi guna meningkatkan kinerja organisasi.

### Pendekatan Level:

- ✓ Ruang lingkup aplikasi (*personal to organisational application approach*)

| LEVEL | DESKRIPSI                 | INDIKATOR PERILAKU  |
|-------|---------------------------|---|
| 1     | Berpartisipasi dalam tim. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan tugas yang menjadi bagian/tanggungjawabnya secara efektif.</li> <li>Aktif berbagi pengetahuan dan informasi yang berguna dalam mencapai tujuan tim.</li> <li>Mendukung keputusan bersama dalam tim.</li> </ul> |

| LEVEL | DESKRIPSI   | INDIKATOR PERILAKU  |
|-------|---|---|
| 2     | Menciptakan suasana partisipatif dalam tim.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bersama-sama menyelesaikan masalah dalam tim dengan mempertimbangkan dan menghargai masukan anggota tim.</li> <li>• Mendorong dan memberdayakan anggota lain dalam tim untuk berkontribusi mencapai tujuan tim.</li> <li>• Membantu anggota tim dalam menyelesaikan tugas.</li> </ul>            |
| 3     | Berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja tim.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berkontribusi aktif dalam menyelesaikan tugas atau pencapaian tujuan tim.</li> <li>• Mengkolaborasikan berbagai ide untuk meningkatkan efektivitas tim.</li> <li>• Menyelesaikan perselisihan yang terjadi dalam tim.</li> <li>• Membangkitkan semangat tim yang mengalami penurunan.</li> </ul> |
| 4     | Membangun sinergi antar tim kerja.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membangun semangat kebersamaan dan hubungan yang akrab di internal tim maupun dengan tim lain dalam organisasi.</li> <li>• Memfasilitasi kepentingan yang berbeda antar tim kerja sehingga tercipta sinergi dalam organisasi.</li> </ul>   |
| 5     | Mewujudkan budaya kerjasama yang efektif, baik di internal tim kerja maupun antar tim kerja dalam organisasi. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyatukan visi bersama antar tim kerja dalam rangka pencapaian visi organisasi.</li> <li>• Menciptakan suasana kerjasama yang kondusif dan mendorong setiap tim kerja agar menampilkan kinerja terbaik.</li> </ul>  |

## 13. KEPERMIMPINAN (Kp)

### Definisi:

Kemampuan mempengaruhi, meyakinkan, mengarahkan serta memotivasi orang lain dalam rangka membangun komitmen bersama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

### Pendekatan Level:

- ✓ Ruang lingkup aplikasi (*personal to organisational application approach*)
- ✓ Kedalaman kompetensi (*shallow to deep approach*)

| LEVEL | DESKRIPSI   | INDIKATOR PERILAKU   |
|-------|---|--|
| 1     | Menyampaikan pemikiran kepada orang lain terkait upaya pencapaian tujuan.                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Berani menyampaikan gagasan atau pemikiran pribadinya kepada orang lain.</li><li>• Membangun pemikiran berdasarkan landasan argumen logis.</li><li>• Memberikan arahan sederhana terkait pelaksanaan tugas.</li></ul>  |
| 2     | Mempengaruhi atau mengarahkan orang lain sesuai batasan kewenangan formal.                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mengemukakan data faktual sebagai dasar membangun argumen ke orang lain.</li><li>• Berani mempertahankan argumen dihadapan orang baik dalam situasi perorangan maupun kelompok.</li><li>• Memberikan pengarahan teknis sesuai dengan tugas dan fungsi yang melekat kepada orang lain di lingkungan tugasnya.</li></ul> |
| 3     | Mengelola informasi dan stimulus sekitar sebagai dasar mempengaruhi atau menggalang komitmen dari orang lain. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mempelajari situasi dan kondisi yang ada untuk melakukan pendekatan ke orang lain.</li><li>• Menggalang dukungan orang sekitarnya melalui pola komunikasi yang tepat sesuai dengan karakter lawan bicara.</li><li>• Mengelola sumber daya di lingkungan tugasnya guna mencapai tujuan yang ditetapkan.</li></ul>       |
| 4     | Membangun situasi kerja yang kondusif.  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mampu mengelola perbedaan pendapat sebagai daya dukung mencapai tujuan bersama.</li><li>• Mampu melakukan pendekatan efektif baik secara formal maupun informal.</li><li>• Mampu mengelola tujuan yang beragam dalam lingkup tugasnya sebagai alur kerja yang harmonis pada satu tujuan.</li></ul>                     |
| 5     | Menggunakan strategi yang kompleks dalam  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mengelola keberagaman karakter dan kompetensi dalam mencapai tujuan strategis</li></ul>  |

| LEVEL | DESKRIPSI                         | INDIKATOR PERILAKU   |
|-------|-----------------------------------|--|
|       | membangun komitmen berkelanjutan. | <p>organisasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu menghadapi perubahan sosial budaya dalam rangka mempertahankan komitmen bersama terhadap tujuan organisasi.</li> <li>• Menciptakan semangat kerjasama yang kuat dalam rangka kemandirian organisasi</li> </ul> |

#### 14. MENGEMBANGKAN ORANG LAIN (MOL)

**Definisi:**

Kemauan dan kemampuan untuk mengembangkan anak buah atau pihak lain yang memiliki hubungan kerja untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi; tidak sekedar mengikutkan mereka pada pendidikan dan pelatihan formal yang dikelola oleh manajemen atau lembaga lain.

**Pendekatan Level:**

- ✓ Kedalaman kompetensi (*shallow to deep approach*)

| LEVEL | DESKRIPSI  | INDIKATOR PERILAKU  |
|-------|--|---|
| 1     | Mampu melakukan bimbingan teknis untuk membantu orang lain.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberi pengarahan teknis kepada anak buah atau pihak lain agar memiliki pemahaman yang lebih baik dalam melaksanakan tugas.</li> <li>• Melakukan koreksi terhadap hasil kerja anak buah atau pihak lain.</li> <li>• Memberi umpan balik terkait penyelesaian tugas anak buah atau pihak lain.</li> </ul>  |
| 2     | Mengenali kompetensi anak buah atau pihak lain dan membantu mereka untuk dapat memanfaatkannya secara efektif dalam pekerjaan. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menunjukkan sikap positif atas hasil kerja anak buah atau pihak lain untuk meningkatkan kinerja mereka.</li> <li>• Berbagi pengetahuan dan pengalaman agar anak buah atau pihak lain dapat melakukan pekerjaan secara lebih efektif.</li> <li>• Melakukan pemetaan kompetensi anak buah atau pihak lain dan memberi tugas yang sesuai kepada mereka.</li> <li>• Memberikan perhatian pada pengembangan kompetensi anak buah atau pihak lain sesuai kebutuhan masing-masing agar dapat bekerja lebih baik.</li> </ul> |
| 3     | Mengoptimalkan pemberdayaan anak buah atau pihak lain.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberi penugasan yang lebih menantang untuk memberdayakan anak buah atau pihak lain sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.</li> </ul>  |

| LEVEL | DESKRIPSI  | INDIKATOR PERILAKU   |
|-------|--|--|
|       |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Memberi kepercayaan serta mendelegasikan wewenang dengan mempertimbangkan kemampuan dan motivasi anak buah atau pihak lain.</li> <li>Menciptakan iklim pembelajaran di lingkungan kerja untuk mendorong tumbuhnya keinginan belajar pada setiap individu.</li> <li>Melakukan <i>coaching</i> dan <i>counseling</i> untuk mencapai kemajuan dan keberhasilan anak buah atau pihak lain.</li> </ul> |
| 4     | Membuat program pengembangan kompetensi yang sistematis  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menganalisis kesenjangan kompetensi yang dimiliki setiap anak buah atau pihak lain dengan tuntutan tugas yang akan datang.</li> <li>Menyusun program pengembangan sesuai kebutuhan anak buah atau pihak lain.</li> <li>Membuat sistem monitoring untuk memantau perkembangan yang terjadi dalam rangka mengevaluasi pencapaian tujuan pengembangan.</li> </ul>                                    |
| 5     | Melakukan pengembangan dengan perspektif jangka panjang. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Memberi penugasan, bimbingan dan kesempatan belajar yang diselaraskan dengan aspirasi anak buah atau pihak lain dan arah organisasi.</li> <li>Membuat rencana dan melakukan kaderisasi bagi anak buah yang potensial.</li> </ul>  |

## 15. BERORIENTASI STRATEGIS (BS)

### Definisi:

Kemampuan melihat secara komprehensif peluang dan kendala di masa yang akan datang serta mampu merumuskan pemikiran tersebut ke dalam sejumlah tujuan yang merefleksikan arah organisasi secara jelas, terukur dan realistik.

### Pendekatan Level:

- ✓ Kedalaman kompetensi (*shallow to deep approach*)

| LEVEL | DESKRIPSI  | INDIKATOR PERILAKU   |
|-------|--|--|
| 1     | Berorientasi jangka pendek.  | <ul style="list-style-type: none"><li>Menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya.</li><li>Menyikapi masalah secara <i>trouble shooting</i>.</li></ul>   |
| 2     | Memahami dan menyesuaikan tindakan dengan visi, misi, serta tujuan organisasi  | <ul style="list-style-type: none"><li>Mempertimbangkan visi misi organisasi dalam bertindak.</li><li>Menyusun perencanaan unit kerja dengan menjadikan visi-misi organisasi sebagai acuan.</li></ul>   |
| 3     | Memahami kondisi organisasi secara komprehensif untuk mengidentifikasi kebutuhan di masa yang mendatang.             | <ul style="list-style-type: none"><li>Memahami kapabilitas internal organisasi dan mengidentifikasi kesenjangannya dengan kebutuhan di masa yang akan datang.</li><li>Memahami pengaruh lingkungan eksternal (sosial, politik, ekonomi) -terhadap arah organisasi.</li></ul>   |
| 4     | Mengembangkan pemikiran strategis guna meningkatkan kapabilitas internal untuk mendukung pencapaian visi organisasi. | <ul style="list-style-type: none"><li>Mengembangkan dan menetapkan tujuan jangka panjang yang terukur dan realistik.</li><li>Menyusun perencanaan strategis dengan mengalokasikan sumber daya secara optimal untuk mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi.</li></ul>   |
| 5     | Memformulasikan visi dan strategi organisasi.  | <ul style="list-style-type: none"><li>Mengevaluasi visi yang ada dan mengidentifikasi kebutuhan akan visi baru terkait perubahan di lingkungan.</li><li>Menetapkan visi baru beserta strategi pencapaiannya.</li><li>Menyusun <i>contingency plans</i> untuk menghadapi masalah dan situasi yang mungkin muncul terkait dengan perubahan visi.</li></ul> |

## 16. PERENCANAAN DAN PENGELOLAAN (PP)

### Definisi:

Kemampuan untuk menyusun tindakan yang efektif guna mencapai tujuan, mencakup perencanaan dan pengelolaan sumber daya yang tersedia untuk menjalankan pekerjaan.

### Pendekatan Level:

- ✓ Ruang lingkup aplikasi (*personal to organisational application approach*)

| LEVEL | DESKRIPSI   | INDIKATOR PERILAKU  |
|-------|---|---|
| 1     | Mengelola tugas pribadi untuk memenuhi standar kinerja.   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Bekerja mengikuti prosedur kerja yang berlaku di lingkungannya</li><li>• Mengidentifikasi tugas penting dari sejumlah tugas yang menjadi tanggung-jawabnya.</li></ul>   |
| 2     | Menyusun rencana kerja sesuai dengan rencana operasional yang telah ada   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan pekerjaan yang ditangani</li><li>• Mampu menentukan prioritas dalam rangkaian pekerjaan yang ditangani</li><li>• Menyusun rencana kerja sederhana sesuai kerangka waktu yang disediakan</li></ul>    |
| 3     | Mengelola pelaksanaan kerja unit dengan mempertimbangkan kapabilitas unit dalam mencapai target yang ditetapkan | <ul style="list-style-type: none"><li>• Menetapkan capaian kerja unit</li><li>• Memantau proses kerja unit berdasarkan kerangka rencana kerja yang ada diatasnya</li><li>• Mengatur pemanfaatan sumber daya unit untuk menunjang pencapaian target</li></ul>  |
| 4     | Mengintegrasikan dan mengevaluasi perencanaan untuk mendukung tujuan satuan kerja.                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Menyusun rencana kerja sesuai dengan rencana strategis organisasi</li><li>• Mensinergikan program kerja unitnya dengan program kerja unit lain</li><li>• Mengelola sumber daya unit dan potensi hambatan yang muncul dalam konteks integrasi dengan unit lain</li></ul> |
| 5     | Menyusun perencanaan strategis dengan mempertimbangkan sinergisitas operasional dalam pelaksanaannya            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Menetapkan target jangka panjang mengacu pada visi dan misi organisasi</li><li>• Menyusun strategi untuk mengelola kapabilitas organisasi dalam menghadapi tujuan strategis</li></ul>   |

## 17. PENGEMBANGAN JEJARING KERJA (PJK)

### Definisi:

Mampu melaksanakan dan mengembangkan pola hubungan formal atau informal dengan berbagai unit organisasi baik di pusat, regional, maupun di luar organisasi dalam rangka mendukung kelancaran dan peningkatan pelayanan serta kinerja organisasi.

### Pendekatan Level:

- ✓ Ruang lingkup aplikasi (*personal to organisational application approach*)

| LEVEL | DESKRIPSI   | INDIKATOR PERILAKU   |
|-------|---|--|
| 1     | Menjalin dan mempertahankan hubungan dengan rekan kerja serta memanfaatkannya untuk menyelesaikan tugas pribadi.                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mengidentifikasi kebutuhan dan kesempatan untuk bekerja sama.</li><li>• Menjalin dan mempertahankan hubungan baik dengan orang lain.</li><li>• Melakukan pendekatan interpersonal yang sesuai dengan karakter orang yang dihadapi.</li><li>• Memanfaatkan pengetahuan atau keterampilan orang lain sebagai referensi dalam meningkatkan kemampuan diri untuk mendukung -pekerjaan.</li></ul> |
| 2     | Menjalin dan mempertahankan hubungan dengan unit kerja lain, serta memanfaatkannya untuk pelaksanaan/penyelesaian tugas unit kerja. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mengidentifikasi unit kerja lain, termasuk personel kuncinya, yang terkait erat dengan unit kerja sendiri.</li><li>• Aktif bertukar informasi dan gagasan dengan pihak lain yang memiliki keterkaitan kerja agar tercipta hubungan baik.</li><li>• Mencari kesempatan untuk berinteraksi secara informal, dalam rangka meningkatkan intensitas hubungan yang telah terbentuk.</li></ul>      |
| 3     | Mempertahankan jejaring kerja dengan pemangku kepentingan baik dari dalam atau luar organisasi.                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aktif menggali kebutuhan pemangku kepentingan dan menyiapkan tindakan yang dapat memenuhinya.</li><li>• Mengajak pemangku kepentingan untuk bertukar pikiran dan saling berbagi informasi secara formal maupun informal.</li><li>• Aktif melakukan pendekatan informal kepada pemangku kepentingan untuk memperlancar pencapaian tujuan.</li></ul>   |
| 4     | Membangun dan memperluas jejaring kerja dengan pihak eksternal untuk mendukung kinerja organisasi.                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mengidentifikasi instansi lain di luar organisasi yang berpotensi dijadikan mitra kerja.</li><li>• Mengidentifikasi keuntungan yang akan didapat bila membina hubungan kemitraan dengan pihak eksternal organisasi.</li><li>• Menunjukkan antusiasme dan sikap proaktif</li></ul>  |

| LEVEL | DESKRIPSI   | INDIKATOR PERILAKU  |
|-------|---|---|
|       |   | untuk berpartisipasi dalam beragam kegiatan yang melibatkan -pihak eksternal organisasi.  |
| 5     | Menjaga dan meningkatkan intensitas hubungan yang telah terbentuk dengan instansi lain. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menciptakan dan memfasilitasi forum formal sebagai peluang untuk memperkuat jejaring kerja.</li> <li>• Mengidentifikasi area untuk membangun jejaring kerja strategis.</li> <li>• Menjalin hubungan dengan petinggi organisasi lain untuk mengidentifikasi peluang kerjasama yang bersifat mutual dan jangka panjang.</li> </ul> |

## 18. MANAJEMEN PERUBAHAN (MP)

### Definisi:

Kemampuan menyampaikan pesan perubahan baik melalui kata-kata maupun tindakan nyata dan memotivasi orang lain untuk mau berubah guna menunjang peningkatan kinerja organisasi.

### Pendekatan Level:

- ✓ Kedalaman kompetensi (*shallow to deep approach*)
- ✓ Ruang lingkup aplikasi (*personal to organisational application approach*)

| LEVEL | DESKRIPSI                               | INDIKATOR PERILAKU  |
|-------|---|---|
| 1     | Menyadari perlunya perubahan.           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengidentifikasi adanya sistem, proses kerja yang kurang efisien dan efektif.</li> <li>• Mengidentifikasi perlunya perubahan sesuai dengan perubahan yang terjadi di lingkungan.</li> </ul>  |
| 2     | Melakukan upaya untuk memulai perubahan | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mau berubah dengan menyampaikan tujuan perubahan.</li> <li>• Membantu orang lain dalam rangka menjalani perubahan dengan memberikan bimbingan teknis yang relevan</li> </ul>                  |
| 3     | Mengelola proses perubahan.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyiapkan berbagai hal yang diperlukan untuk menunjang efektivitas perubahan</li> <li>• Mengalokasikan berbagai sumber daya secara optimal untuk mengimplementasikan perubahan</li> <li>• Menetapkan standar capaian perubahan</li> </ul> |
| 4     | Melakukan evaluasi dan                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan analisis atas keberhasilan</li> </ul>  |

| LEVEL | DESKRIPSI   | INDIKATOR PERILAKU   |
|-------|---|--|
|       | perbaikan terhadap proses perubahan yang telah dilakukan                  | <p>progress perubahan yang dilakukan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempersiapkan langkah-langkah alternatif untuk menjamin tercapainya target perubahan</li> <li>• Mengantisipasi kapabilitas organisasi terhadap konsekuensi perubahan yang dilakukan</li> </ul> |
| 5     | Menanamkan nilai-nilai, sikap dan budaya sesuai dengan dinamika perubahan | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meminimalisir resistensi terhadap perubahan dalam organisasi melalui pendekatan kepemimpinan</li> <li>• Membangun iklim yang mampu mendukung semangat perubahan</li> </ul>  |

## 19. MANAJEMEN KONFLIK (MK)

### Definisi:

Mampu bersikap objektif dan adil ketika menghadapi konflik di internal unit/organisasi dengan memahami perspektif masalah dari kedua belah pihak; menemukan solusi yang memuaskan semua pihak dan mengambil tindakan untuk mencegah pertikaian yang yang kontraproduktif.

### Pendekatan Level:

- ✓ Kedalaman kompetensi (*shallow to deep approach*)

| LEVEL | DESKRIPSI   | INDIKATOR PERILAKU   |
|-------|---|--|
| 1     | Memperlihatkan sikap kooperatif dalam menghadapi pihak yang terlibat konflik.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bersedia membantu pihak yang terlibat konflik dan mengajak mereka untuk memperhatikan prosedur kerja yang berlaku.</li> <li>• Mengajak pihak yang terlibat konflik untuk saling memaafkan dan berusaha memperbaiki situasi.</li> </ul>  |
| 2     | Mampu menyimak kebutuhan semua pihak yang bertikai dan tidak berpihak.                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggali kebutuhan masing-masing pihak yang bertingkai, sehingga dapat mengenali latar belakang munculnya masalah.</li> <li>• Mengajak pihak yang terlibat konflik untuk memahami kesulitan masing-masing dan berusaha untuk memakluminya.</li> <li>• Mendorong pihak yang terlibat konflik untuk mencari solusi yang konstruktif.</li> </ul> |
| 3     | Mampu mengajak pihak yang terlibat -konflik untuk memahami persoalan secara lebih objektif. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengajak masing-masing pihak yang bertikai untuk berpikir dari sudut pandang lawan dan berusaha memahami situasi yang terjadi.</li> </ul>   |

| LEVEL | DESKRIPSI  | INDIKATOR PERILAKU  |
|-------|--|---|
|       |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendorong pihak yang terlibat konflik untuk memperhatikan kepentingan kedua belah pihak.</li> </ul>  |
| 4     | Mengupayakan kesepakatan yang saling menguntungkan (win-win solution). | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengajak pihak yang terlibat konflik untuk mengusulkan tindakan yang harus dilakukan oleh kedua belah pihak.</li> <li>• Mempertimbangkan berbagai kendala yang berpotensi muncul sebagai dampak dari solusi yang mereka tawarkan.</li> <li>• Mendorong satu kesepakatan yang dapat diterima bersama.</li> </ul>  |
| 5     | Mengubah konflik menjadi situasi yang produktif.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengajak setiap unit kerja untuk memikirkan kepentingan organisasi yang lebih luas.</li> <li>• Mengembangkan satu forum yang memungkinkan semua unit kerja untuk mengemukakan kendala yang mereka hadapi dan membuka kesempatan bagi semua pihak untuk memberikan usulan pemecahan masalah.</li> <li>• Aktif mendorong kegiatan informal yang melibatkan berbagai pihak dalam organisasi untuk mencegah konflik dan menciptakan situasi kerja yang produktif.</li> </ul> |

## 20. NEGOSIASI (Neg)

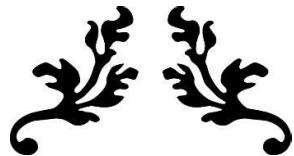
### Definisi:

Kemampuan memperoleh kesepakatan yang saling menguntungkan, dalam bentuk keputusan atau tindakan dari orang/pihak yang memiliki perbedaan kepentingan.

### Pendekatan Level:

- ✓ Kedalaman kompetensi (*shallow to deep approach*)

| LEVEL | DESKRIPSI  | INDIKATOR PERILAKU  |
|-------|--|---|
| 1     | Menjalin komunikasi dua arah.  | <ul style="list-style-type: none"><li>Menyampaikan kepentingan unit/ organisasi kepada pihak lain.</li><li>Mendengarkan kepentingan yang disampaikan unit/organisasi lain.</li><li>Mengetahui kepentingan kedua belah pihak.</li></ul>  |
| 2     | Mengakomodasi kepentingan pihak lain.  | <ul style="list-style-type: none"><li>Memahami kepentingan kedua belah pihak.</li><li>Memenuhi kepentingan pihak lain dan menerimanya sebagai keputusan yang harus dilaksanakan, meskipun kepentingan unit/organisasi kurang terakomodasi.</li></ul>                                |
| 3     | Mempersuasi pihak lain agar mendukung kepentingan yang disampaikan.            | <ul style="list-style-type: none"><li>Mengkaji dan mempertimbangkan kepentingan kedua belah pihak.</li><li>Menyampaikan dan meyakinkan kepada pihak -lain mengenai kepentingan unit/organisasi.</li><li>Mengajukan argumentasi logik terkait kepentingan unit/organisasi.</li></ul> |
| 4     | Berkompromi untuk mencapai kesepakatan terkait berbagai kepentingan.           | <ul style="list-style-type: none"><li>Memberi kesempatan kepada pihak lain untuk mengutarakan kepentingannya meskipun bertentangan dengan kepentingan unit/organisasi.</li><li>Menyelaraskan kepentingan yang berbeda.</li></ul>  |
| 5     | Berkolaborasi untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak. | <ul style="list-style-type: none"><li>Memiliki pandangan yang komprehensif mengenai kepentingan kedua belah pihak sebagai dasar untuk memperkuat posisi tawar.</li><li>Mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan tanpa banyak membuat konsensus.</li></ul>                     |



---

# KATALOG KOMPETENSI MANAJERIAL

---

DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA RI



**DISUSUN OLEH:**

Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur PKP2A I LAN

# **KATALOG KOMPETENSI**

# **KEBIDANGAN**

DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA RI



DISUSUN OLEH  
Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur  
PKP2A I LAN

## KATALOG KOMPETENSI KEBIDANGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

### **Pendahuluan**

Secara umum, katalog kompetensi kebidangan merupakan dokumen yang berisi daftar kompetensi kebidangan yang dibutuhkan pegawai untuk melaksanakan tugas di jabatannya. Keberadaan katalog ini di Lembaga Administrasi Negara (LAN) sangat penting, karena secara hukum telah didukung oleh Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang diperkuat dengan kondisi eksisting organisasi yang memerlukan kompetensi ini dalam rangka mengelola sumber daya manusia yang berbasis kompetensi (MSDM-BK).

Proses penyusunan katalog kompetensi kebidangan LAN telah dilakukan sejak tahun 2012 melalui kajian dan disempurnakan kembali pada tahun 2016 seiring dengan perubahan organisasional di LAN. Penyusunan katalog dan standar kompetensi kebidangan di lingkungan LAN dilakukan dengan menyandingkan beberapa sistem katalog kompetensi kebidangan yang telah dibuat oleh organisasi lain. Dikarenakan masih minimnya informasi spesifik mengenai sistematika penyusunan katalog kompetensi kebidangan di lingkungan instansi pemerintah, maka tim penyusun melakukan benchmarking dengan sistematika katalog kompetensi kebidangan yang terdapat di organisasi lain seperti BUMN maupun organisasi profit yang telah lama menjalankan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi. Kemudian draf yang ada divalidasi oleh tokoh-tokoh kunci di LAN sehingga hasilnya sesuai dengan kondisi dan kebutuhan di tingkat pemangku jabatannya. Secara umum mekanisme dari katalog kompetensi kebidangan tidak jauh berbeda dengan katalog atau standar kompetensi kepemimpinan yang telah lebih dahulu dibuat di lingkungan LAN. Setiap kompetensi yang terjaring dalam katalog kompetensi akan terdiri atas judul kompetensi, definisi kompetensi dan deskripsi dari setiap level dalam kompetensi yang melambangkan operasionalisasi katalog kompetensi dalam penilaian kompetensi.

Sebagai jenis kompetensi yang berbeda dengan kompetensi inti maupun kompetensi manajerial, maka katalog dan standar kompetensi kebidangan memiliki perbedaan dalam kriteria penetapan level maupun dalam melekatkan kompetensi tersebut pada masing-masing jabatan struktural di lingkungan LAN. Kompetensi kebidangan merupakan kompetensi khas yang melekat bukan semata pada unit atau bidang seseorang bertugas, namun juga diharapkan secara riil merupakan artikulasi dari pengetahuan dan kemampuan yang harus dimiliki seseorang untuk dapat menjalankan pekerjaan di jabatannya secara efektif. Kompetensi kebidangan tidak hanya merujuk pada kebidangan seseorang, namun lebih tepat adalah merujuk pada kondisi faktual yang ada terkait dengan tugas dan fungsi yang diembannya dalam keseharian. Tentu saja, perlu dibedakan terlebih dahulu makna dari kompetensi kebidangan dengan kompetensi manajerial atau kepemimpinan. Kompetensi kepemimpinan merupakan kompetensi yang diperlukan oleh pejabat struktural dalam rangka menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya di bidang terkait. Dalam pengertian kompetensi kepemimpinan ini, apa yang menjadi sasaran kompetensi merupakan fungsi kepemimpinannya, misalnya kompetensi pemberian pengaruh, maka seseorang diharapkan memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruhnya ataupun persuasinya untuk mendorong anak buah atau tim kerja mencapai tujuan bersama. Perbedaan mendasar antara kompetensi kepemimpinan dengan kompetensi kebidangan adalah bahwa dalam kompetensi kebidangan sasaran yang akan diukur adalah kemampuan seseorang untuk mampu menjalankan pekerjaan di wilayah pekerjaannya atau dalam kata lain profesiya dengan lebih efektif.

## Sistem Leveling

Dalam katalog kompetensi kebidangan ini, maka sistem leveling akan ditetapkan dengan mengacu pada tingkat penguasaan (proficiency level). Adapun deskripsi masing-masing level tidak akan digambarkan secara spesifik mengikuti indikator perilaku layaknya pada kompetensi yang sifatnya soft-skill (inti dan manajerial).

Tingkat penguasaan kompetensi yang dipersyaratkan pada posisi sesuai dengan tuntutan pekerjaan untuk kompetensi kebidangan disebut sebagai proficiency level, sedangkan untuk kompetensi inti dan manajerial digunakan istilah indikator perilaku. Berikut penentuan proficiency level yang diberlakukan untuk semua kompetensi kebidangan yang telah dihimpun:

**Tabel Proficiency Level (PF)**  
**Katalog Kompetensi Kebidangan**

| PF/Level | Deskripsi   |
|----------|---|
| 1        | Memiliki pemahaman mendasar terhadap konsep kompetensi kebidangan dimaksud dalam rangka menjalankan tugas sesuai prosedur yang ditetapkan                         |
| 2        | Mampu menjalankan konsep dasar kompetensi kebidangan dimaksud secara operasional sesuai dengan wilayah tugas dan fungsinya secara mandiri                         |
| 3        | Mampu mengidentifikasi potensi-potensi pengembangan berdasarkan pelaksanaan konsep dasar kompetensi kebidangan dimaksud dengan menggunakan metode yang sistematis |
| 4        | Mampu melakukan pengembangan terhadap penerapan secara operasional kompetensi kebidangan dimaksud yang dimiliki dalam rangka menghasilkan kemanfaatan bersama     |
| 5        | Mampu menerapkan standar kualitas secara berkesinambungan terhadap hasil kerja berdasarkan kompetensi kebidangan dimaksud dalam rangka perbaikan berkelanjutan    |

Mengingat sifat dari kompetensi kebidangan yang lebih fokus pada aspek *specific skill and knowledge*, maka penetapan standar level juga akan sangat bergantung pada karakteristik kompleksitas masing-masing kompetensi kebidangan. Selain memerlukan sistem penilaian yang berbeda dengan soft-competencies, penetapan asesor penilai yang kompeten dalam memberikan nilai pun harus mempertimbangkan pengetahuan mengenai kompetensi yang diukur serta unsur objektivitas lainnya.

### Pedoman Penggunaan Katalog Kebidangan

Sebelum diuraikan cara menggunakan katalog kebidangan ini, ada beberapa istilah penting yang digunakan dalam katalog kompetensi kebidangan ini, yaitu:

**General knowledge** yakni kompetensi induk yang diperlukan untuk menjalankan fungsi-fungsi dalam organisasi. Untuk menyederhanakan pengistilahan maka kata 'general knowledge' disebut juga sebagai 'general'.

**Specific** yakni yakni hasil penguraian dari 'general knowledge/general' sehingga menghasilkan beberapa judul kompetensi yang lebih operasional.

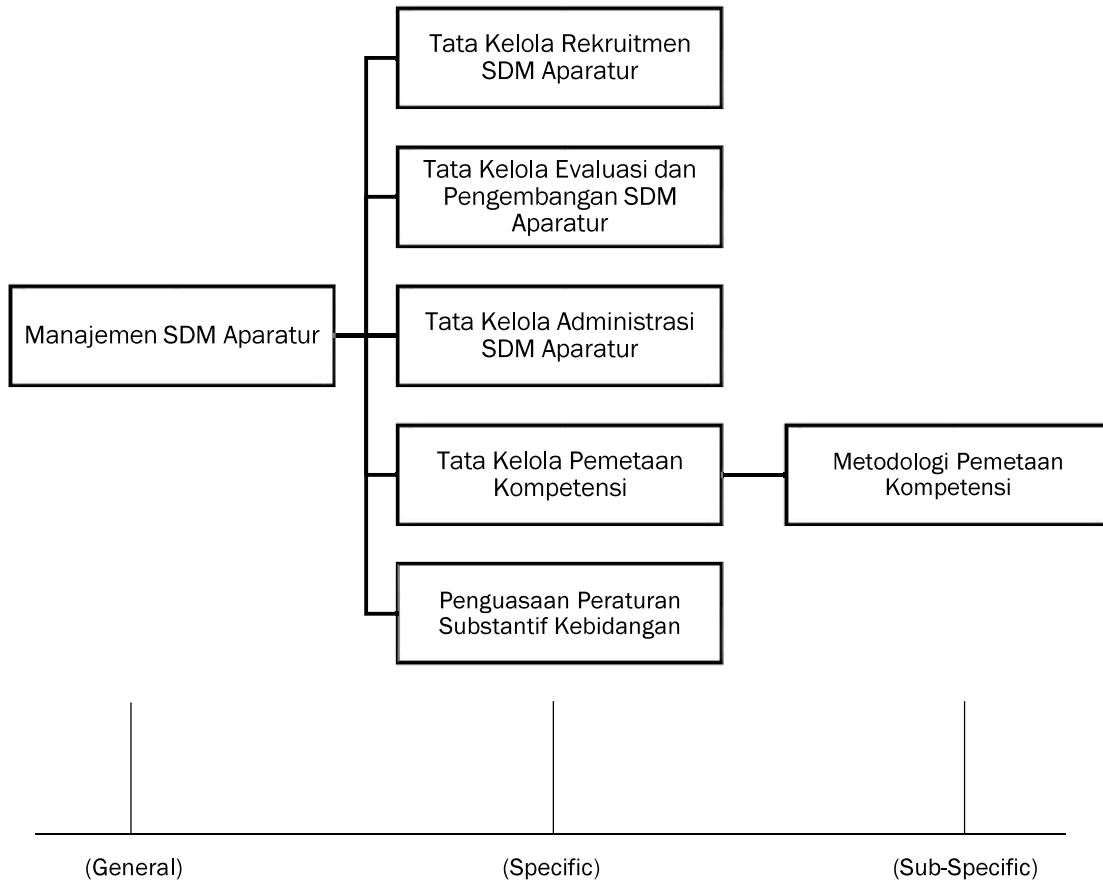
**Sub-Specific** yakni sub kompetensi yang secara operasional diaplikasikan dalam penyelenggaraan tugas jabatan dari seorang pegawai. Meskipun sudah cukup spesifik, akan tetapi dimungkinkan untuk diuraikan lagi.

**Sub-Specific 1** yakni sub-sub-kompetensi yang sifatnya lebih operasional daripada 'sub-specific'. Sub-sub-kompetensi ini digunakan untuk mengakomodasi kebutuhan identifikasi kompetensi yang masih memiliki elemen yang lebih operasional lagi. Selanjutnya apabila diperlukan, bisa dimungkinkan ada sub yang lebih operasional lagi.

Selanjutnya, katalog ini dibaca dengan melihat tabel yang menampilkan **General Knowledge** terlebih dahulu (lihat Gambar 1). Pada kolom **General Knowledge** terlihat kategori pengetahuan yang akan diuraikan dalam bentuk kompetensi kebidangan. Kemudian dilakukan dilakukan identifikasi terkait dengan pada proses bisnis mana saja di dalam organisasi LAN yang menggunakan **General Knowledge** tersebut. Kemudian, dari **General** diuraikan kembali menjadi tingkat yang lebih operasional lagi yakni **Specific**. Apabila diperlukan atau memungkinkan, maka kompetensi kebidangan **Specific** diuraikan lebih operasional lagi menjadi **Sub-Specific**. Terakhir, **Sub-Specific** bisa diuraikan lagi menjadi **Sub-Specific 1**.

Pada halaman berikutnya akan ditampilkan nama-nama beserta definisi kompetensi kebidangan yang melekat pada proses bisnis di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

|                   |  |
|-------------------|--|
| General Knowledge | Manajemen SDM Aparatur   |
| Proses Bisnis LAN | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen SDM</li> <li>• Pembinaan Jabatan Fungsional Tertentu</li> </ul> |



## **Definisi Kompetensi**

### **1. Manajemen SDM Aparatur**

Definisi :

Kemampuan untuk mengelola serangkaian proses rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia aparatur untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.

### **2. Tata Kelola Rekrutmen SDM Aparatur**

Definisi :

Kemampuan untuk melakukan proses pengadaan sumber daya manusia aparatur mengacu pada peta kebutuhan SDM organisasi melalui proses seleksi sesuai dengan ketentuan dan standar yang berlaku.

### **3. Tata Kelola Evaluasi dan Pengembangan SDM Aparatur**

Definisi :

Kemampuan untuk melakukan evaluasi kinerja aparatur berdasarkan mekanisme yang berlaku di lingkungan pemerintahan serta merencanakan pengembangan kompetensi aparatur berdasarkan kapasitas dan kebutuhan organisasi.

### **4. Tata Kelola Administrasi SDM Aparatur**

Definisi :

Kemampuan dalam melakukan pengelolaan urusan administrasi sumber daya manusia berdasarkan data dan informasi faktual yang diperlukan bagi kepentingan kemajuan organisasi.

### **5. Tata Kelola Pemetaan Kompetensi**

Definisi :

Kemampuan yang dimiliki untuk mengelola kegiatan penilaian kompetensi secara menyeluruh meliputi aspek metodologis dan aspek operasional mengacu pada standar akademis dan kode etik profesi dalam rangka mencapai hasil penilaian yang dapat dipertanggungjawabkan.

### **6. Metodologi Penilaian Kompetensi**

Definisi:

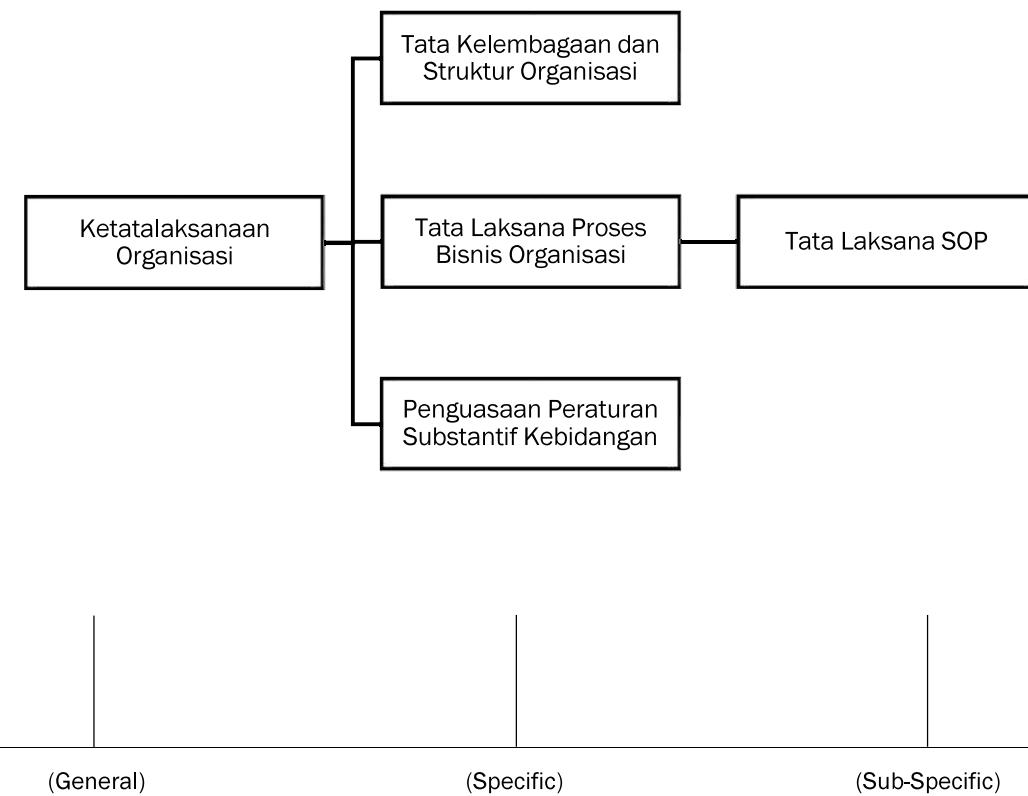
Kemampuan mengaplikasikan dan mengembangkan metode-metode penilaian kompetensi sesuai dengan target asesmen serta tujuan kontekstual yang ditetapkan dari kegiatan asesmen.

### **7. Penguasaan Peraturan Substantif Kebidangan (SDM Aparatur)**

Definisi:

Pemahaman terhadap peraturan yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan secara substantif (*job rule*) sehingga dapat menunjang keteraturan dan konsistensi dalam kualitas hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi.

|                   |   |
|-------------------|---|
| General Knowledge | Ketatalaksanaan Organisasi  |
| Proses Bisnis LAN | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pengelolaan Organisasi Dan Sistem Manajemen</li><li>• Pengelolaan Administrasi Umum Dan Hukum</li></ul> |



## **Definisi Kompetensi**

### **8. Ketatalaksanaan Organisasi**

Definisi :

Kemampuan untuk memahami dan mengelola proses bisnis organisasi secara makro dengan mengacu pada nilai-nilai dasar organisasi, peraturan yang berlaku serta tujuan organisasi yang ditetapkan.

### **9. Tata Kelembagaan dan Struktur Organisasi**

Definisi :

Kemampuan untuk memahami dan melakukan tata kelola kelembagaan organisasi yang mencakup optimalisasi struktur organisasi, peta kerja proses bisnis organisasi mengacu pada aturan dan kebijakan yang berlaku.

### **10. Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi**

Definisi :

Kemampuan untuk mengelola upaya-upaya kinerja setiap unsur/bagian dalam organisasi sehingga membentuk proses bisnis yang efektif bagi kelangsungan kinerja organisasi secara umum.

### **11. Penguasaan Peraturan Substantif Kebidangan (Ketatalaksanaan Organisasi)**

Definisi:

Pemahaman terhadap peraturan yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan secara substantif (*job rule*) sehingga dapat menunjang keteraturan dan konsistensi dalam kualitas hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi.

### **12. Tata Laksana SOP**

Definisi :

Kemampuan untuk memahami dan melakukan perumusan SOP secara legal dan formal berdasarkan standar peraturan yang berlaku serta tuntutan efektivitas kinerja organisasi

| General Knowledge | Manajemen Aset   |
|-------------------|--|
| Proses Bisnis LAN | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelolaan Organisasi Dan Sistem Manajemen</li> <li>• Pengelolaan Administrasi Umum Dan Hukum</li> </ul> |



## **Definisi Kompetensi**

### **13. Manajemen Aset**

Definisi:

Kemampuan untuk mengelola aset Negara meliputi pemantauan dan penghitungan aset Negara yang dimiliki oleh organisasi, penggunaan aset negara yang terstruktur serta mengacu pada sistem dan standar operasional yang ditetapkan Negara.

### **14. Tata Kelola Pengadaan Aset**

Definisi:

Kemampuan untuk mengorganisir dan mengawal proses yang dilakukan dalam rangka mendapatkan barang atau jasa yang dibutuhkan untuk program atau kegiatan yang berasal dari pihak luar organisasi mengacu pada sistem administratif yang ditetapkan.

### **15. Tata Kelola Pemeliharaan Aset**

Definisi:

Kemampuan untuk melaksanakan keseluruhan kegiatan pengelolaan aset pasca pengadaan meliputi penggunaan, pemanfaatan, pengawasan, pemeliharaan, dan penatausahaan.

### **16. Tata Kelola Penghapusan Aset**

Definisi:

Kemampuan untuk melaksanakan proses penghapusan aset secara prosedural mencakup analisa kebutuhan pelepasan aset, mekanisme lelang serta pola administrasi yang mengikuti prosesnya.

### **17. Penguasaan Teknologi Komputer**

Definisi:

Kemampuan untuk mengelola dan memelihara perangkat keras (*hardware*) komputer serta piranti pendukungnya (fisik jaringan dan komponen komputer) dalam rangka menjamin kelancaran kinerja organisasi yang berhubungan dengan penggunaan teknologi komputer.

### **18. Penguasaan Kelistrikan**

Definisi:

Kemampuan dalam memahami konsep dasar prinsip kerja dan mekanisme beserta cara mengoperasionalkan sistem kelistrikan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

### **19. Penguasaan Mekanikal Motor**

Definisi:

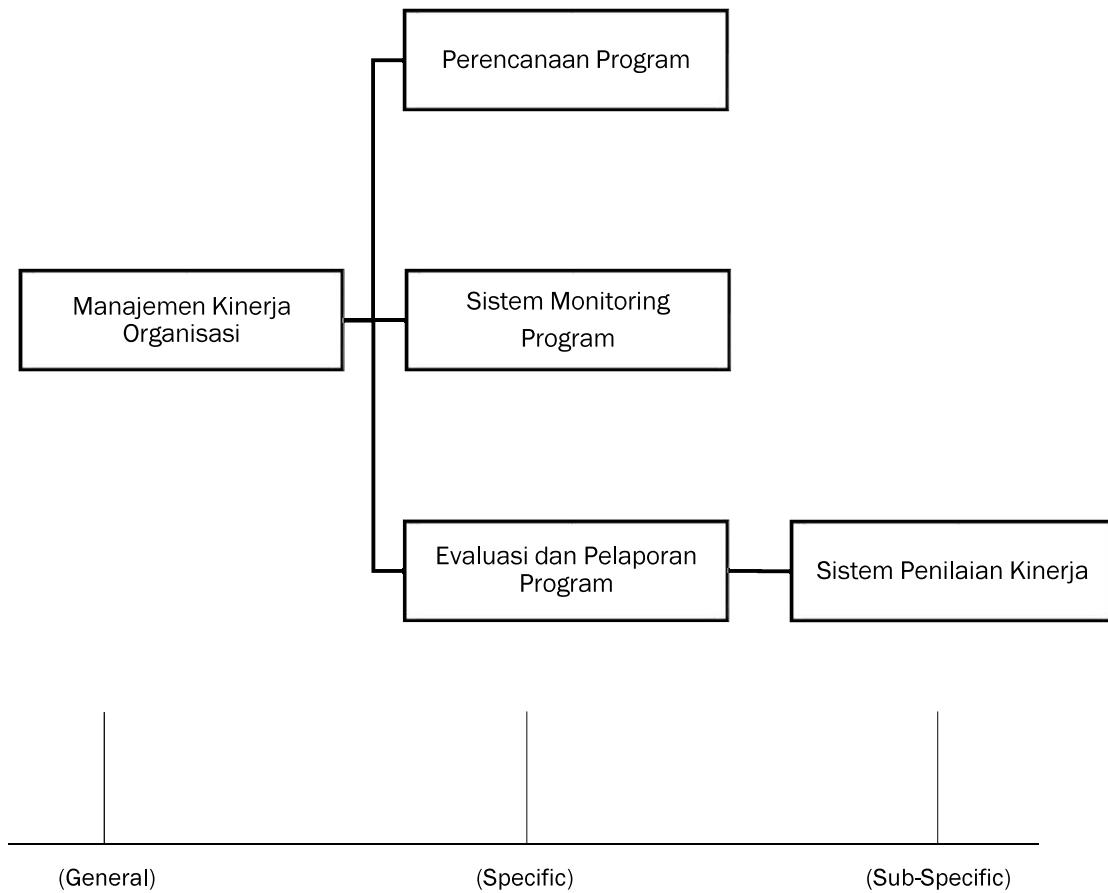
Kemampuan dalam memahami konsep dasar prinsip kerja dan mekanisme beserta cara mengoperasionalkan sistem otomotif (kendaraan bermotor) sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

## **20. Tata Kelola Bangunan/Gedung**

Definisi:

Kemampuan untuk mengoperasionalisasikan, tata cara pemeliharaan dan perawatan gedung yang dimiliki oleh sebuah organisasi lengkap dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan guna mendukung tujuan organisasi.

|                   |  |
|-------------------|--|
| General Knowledge | Manajemen Kinerja Organisasi   |
| Proses Bisnis LAN | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelolaan Organisasi Dan Sistem Manajemen</li> <li>• Pengelolaan Administrasi Umum Dan Hukum</li> </ul> |



## **Definisi Kompetensi**

### **21. Manajemen Kinerja Organisasi**

Definisi:

Kemampuan untuk mengelola kinerja yang berada pada lingkup tanggung jawabnya disertai dengan daya upaya yang dapat diberikan dalam setiap tahapan pekerjaan yang meliputi perencanaan, pengawasan, evaluasi, dan pertanggung jawaban hasil kerja sesuai dengan tingkat kewenangan yang melekat pada jabatan.

### **22. Perencanaan Program**

Definisi:

Kemampuan untuk merumuskan, merencanakan dan menyusun program dengan mempertimbangkan seluruh sumber daya yang dimiliki dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### **23. Sistem Monitoring Program**

Definisi:

Kemampuan untuk mengawal program kerja yang berlangsung di organisasi meliputi aspek realisasi perencanaan, progres capaian target berdasarkan kerangka waktu serta mekanisme monitoring baku berdasarkan prosedur birokrasi yang ada.

### **24. Evaluasi dan Pelaporan Program**

Definisi:

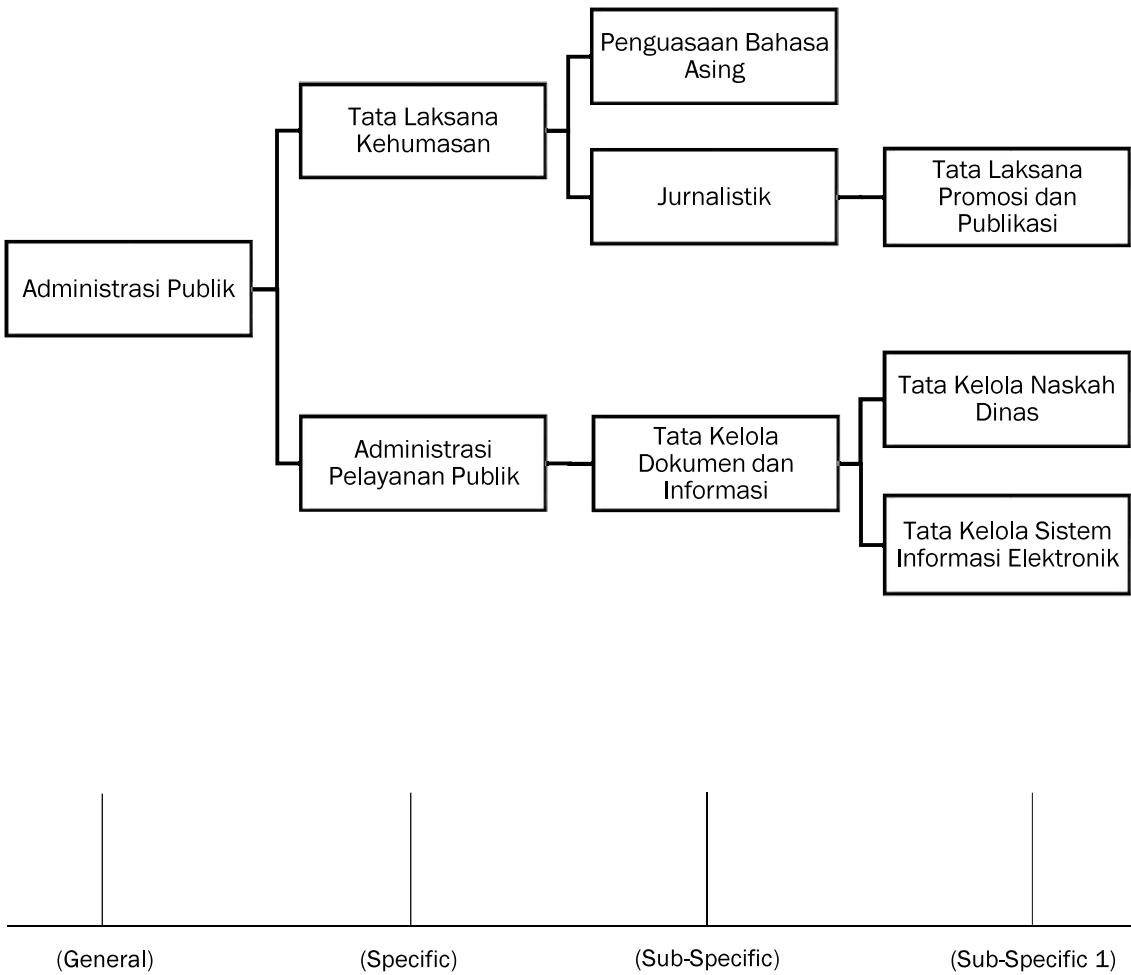
Kemampuan untuk memastikan secara sistematis dan objektif untuk menemukan apakah jalannya kegiatan atau program dan keuangan telah dilakukan secara akurat dan dapat dipercaya dengan mempertimbangkan risiko organisasi dan tindakan antisipasinya.

### **25. Sistem Penilaian Kinerja**

Definisi:

Kemampuan untuk mengelola sistem umpan balik dan penilaian kinerja (*performance appraisal*) berdasarkan proses perencanaan, progres kegiatan sampai dengan pelaporan akhir kegiatan untuk menjamin kemajuan kinerja organisasi.

| General Knowledge | Administrasi Publik  |
|-------------------|--|
| Proses Bisnis LAN | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelolaan Sosialisasi, Promosi dan Publikasi Administrasi Negara</li> <li>• Pelayanan informasi, Hubungan antar Lembaga dan Hubungan Masyarakat</li> <li>• Pengelolaan Teknologi Informasi</li> </ul> |



## **Definisi Kompetensi**

### **26. Administrasi Publik**

Definisi:

Kemampuan untuk memahami dan menerapkan keseluruhan rangkaian penyelenggaraan kegiatan Negara dengan tujuan mewujudkan kebijakan Negara, memecahkan masalah, serta melayani kepentingan masyarakat melalui berbagai mekanisme seperti penetapan kebijakan, program dan prosedur.

### **27. Tata Laksana Kehumasan**

Definisi:

Kemampuan dalam memahami dan menerapkan konsep, prinsip kerja dan mekanisme hubungan masyarakat yang melibatkan berbagai macam pemangku kepentingan seperti instansi terkait maupun masyarakat secara umum.

### **28. Administrasi Pelayanan Publik**

Definisi:

Kemampuan untuk memahami dan menerapkan tata cara atau prosedur rangkaian kegiatan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelayanan publik (masyarakat) yang mengacu pada peraturan perundang-undangan.

### **29. Penggunaan Bahasa Asing**

Definisi:

Kemampuan menggunakan dan mengaplikasikan asing dalam berbagai konteks guna menunjang pelaksanaan tugas dan tanggung jawab di organisasi serta membangun iklim profesionalisme melalui penguasaan bahasa asing tersebut.

### **30. Jurnalistik**

Definisi:

Kemampuan untuk memahami dan menerapkan ilmu, teknik dan proses yang berkaitan dengan penulisan berita, *feature*, dan artikel opini di berbagai media.

### **31. Tata Kelola Dokumen dan Informasi**

Definisi:

Kemampuan untuk menguasai dan menerapkan metode dan teknik untuk mengklasifikasi, mengatur, menyimpan dan mendokumentasikan data atau informasi agar dapat secara cepat ditemukan pada saat dibutuhkan.

### **32. Tata Kelola Sistem Informasi Elektronik**

Definisi:

Kemampuan untuk menguasai dan menerapkan penggunaan perangkat lunak (*software*), operasionalisasi sistem jaringan, serta fasilitas teknologi informasi modern lainnya untuk mengubah, menyimpan, melindungi memproses, mengirimkan dan melindungi informasi.

**33. Tata Laksana Promosi dan Publikasi**

Definisi:

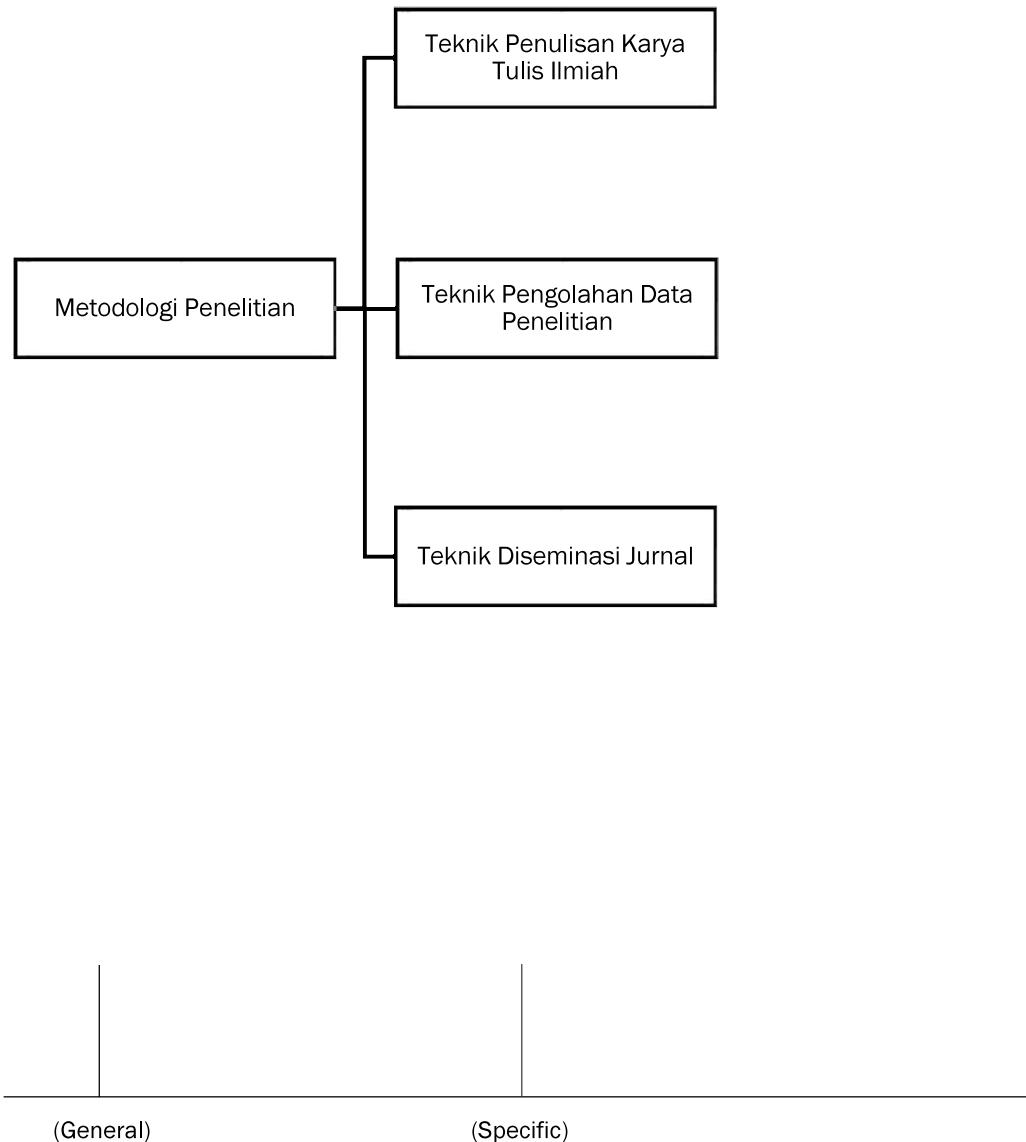
Kemampuan untuk menguasai dan menerapkan metode dan teknik dalam menyampaikan informasi mengenai profil dan program kegiatan dari organisasi kepada internal dan eksternal organisasi.

**34. Tata Kelola Naskah Dinas**

Definisi:

Kemampuan untuk menguasai dan menerapkan pengelolaan informasi tertulis yang meliputi pengaturan jenis, format, penyiapan, pengamanan, pengesahan, distribusi dan penyimpanan naskah dinas serta media yang digunakan dalam kedinasan.

|                   |   |
|-------------------|---|
| General Knowledge | Metodologi Penelitian   |
| Proses Bisnis LAN | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelolaan Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi</li> </ul> |



## **Definisi Kompetensi**

### **35. Metodologi Penelitian**

Definisi:

Kemampuan untuk melakukan kajian melalui dasar-dasar keilmuan serta asas penelitian yang berlaku dalam rangka menjamin hasil yang akurat dan kebermanfaatan bagi internal maupun eksternal organisasi.

### **36. Teknik Penulisan Karya Tulis Ilmiah**

Definisi:

Kemampuan untuk mengaplikasikan pemahaman tentang karya tulis ilmiah berdasarkan standar akademik yang berlaku serta kondisi faktual lingkungan penelitian dan organisasi yang ada untuk menghasilkan karya tulis yang informatif dan bermanfaat.

### **37. Teknik Pengolahan Data Penelitian**

Definisi:

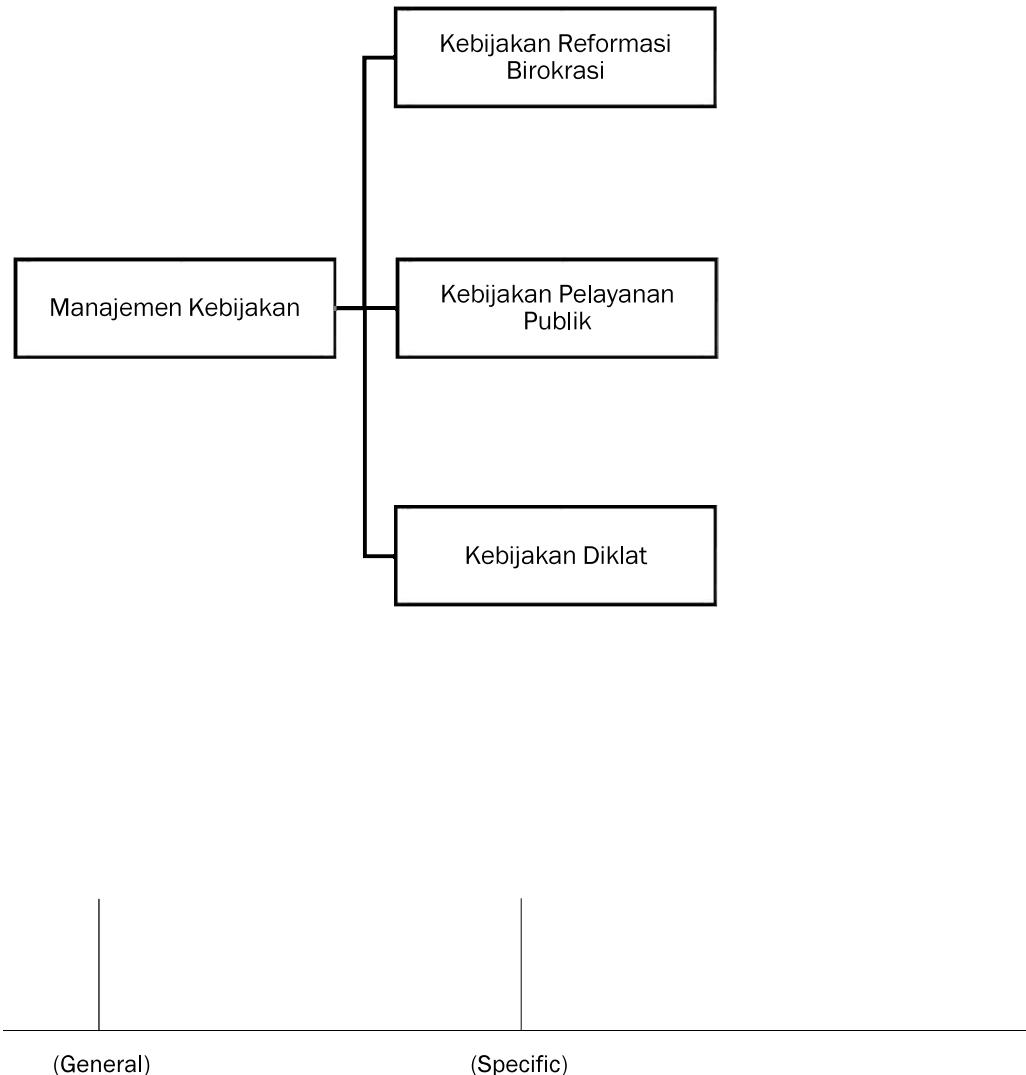
Kemampuan untuk mengidentifikasi dan menangani pengolahan data yang relevan dengan tujuan penelitian mengacu pada standar akademis, pola metode penelitian serta kebutuhan aktual lingkungan organisasi yang dinamis.

### **38. Teknik Diseminasi Jurnal**

Definisi:

Kemampuan untuk mengelola dokumen hasil penelitian dalam bentuk standar diseminasi yang diakui kesahihannya untuk menjamin kemanfaatan yang optimal atas penelitian yang dilakukan organisasi.

|                   |   |
|-------------------|---|
| General Knowledge | Manajemen Kebijakan   |
| Proses Bisnis LAN | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelolaan Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi</li> </ul> |



## **Definisi Kompetensi**

### **39. Manajemen Kebijakan**

Definisi:

Kemampuan untuk mengelola serangkaian tahapan mulai dari menyusun, mengimplementasikan serta mengevaluasi suatu saran kebijakan yang digunakan dalam pemecahan masalah publik.

### **40. Kebijakan Reformasi Birokrasi**

Definisi:

Kemampuan untuk mengelola berbagai kebijakan di ranah kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur yang ada untuk kemudian ditelaah, direview, dan dijadikan dasar perbaikan atau perumusan dalam rangka membangun sistem penyelenggaraan pemerintahan yang lebih baik.

### **41. Kebijakan Pelayanan Publik**

Definisi:

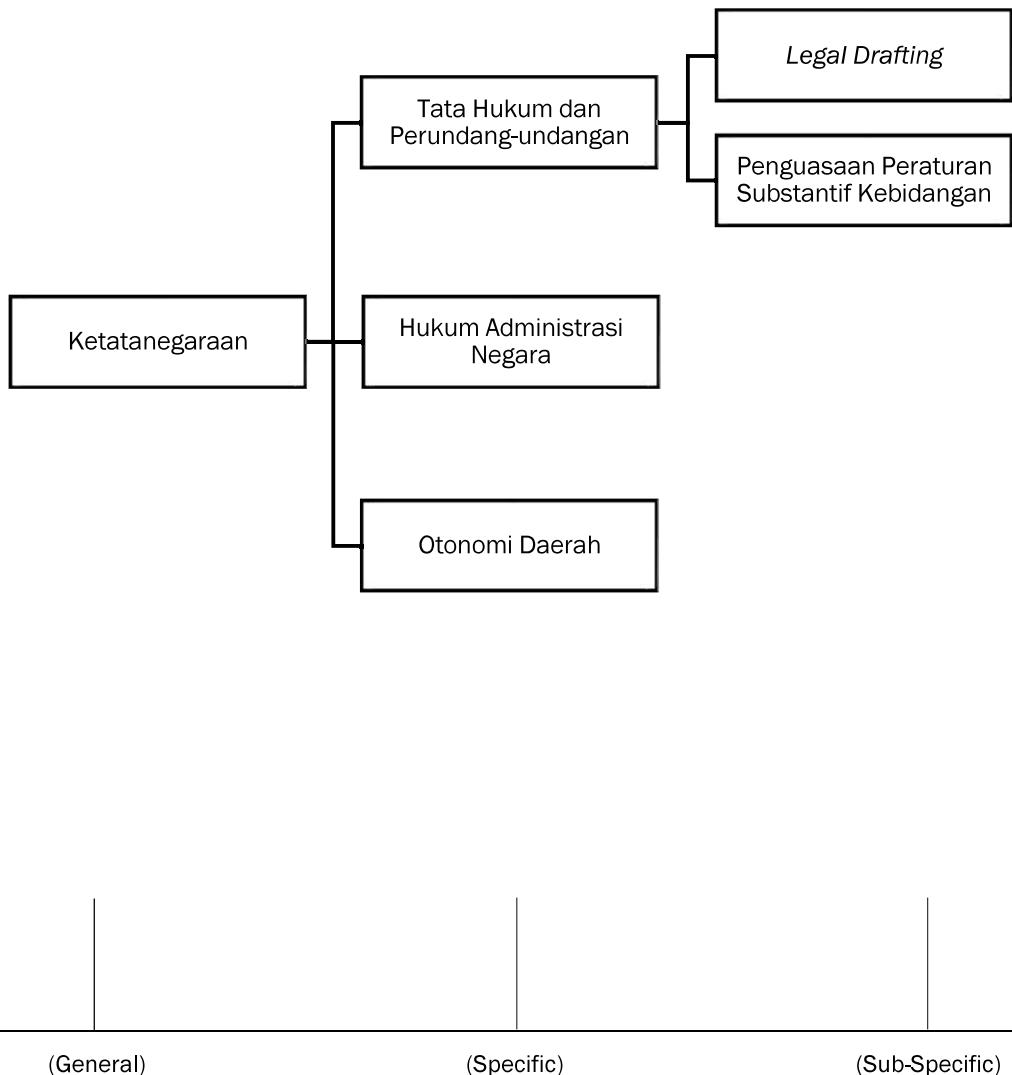
Kemampuan untuk mengelola berbagai kebijakan ranah pelayanan publik yang ada dan data kondisi eksisting yang berlaku untuk mengidentifikasi kesenjangan (*gap*) serta potensi pengembangan yang muncul sebagai bahan perumusan saran kebijakan pelayanan publik yang lebih baik.

### **42. Kebijakan Diklat**

Definisi:

Kemampuan untuk mengelola kebijakan di ranah pengembangan kompetensi aparatur serta kebutuhan aktual yang muncul sebagai bahan aktualisasi peran dan posisi LAN serta merumuskan saran kebijakan pendidikan dan pelatihan yang lebih baik

|                   |   |
|-------------------|---|
| General Knowledge | Ketatanegaraan  |
| Proses Bisnis LAN | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelolaan Peraturan Perundang-Undangan</li> <li>• Pengelolaan Administrasi Umum Dan Hukum</li> </ul> |



## **Definisi Kompetensi**

### **43. Ketatanegaraan**

Definisi:

Kemampuan untuk menguasai dan menerapkan pengetahuan tentang aturan-aturan yang mengatur kehidupan bernegara yang mencakup sifat, bentuk tugas Negara dan pemerintahannya serta hak dan kewajiban warga Negara terhadap pemerintah maupun sebaliknya.

### **44. Tata Hukum dan Perundang-undangan**

Definisi :

Pemahaman mengenai tata peraturan yang berlaku dalam penyelenggaraan Negara sesuai hirarki yang ada dan substansi-substansi yang berkaitan dengan penyelenggaraan proses bisnis organisasi secara khusus.

### **45. Hukum Administrasi Negara**

Definisi:

Kemampuan untuk menguasai dan menerapkan pengetahuan mengenai peraturan hukum yang mengatur administrasi yaitu hubungan antara warga negara dan pemerintahnya.

### **46. Otonomi Daerah**

Definisi:

Kemampuan untuk menguasai dan menerapkan pengetahuan mengenai hak, wewenang dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

### **47. Legal Drafting**

Definisi:

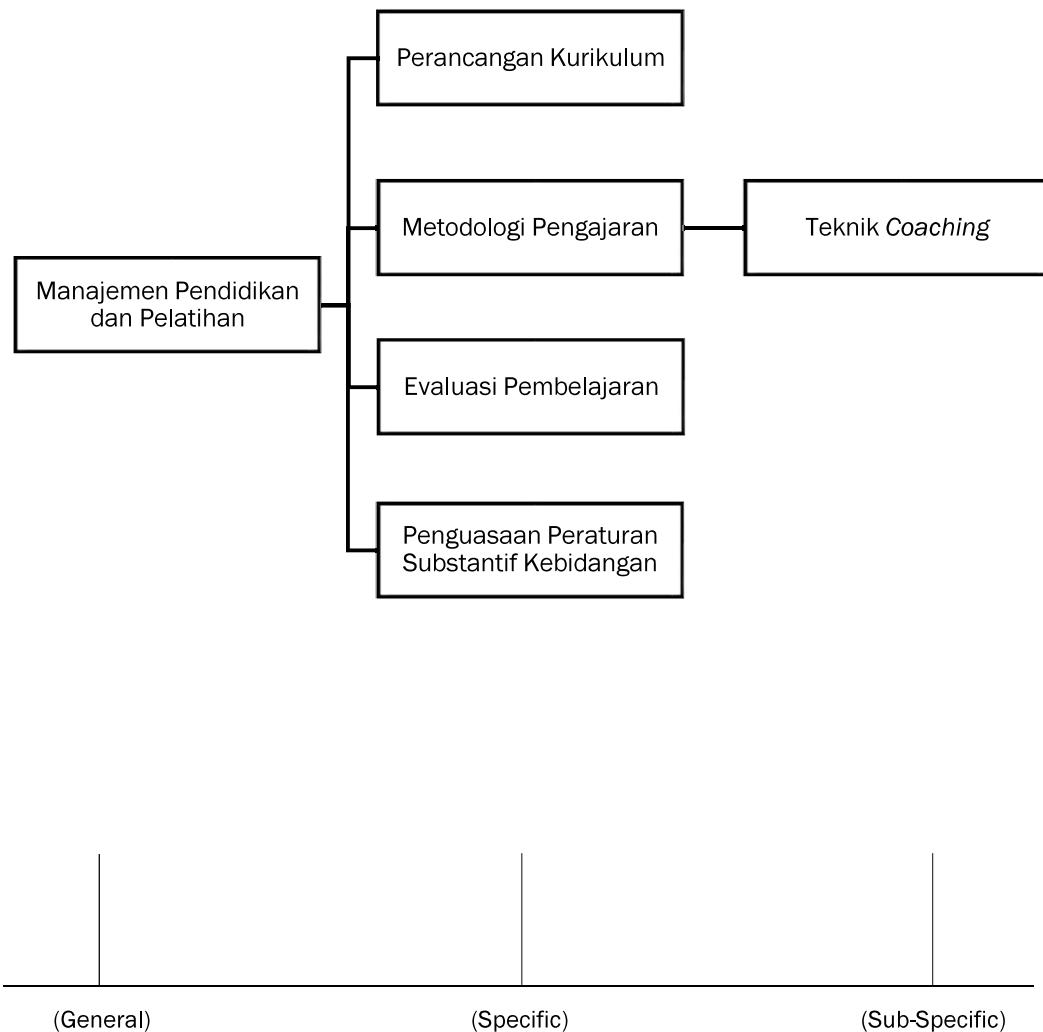
Kemampuan untuk menguasai dan menerapkan pengetahuan dalam mengoperasionalisasikan proses pembuatan peraturan yang dimulai dari perencanaan, persiapan, teknik penyusunan, rumusan, pembahasan, pengesahan, pengundangan, dan penyebarluaskan yang diperlukan dalam rangka membangun konsistensi pelaksanaan peraturan dalam kinerja organisasi.

### **48. Penguasaan Peraturan Substantif Kebidangan (Ketatanegaraan)**

Definisi:

Pemahaman terhadap peraturan yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan secara substantif (*job rule*) sehingga dapat menunjang keteraturan dan konsistensi dalam kualitas hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi.

|                   |   |
|-------------------|---|
| General Knowledge | Manajemen Pendidikan dan Pelatihan  |
| Proses Bisnis LAN | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelolaan Diklat Aparatur</li> <li>• Pengelolaan Pendidikan Tinggi Ilmu Administrasi</li> <li>• Pembinaan Jabatan Fungsional Tertentu</li> </ul> |



## **Definisi Kompetensi**

### **49. Manajemen Pendidikan dan Pelatihan**

Definisi:

Kemampuan untuk menguasai dan menerapkan pemahaman mengenai pengelolaan kegiatan pendidikan dan pelatihan secara menyeluruh yang meliputi proses perencanaan sampai dengan evaluasi serta pengembangan kegiatan diklat dalam rangka menunjang kinerja dan citra organisasi yang lebih baik.

### **50. Perancangan Kurikulum**

Definisi:

Kemampuan untuk merumuskan dan mengembangkan kurikulum diklat secara berkesinambungan sesuai dengan perubahan lingkungan strategis, kebutuhan jenis diklat, kebutuhan peserta, serta unsur pendukung lainnya.

### **51. Metodologi Pengajaran**

Definisi:

Kemampuan memahami konsep teoritis dan mampu mengoperasionalkan dalam bentuk tata cara pengajaran yang disesuaikan dengan kelompok sasaran dan suasana pembelajaran, serta mampu mengembangkannya secara terus-menerus.

### **52. Evaluasi Pembelajaran**

Definisi:

Kemampuan untuk memastikan seluruh tahapan proses pembelajaran baik di dalam ruangan maupun di luar ruangan sesuai dengan perencanaan.

### **53. Penguasaan Peraturan Substantif Kebidangan (Kediklatan)**

Definisi:

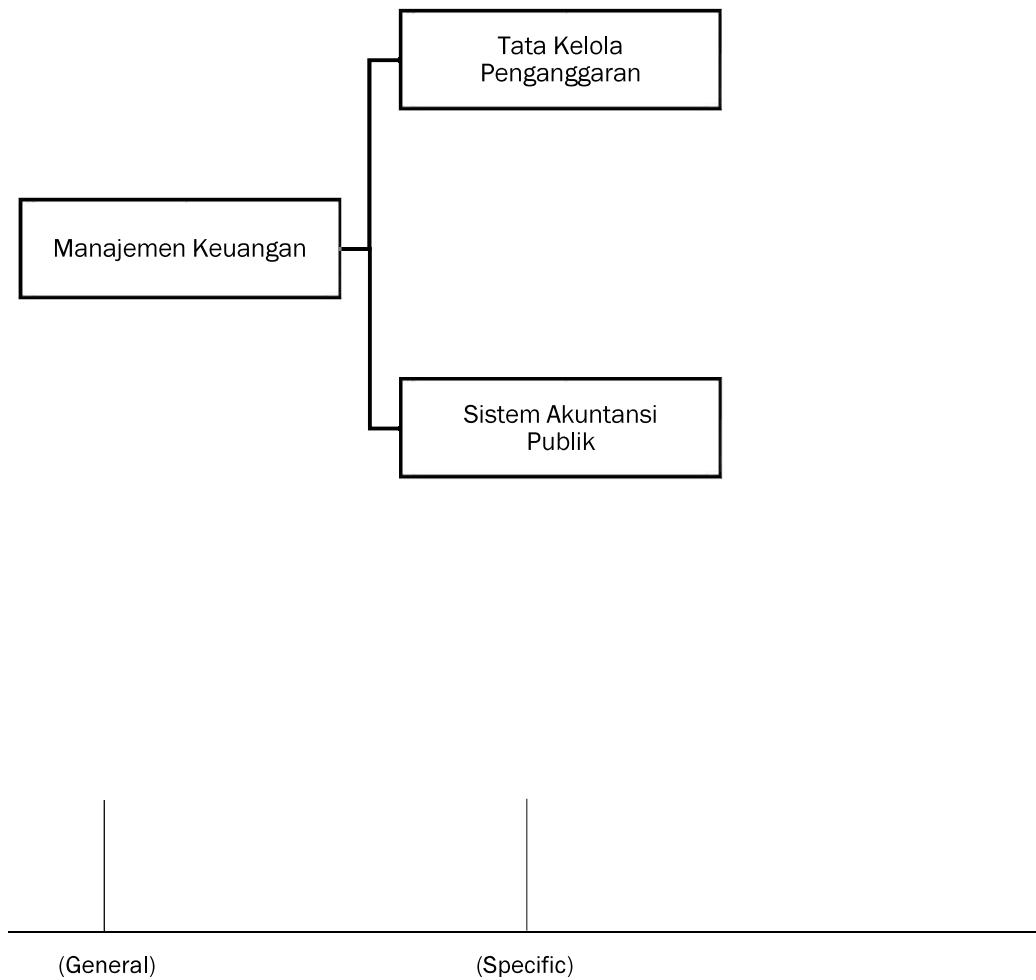
Pemahaman terhadap peraturan yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan secara substantif (*job rule*) sehingga dapat menunjang keteraturan dan konsistensi dalam kualitas hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi

### **54. Teknik Coaching**

Definisi:

Kemampuan untuk membantu pembelajaran atau pengembangan orang lain dengan mengekspresikan pandangan positif terhadap individu kapasitas untuk belajar serta mengedepankan upaya kolaboratif untuk mendorong tergalinya potensi seseorang.

|                   |  |
|-------------------|--|
| General Knowledge | Manajemen Keuangan   |
| Proses Bisnis LAN | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelolaan Rencana dan Anggaran</li> </ul> |



## **Definisi Kompetensi**

### **55. Manajemen Keuangan**

Definisi:

Kemampuan untuk mengelola aspek keuangan dari kegiatan yang dilangsungkan oleh organisasi melalui proses perencanaan penganggaran, pemantauan progres penggunaan anggaran dan sistematika pelaporan, pertanggungjawaban keuangan dalam rangka membangun akuntabilitas kinerja organisasi.

### **56. Tata Kelola Penganggaran**

Definisi:

Kemampuan dan penguasaan konsep perencanaan, perkiraan, dan perhitungan kebutuhan finansial dalam rangka mendukung realisasi rencana kerja dengan mengacu pada aturan dan kebijakan yang berlaku.

### **57. Sistem Akuntansi Publik**

Definisi:

Kemampuan dalam emnjalankan mekanisme akuntansi keuangan dalam organisasi yang mencakup aspek-aspek dasar dalam sistem akuntansi publik, audit dan pengolahan data yang bersifat finansial lainnya dalam rangka menunjang kelangsungan kinerja organisasi.



# **Standar Kompetensi Jabatan**

DI LINGKUNGAN LEMBAGA  
ADMINISTRASI NEGARA RI

DISUSUN OLEH  
BIDANG PEMETAAN KOMPETENSI DAN KAPASITAS APARATUR  
PKP2A I LAN

## **STANDAR KOMPETENSI JABATAN DI LINGKUNGAN LAN RI 2016**

### **Keterangan :**

- Kompetensi Inti
- Kompetensi Manajerial
  - Efektifitas Pribadi
  - Interpersonal skill
  - Pengelolaan Organisasi)
- Kompetensi Bidang

**Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi Madya  
di Lingkungan LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                     |                                |  |   |
|-----------------------|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|--|---|
|                       |                                     | Sekretaris Utama                 | Deputi Bidang Kajian Kebijakan | Deputi Bidang Diklat Aparatur          | Deputi Bidang Inovasi Administrasi Negara |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 5                                | 5                              | 5                                      | 5   |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 5                                | 5                              | 5                                      | 5   |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 5                                | 5                              | 5                                      | 5   |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 5                                | 5                              | 5                                      | 5   |
|                       | Inovasi                             | 5                                | 5                              | 5                                      | 5   |
|                       | Perhatian Pada Pemangku Kepentingan | 5                                | 5                              | 5                                      | 5   |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 5                                | 5                              | 5                                      | 5   |
|                       | Pengambilan Keputusan               | 5                                | 5                              | 5                                      | 5   |
|                       | Berorientasi Strategis              | 5                                | 5                              | 5                                      | 5   |
|                       | Pengembangan Jejaring Kerja         | 5                                | 5                              | 5                                      | 5   |
|                       | Manajemen Perubahan                 | 5                                | 5                              | 5                                      | 5   |
|                       | Manajemen Konflik                   | 5                                | 4                              | 5                                      | 4   |
|                       | Negosiasi                           | 5                                | 5                              | 4                                      | 5   |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Ketatanegaraan (5)               | Metodologi Penelitian (5)      | Manajemen SDM Aparatur (5)             | Administrasi Publik (5)                   |
|                       |                                     | Manajemen SDM Aparatur (5)       | Manajemen Kebijakan (5)        | Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (5) | Ketatanegaraan (5)                        |
|                       |                                     | Ketatalaksanaan Organisasi (5)   | Administrasi Publik (5)        | Manajemen Kebijakan                    | Manajemen Kebijakan (5)                   |
|                       |                                     | Manajemen Aset (5)               | Ketatanegaraan (5)             | Manajemen Mutu (5)                     | Manajemen SDM Aparatur (5)                |
|                       |                                     | Manajemen Kinerja Organisasi (5) | -                              | -                                      | Metodologi Penelitian (4)                 |

**Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama  
di Sekretariat Utama LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN               |  |
|-----------------------|-------------------------------------|----------------------------|--|
|                       |                                     | Kepala Biro Umum           | Kepala Biro Perencanaan, Hukum, Humas dan Protokol |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 4                          | 4  |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 4                          | 4  |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 4                          | 4  |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 4                          | 4  |
|                       | Inovasi                             | 4                          | 4  |
|                       | Perhatian Pada Pemangku Kepentingan | 4                          | 4  |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 4                          | 4  |
|                       | Pengambilan Keputusan               | 4                          | 4  |
|                       | Komunikasi Organisasi               | -                          | 4  |
|                       | Kepemimpinan                        | 5                          | 5  |
|                       | Mengembangkan Orang Lain            | 4                          | -  |
|                       | Berorientasi Strategis              | 3                          | 4  |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 4                          | 4  |
|                       | Pengembangan Jejaring Kerja         | 4                          | 4  |
|                       | Manajemen Konflik                   | 4                          | -  |
|                       | Negosiasi                           | 4                          | -  |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Manajemen SDM Aparatur (4) | Tata Hukum dan Perundang-undangan (4)              |
|                       |                                     | Manajemen Aset (4)         | Ketatalaksanaan Organisasi(4)                      |
|                       |                                     | Manajemen Keuangan (4)     | Manajemen Kinerja Organisasi (4)                   |
|                       |                                     | -                          | Manajemen Keuangan (3)                             |

**Standar Kompetensi Jabatan Administrator**  
**di Biro Umum Sekretariat Utama LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                                  |  |   |   |
|-----------------------|-------------------------------------|---|--|---|---|
|                       |                                     | Kepala Bagian Sumber Daya Manusia             | Kepala Bagian Rumah Tangga dan Barang Milik Negara   | Kepala Bagian Keuangan                    | Kepala Bagian Layanan Pengadaan Barang dan Jasa |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 3   | 3  | 3   | 3   |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 3   | 3  | 3   | 3   |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 3   | 3  | 3   | 3   |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3   | 3  | 3   | 3   |
|                       | Inovasi                             | 3   | 3  | 3   | 3   |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 4   | 4  | 4   | 4   |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 4   | 3  | 4   | 4   |
|                       | Pengambilan Keputusan               | 3   | 3  | 3   | 3   |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 3   | 3  | 3   | 3   |
|                       | Kerjasama Tim                       | 3   | 3  | 3   | 3   |
|                       | Kepemimpinan                        | 4   | 4  | 4   | 4   |
|                       | Mengembangkan Orang Lain            | 4   | 3  | 3   | 3   |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 4   | 4  | 4   | 4   |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Manajemen SDM Aparatur (5)                    | Manajemen Aset (5)                                   | Manajemen Keuangan (5)                    | Manajemen Aset (5)                              |
|                       |                                     | Tata Kelola Rekrutmen SDM Aparatur (5)        | Tata Kelola Pengadaan Aset (4)                       | Sistem Akuntansi Publik(4)                | Tata Kelola Pengadaan Aset (4)                  |
|                       |                                     | Tata Kelola Evaluasi dan Pengembangan SDM (5) | Tata Kelola Pemeliharaan Aset (4)                    | Tata Kelola Penganggaran (4)              | Tata Kelola Penganggaran (4)                    |
|                       |                                     | Tata Kelola Administrasi SDM Aparatur(4)      | Tata Kelola Dokumen dan Informasi 3)                 | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi (4) | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi (4)       |
|                       |                                     | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi(4)      | Penguasaan Peraturan Substantif Kebidangan (BMN) (5) | Tata Kelola Dokumen dan Informasi(4)      | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)           |
|                       |                                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)         | -  | -   | -   |

**Standar Kompetensi Jabatan Pengawas**  
**di Bagian Sumber Daya Manusia Biro Umum Sekretariat Utama LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                             |  |   |
|-----------------------|-------------------------------------|--|--|---|
|                       |                                     | Kasubbag<br>Administrasi SDM             | Kasubbag<br>Perencanaan dan<br>Pengadaan SDM | Kasubbag<br>Pengembangan<br>SDM               |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 2  | 2  | 2   |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 2  | 2  | 2   |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 2  | 2  | 2   |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3  | 3  | 3   |
|                       | Inovasi                             | 2  | 2  | 2   |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 3  | -  | -   |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 3  | 3  | 3   |
|                       | Pengelolaan Diri                    | 3  | 2  | 3   |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 2  | 3  | 3   |
|                       | Kerjasama Tim                       | 3  | 3  | 3   |
|                       | Kepemimpinan                        | 3  | 3  | 3   |
|                       | Mengembangkan Orang Lain            | 2  | 2  | 2   |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 2  | 3  | 3   |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Manajemen SDM Aparatur(4)                | Manajemen SDM Aparatur (4)                   | Manajemen SDM Aparatur (4)                    |
|                       |                                     | Tata Kelola Administrasi SDM Aparatur(5) | Tata Kelola Rekrutmen SDM Aparatur (5)       | Tata Kelola Evaluasi dan Pengembangan SDM (5) |
|                       |                                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi(3)     | Tata Kelola Administrasi SDM Aparatur(4)     | Tata Kelola Administrasi SDM Aparatur (4)     |
|                       |                                     | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi(3) | Tata Kelola Dokumen dan Informasi(3)         | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)         |
|                       |                                     | -  | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi(3)     | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi (3)     |

**Standar Kompetensi Jabatan Pengawas**  
**di Bagian Rumah Tangga dan Barang Milik Negara Biro Umum Sekretariat**  
**Utama LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                                      |   |  |
|-----------------------|-------------------------------------|---|---|--|
|                       |                                     | Kasubbag Rumah Tangga dan Administrasi Perjalanan | Kasubbag Penatausahaan Barang Milik Negara          | Kasubbag Pengelola Kampus                            |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 3   | 3   | 3  |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 3   | 3   | 3  |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 3   | 3   | 3  |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3   | 3   | 3  |
|                       | Inovasi                             | 3   | 3   | 3  |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 3   | 2   | 3  |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | -   | 2   | -  |
|                       | Pengelolaan Diri                    | 3   | 2   | 3  |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 2   | 2   | 2  |
|                       | Kerjasama Tim                       | 3   | 2   | 3  |
|                       | Kepemimpinan                        | 3   | 3   | 3  |
|                       | Mengembangkan Orang Lain            | 2   | 2   | 3  |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 2   | 2   | 2  |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Manajemen Aset (5)                                | Manajemen Aset (5)                                  | Tata Kelola Pemeliharaan Aset (4)                    |
|                       |                                     | Tata Kelola Pemeliharaan Aset (4)                 | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)               | Tata Kelola Bangunan/Gedung (4)                      |
|                       |                                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)             | Tata Kelola Naskah Dinas (3)                        | Penguasaan Kelistrikan (4)                           |
|                       |                                     | Tata Kelola Naskah Dinas (3)                      | Penguasaan Peraturan Substantif Kebidangan (4)(BMN) | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)                |
|                       |                                     | -   | -   | Penguasaan Peraturan Substantif Kebidangan (BMN) (4) |

**Standar Kompetensi Jabatan Pengawas  
di Bagian Keuangan Biro Umum Sekretariat Utama LAN-RI**

| KOMPETENSI            | KOMPETENSI                                   | NAMA JABATAN                                 |  |                    |
|-----------------------|--|--|--|--------------------|
|                       |  | Kasubbag<br>Perbendaharaan                   | Kasubbag Verifikasi                          | Kasubbag Akuntansi |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                                   | 2  | 2  | 2                  |
|                       | Pembelajaran<br>Berkelanjutan                | 2  | 2  | 2                  |
|                       | Kesadaran<br>Berorganisasi                   | 2  | 2  | 2                  |
|                       | Berorientasi pada<br>Kualitas                | 3  | 3  | 3                  |
|                       | Inovasi                                      | 2  | 2  | 2                  |
|                       | Perhatian pada<br>Pemangku<br>Kepentingan    | 3  | 3  | 3                  |
|                       | Berpikir Analitis                            | 3  | 3  | 3                  |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Pengelolaan Diri                             | 3  | 3  | 3                  |
|                       | Komunikasi<br>Organisasi                     | 2  | 2  | 2                  |
|                       | Kerjasama Tim                                | 3  | 3  | 3                  |
|                       | Kepemimpinan                                 | 3  | 3  | 3                  |
|                       | Mengembangkan<br>Orang Lain                  | 2  | 2  | 2                  |
|                       | Perencanaan dan<br>Pengelolaan               | 2  | 2  | 2                  |
|                       |  |  |  |                    |
| KOMPETENSI BIDANG     | Manajemen Keuangan<br>(3)                    | Manajemen Keuangan<br>(3)                    | Manajemen Keuangan<br>(3)                    |                    |
|                       | Sistem Akuntansi<br>Publik (4)               | Sistem Akuntansi<br>Publik (4)               | Sistem Akuntansi<br>Publik (5)               |                    |
|                       | Tata Kelola<br>Penganggaran (3)              | Tata Kelola<br>Penganggaran (3)              | Tata Kelola<br>Penganggaran (3)              |                    |
|                       | Tata Kelola Dokumen<br>dan Informasi (3)     | Tata Kelola Dokumen<br>dan Informasi (3)     | Tata Kelola Dokumen<br>dan Informasi (3)     |                    |
|                       | Tata Laksana Proses<br>Bisnis Organisasi (3) | Tata Laksana Proses<br>Bisnis Organisasi (3) | Tata Laksana Proses<br>Bisnis Organisasi (3) |                    |

**Standar Kompetensi Jabatan Pengawas**  
**di Bagian Layanan Pengadaan Barang dan Jasa Biro Umum Sekretariat**  
**Utama LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                          |
|-----------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
|                       |                                     | Kasubbag Tata Usaha                   |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 2                                     |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 2                                     |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 2                                     |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3                                     |
|                       | Inovasi                             | 2                                     |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 3                                     |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Pengelolaan Diri                    | 3                                     |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 2                                     |
|                       | Kerjasama Tim                       | 3                                     |
|                       | Kepemimpinan                        | 3                                     |
|                       | Mengembangkan Orang Lain            | 3                                     |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 2                                     |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Tata Kelola Pengadaan Aset (5)        |
|                       |                                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3) |
|                       |                                     | Tata Kelola Naskah Dinas (3)          |

**Standar Kompetensi Jabatan Administrator**  
**di Biro Perencanaan, Hukum, Hubungan Masyarakat dan Protokol**  
**Sekretariat Utama LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                                   |  |   |   |
|-----------------------|-------------------------------------|--|--|---|---|
|                       |                                     | Kepala Bagian Perencanaan dan Evaluasi Program | Kepala Bagian Hukum dan Organisasi           | Kepala Bagian Hubungan Masyarakat dan Informasi | Kepala Bagian Protokol dan Arsip          |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 3  | 3  | 3   | 3   |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 3  | 3  | 3   | 3   |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 3  | 3  | 3   | 3   |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3  | 3  | 3   | 3   |
|                       | Inovasi                             | 3  | 3  | 3   | 3   |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 4  | 4  | 4   | 4   |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 4  | 4  | 3   | 3   |
|                       | Pengambilan Keputusan               | 3  | 3  | 3   | 3   |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 3  | 3  | 4   | 4   |
|                       | Kerjasama Tim                       | 3  | 3  | 3   | 3   |
|                       | Kepemimpinan                        | 4  | 4  | 4   | 4   |
|                       | Mengembangkan Orang Lain            | 3  | 3  | 3   | 3   |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 4  | 4  | 4   | 4   |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Perencanaan Program dan Kegiatan(5)            | Tata Hukum dan Perundang-Undangan(5)         | Tata Laksana Kehumasan (5)                      | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (5)     |
|                       |                                     | Evaluasi dan Pelaporan Program(5)              | Hukum Administrasi Negara (4)                | Penggunaan Bahasa Asing (4)                     | Tata Kelola Naskah Dinas (5)              |
|                       |                                     | Manajemen Keuangan(3)                          | Tata Kelembagaan dan Struktur Organisasi (5) | Jurnalistik (5)                                 | Tata Kelola Sistem Informasi Eletronik(3) |
|                       |                                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi(3)           | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi (5)    | Tata Kelola Sistem Informasi Eletronik (4)      | Tata Laksana Kehumasan(2)                 |
|                       |                                     | -  | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)        | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)           | Penggunaan Bahasa Asing(3)                |

**Standar Kompetensi Jabatan Pengawas**  
**di Bagian Perencanaan dan Evaluasi Program pada Biro Perencanaan,**  
**Hukum, Hubungan Masyarakat dan Protokol Sekretariat Utama LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                              |  |
|-----------------------|-------------------------------------|---|--|
|                       |                                     | Kasubbag Perencanaan Program dan Anggaran | Kasubbag Pemantauan dan Evaluasi Program |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 2   | 2  |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 2   | 2  |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 2   | 2  |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3   | 3  |
|                       | Inovasi                             | 2   | 2  |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 3   | 3  |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 2   | 2  |
|                       | Pengelolaan Diri                    | 3   | 3  |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 3   | 3  |
|                       | Kerjasama Tim                       | 3   | 3  |
|                       | Kepemimpinan                        | 3   | 3  |
|                       | Mengembangkan Orang Lain            | 2   | 2  |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 2   | 2  |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Perencanaan Program dan Kegiatan (4)      | Perencanaan Program dan Kegiatan (4)     |
|                       |                                     | Tata Kelola Penganggaran (4)              | Tata Kelola Penganggaran (3)             |
|                       |                                     | Evaluasi dan Pelaporan Program (3)        | Evaluasi dan Pelaporan Program (5)       |
|                       |                                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)    |

**Standar Kompetensi Jabatan Pengawas**  
**di Bagian Hukum dan Organisasi pada Biro Perencanaan, Hukum, Hubungan**  
**Masyarakat dan Protokol Sekretariat Utama LAN-RI**

| KOMPETENSI            |  | NAMA JABATAN                                 |                                      |
|-----------------------|--|--|--------------------------------------|
|                       |  | Kasubbag Hukum dan Administrasi Kerjasama    | Kasubbag Organisasi dan Tata Laksana |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                                   | 2  | 2                                    |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan                   | 3  | 2                                    |
|                       | Kesadaran Berorganisasi                      | 2  | 3                                    |
|                       | Berorientasi pada Kualitas                   | 3  | 2                                    |
|                       | Inovasi                                      | 3  | 3                                    |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan          | 3  | 3                                    |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                            | 3  | 3                                    |
|                       | Pengambilan Keputusan                        | 3  | 3                                    |
|                       | Komunikasi Organisasi                        | 2  | 2                                    |
|                       | Kerjasama Tim                                | 3  | 2                                    |
|                       | Kepemimpinan                                 | 3  | 3                                    |
|                       | Mengembangkan Orang Lain                     | 2  | 2                                    |
| KOMPETENSI BIDANG     | Perencanaan dan Pengelolaan                  | 3  | 3                                    |
|                       | Tata Hukum dan Perundang-Undangan(4)         | Tata Hukum dan Perundang-Undangan(4)         |                                      |
|                       | Hukum Administrasi Negara (4)                | Hukum Administrasi Negara (4)                |                                      |
|                       | Tata Kelembagaan dan Struktur Organisasi (3) | Tata Kelembagaan dan Struktur Organisasi (4) |                                      |
|                       | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi (3)    | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi (4)    |                                      |
|                       | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (2)        | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (2)        |                                      |

**Standar Kompetensi Jabatan Pengawas**  
**di Bagian Hubungan Masyarakat dan Informasi pada Biro Perencanaan,**  
**Hukum, Hubungan Masyarakat dan Protokol Sekretariat Utama LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                               |   |
|-----------------------|-------------------------------------|--|---|
|                       |                                     | Kasubbag Hubungan Masyarakat dan Publikasi | Kasubbag Pengembangan Teknologi dan Layanan Informasi |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 2  | 2   |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 2  | 3   |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 3  | 2   |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3  | 3   |
|                       | Inovasi                             | 3  | 3   |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 3  | 3   |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 3  | 3   |
|                       | Pengelolaan Diri                    | 3  | 3   |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 3  | 3   |
|                       | Kerjasama Tim                       | 3  | 3   |
|                       | Kepemimpinan                        | 3  | 3   |
|                       | Mengembangkan Orang Lain            | 2  | 2   |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 3  | 3   |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Tata Laksana Kehumasan (4)                 | Tata Laksana Kehumasan (4)                            |
|                       |                                     | Penggunaan Bahasa Asing (4)                | Penggunaan Bahasa Asing (4)                           |
|                       |                                     | Jurnalistik (4)                            | Jurnalistik (3)                                       |
|                       |                                     | Tata Kelola Sistem Informasi Eletronik (3) | Tata Kelola Sistem Informasi Eletronik (4)            |
|                       |                                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)      | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)                 |

**Standar Kompetensi Jabatan Pengawas**  
**di Bagian Protokol dan Arsip pada Biro Perencanaan, Hukum, Hubungan**  
**Masyarakat dan Protokol Sekretariat Utama LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                                |   |
|-----------------------|-------------------------------------|---|---|
|                       |                                     | Kasubbag Protokol dan Administrasi Pimpinan | Kasubbag Arsip dan Ekspedisi                |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 2   | 2   |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 2   | 2   |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 2   | 2   |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3   | 3   |
|                       | Inovasi                             | 2   | 2   |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 3   | 2   |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 2   | 2   |
|                       | Pengelolaan Diri                    | 3   | 3   |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 3   | 3   |
|                       | Kerjasama Tim                       | 3   | 3   |
|                       | Kepemimpinan                        | 3   | 3   |
|                       | Mengembangkan Orang Lain            | 2   | 2   |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 2   | 2   |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi(4)        | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (5)       |
|                       |                                     | Tata Kelola Naskah Dinas (4)                | Tata Kelola Naskah Dinas (4)                |
|                       |                                     | Penggunaan Bahasa Asing (3)                 | Tata Kelola Sistem Informasi Elektronik (2) |
|                       |                                     | Tata Kelola Sistem Informasi Elektronik (2) | -   |

**Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama  
di Kedeputian Bidang Kajian Kebijakan LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                               |  |   |   |
|-----------------------|-------------------------------------|--|--|---|---|
|                       |                                     | Kepala Pusat Kajian Reformasi Administrasi | Kepala Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara | Kepala Pusat Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah | Kepala Pusat Pembinaan Analis Kebijakan |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 4  | 4  | 4   | 4                                       |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 4  | 4  | 4   | 4                                       |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 4  | 4  | 4   | 4                                       |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 4  | 4  | 4   | 4                                       |
|                       | Inovasi                             | 4  | 4  | 4   | 4                                       |
|                       | Perhatian Pada Pemangku Kepentingan | 4  | 4  | 4   | 4                                       |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 5  | 5  | 5   | 5                                       |
|                       | Pengambilan Keputusan               | 4  | 4  | 4   | 4                                       |
|                       | Komunikasi organisasi               | 5  | 5  | 5   | 5                                       |
|                       | Kepemimpinan                        | 5  | 5  | 5   | 5                                       |
|                       | Berorientasi Strategis              | 4  | 4  | 4   | 4                                       |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 4  | 4  | 4   | 4                                       |
|                       | Pengembangan Jejaring Kerja         | 4  | 4  | 4   | 4                                       |
|                       | Manajemen Perubahan                 | 4  | 4  | 4   | 4                                       |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Metodologi Penelitian (5)                  | Metodologi Penelitian (5)                                | Metodologi Penelitian (5)                             | Manajemen SDM Aparatur (5)              |
|                       |                                     | Kebijakan Reformasi Birokrasi (5)          | Manajemen Kebijakan (5)                                  | Manajemen Kebijakan (5)                               | Manajemen Kebijakan (5)                 |
|                       |                                     | Administrasi Publik (5)                    | Administrasi Publik (5)                                  | Administrasi Publik (5)                               | Manajemen Pendidikan (5)                |
|                       |                                     | Ketatanegaraan (5)                         | Hukum Administrasi Negara (5)                            | Otonomi Daerah (5)                                    | Manajemen Mutu (5)                      |

**Standar Kompetensi Jabatan Administrator**  
**di Pusat Pembinaan Analis Kebijakan pada Kedeputian Bidang Kajian**  
**Kebijakan LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                              |   |  |
|-----------------------|-------------------------------------|---|---|--|
|                       |                                     | Kepala Bagian Administrasi                | Kepala Bidang Seleksi dan Pengembangan Analis Kebijakan | Kepala Bidang Pemantauan dan Evaluasi                  |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 3   | 3   | 3  |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 3   | 3   | 3  |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 3   | 3   | 3  |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3   | 3   | 3  |
|                       | Inovasi                             | 3   | 3   | 3  |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 4   | 4   | 4  |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 4   | 4   | 4  |
|                       | Pengambilan Keputusan               | 3   | 3   | 3  |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 3   | 3   | 3  |
|                       | Kerjasama Tim                       | 3   | 3   | 3  |
|                       | Kepemimpinan                        | 4   | 4   | 4  |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 4   | 4   | 4  |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Manajemen Keuangan (4)                    | Manajemen SDM Aparatur (4)                              | Manajemen SDM Aparatur (4)                             |
|                       |                                     | Sistem Akuntansi Publik (4)               | Tata Kelola Rekrutmen SDM Aparatur (5)                  | Tata Kelola Rekrutmen SDM Aparatur (5)                 |
|                       |                                     | Tata Kelola Penganggaran (4)              | Tata Kelola Administrasi SDM Aparatur (4)               | Tata Kelola Administrasi SDM Aparatur (4)              |
|                       |                                     | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi (4) | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)                   | Tata Kelola Evaluasi dan Pengembangan SDM Aparatur (4) |
|                       |                                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (4)     | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi (3)               | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)                  |

**Standar Kompetensi Jabatan Administrator lainnya  
di Kedeputian Bidang Kajian Kebijakan LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                              |   |  |
|-----------------------|-------------------------------------|---|---|--|
|                       |                                     | Pusat Kajian Reformasi Administrasi       | Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara | Pusat Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah |
|                       |                                     | Kepala Bagian Administrasi                | Kepala Bagian Administrasi                        | Kepala Bagian Administrasi                     |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 3   | 3   | 3  |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 3   | 3   | 3  |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 3   | 3   | 3  |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3   | 3   | 3  |
|                       | Inovasi                             | 3   | 3   | 3  |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 4   | 4   | 4  |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 4   | 4   | 4  |
|                       | Pengambilan Keputusan               | 3   | 3   | 3  |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 3   | 3   | 3  |
|                       | Kerjasama Tim                       | 3   | 3   | 3  |
|                       | Kepemimpinan                        | 4   | 4   | 4  |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 4   | 4   | 4  |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Manajemen Keuangan(4)                     | Manajemen Keuangan(4)                             | Manajemen Keuangan(4)                          |
|                       |                                     | Sistem Akuntansi Publik (4)               | Sistem Akuntansi Publik(4)                        | Sistem Akuntansi Publik (4)                    |
|                       |                                     | Tata Kelola Penganggaran (4)              | Tata Kelola Penganggaran (4)                      | Tata Kelola Penganggaran (4)                   |
|                       |                                     | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi (4) | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi (4)         | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi (4)      |
|                       |                                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (4)     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi(4)              | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (4)          |

**Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama  
di Kedeputian Bidang Inovasi Administrasi Negara LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                           |                                       |   |   |
|-----------------------|-------------------------------------|--|---------------------------------------|---|---|
|                       |                                     | Kepala Pusat Inovasi Tata Pemerintahan | Kepala Pusat Inovasi Pelayanan Publik | Kepala Pusat Inovasi Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur | Kepala Pusat Promosi Inovasi dan Pengembangan Kapasitas |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 4                                      | 4                                     | 4   | 4   |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 4                                      | 4                                     | 4   | 4   |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 4                                      | 4                                     | 4   | 4   |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 4                                      | 4                                     | 4   | 4   |
|                       | Inovasi                             | 5                                      | 5                                     | 5   | 5   |
|                       | Perhatian Pada Pemangku Kepentingan | 4                                      | 4                                     | 4   | 4   |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 5                                      | 5                                     | 5   | 5   |
|                       | Pengambilan Keputusan               | 4                                      | 4                                     | 4   | 4   |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 4                                      | 4                                     | 4   | 4   |
|                       | Kepemimpinan                        | 5                                      | 5                                     | 5   | 5   |
|                       | Berorientasi Strategis              | 4                                      | 4                                     | 4   | 4   |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 4                                      | 4                                     | 4   | 4   |
|                       | Pengembangan Jejaring Kerja         | 4                                      | 4                                     | 4   | 4   |
|                       | Manajemen Perubahan                 | 4                                      | 4                                     | 4   | 4   |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Administrasi Publik (5)                | Administrasi Pelayanan Publik (5)     | Manajemen SDM Aparatur(5)                                 | Administrasi Publik (5)                                 |
|                       |                                     | Ketatanegaraan (5)                     | Kebijakan Pelayanan Publik(5)         | Ketatalaksanaan Organisasi (5)                            | Ketatanegaraan (5)                                      |
|                       |                                     | Manajemen Kebijakan (5)                | Hukum Administrasi Negara(5)          | Manajemen Kebijakan(5)                                    | Manajemen Kebijakan (5)                                 |
|                       |                                     | Metodologi Penelitian (5)              | Metodologi Penelitian(5)              | Metodologi Penelitian(5)                                  | Penguasaan Bahasa Asing (5)                             |

**Standar Kompetensi Jabatan Administrator**  
**di Pusat Promosi Inovasi dan Pengembangan Kapasitas**  
**pada Kedeputian Bidang Inovasi Administrasi Negara LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                              |                                       |  |
|-----------------------|-------------------------------------|---|---------------------------------------|--|
|                       |                                     | Kepala Bagian Administrasi                | Kepala Bidang Bidang Promosi Inovasi  | Kepala Bidang Kerjasama dan Pengembangan Kapasitas |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 3   | 3                                     | 3  |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 3   | 3                                     | 3  |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 3   | 3                                     | 3  |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3   | 4                                     | 4  |
|                       | Inovasi                             | 3   | 3                                     | 3  |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 4   | 4                                     | 4  |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 4   | 4                                     | 4  |
|                       | Pengambilan Keputusan               | 3   | 3                                     | 3  |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 3   | 3                                     | 3  |
|                       | Kerjasama Tim                       | 3   | 3                                     | 3  |
|                       | Kepemimpinan                        | 3   | 3                                     | 3  |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 4   | 4                                     | 4  |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Manajemen Keuangan (4)                    | Administrasi Publik (3)               | Tata Laksana Kehumasan (4)                         |
|                       |                                     | Sistem Akuntansi Publik (4)               | Tata Laksana Kehumasan (3)            | Tata Laksana Promosi dan Publikasi (4)             |
|                       |                                     | Tata Kelola Penganggaran (4)              | Tata Laksana Promosi dan Publikasi(5) | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)              |
|                       |                                     | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi (4) | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (4) | Administrasi Publik (3)                            |
|                       |                                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (4)     | -                                     | -  |

**Standar Kompetensi Jabatan Administrator lainnya  
di Kedeputian Bidang Inovasi Administrasi Negara LAN-RI**

| KOMPETENSI            |   | NAMA JABATAN                                    |  |  |
|-----------------------|---|---|--|--|
|                       |   | Pusat Inovasi<br>Tata<br>Pemerintahan           | Pusat Inovasi<br>Pelayanan Publik            | Pusat Inovasi<br>Kelembagaan dan<br>Sumber Daya Aparatur |
|                       |   | Kepala Bagian<br>Administrasi                   | Kepala Bagian<br>Administrasi                | Kepala Bagian<br>Administrasi                            |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                                | 3   | 3  | 3  |
|                       | Pembelajaran<br>Berkelanjutan             | 3   | 3  | 3  |
|                       | Kesadaran<br>Berorganisasi                | 3   | 3  | 3  |
|                       | Berorientasi pada<br>Kualitas             | 3   | 3  | 3  |
|                       | Inovasi                                   | 3   | 3  | 3  |
|                       | Perhatian pada<br>Pemangku<br>Kepentingan | 4   | 4  | 4  |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                         | 4   | 4  | 4  |
|                       | Pengambilan<br>Keputusan                  | 3   | 3  | 3  |
|                       | Komunikasi Organisasi                     | 3   | 3  | 3  |
|                       | Kerjasama dalam Tim                       | 3   | 3  | 3  |
|                       | Kepemimpinan                              | 3   | 3  | 3  |
|                       | Perencanaan dan<br>Pengelolaan            | 4   | 4  | 4  |
| KOMPETENSI BIDANG     |   | Manajemen<br>Keuangan (4)                       | Manajemen<br>Keuangan (4)                    | Manajemen Keuangan (4)                                   |
|                       |   | Sistem Akuntansi<br>Publik (4)                  | Sistem Akuntansi<br>Publik (4)               | Sistem Akuntansi Publik (4)                              |
|                       |   | Tata Kelola<br>Penganggaran<br>(4)              | Tata Kelola<br>Penganggaran (4)              | Tata Kelola Penganggaran<br>(4)                          |
|                       |   | Tata Laksana<br>Proses Bisnis<br>Organisasi (4) | Tata Laksana Proses<br>Bisnis Organisasi (4) | Tata Laksana Proses Bisnis<br>Organisasi (4)             |
|                       |   | Tata Kelola<br>Dokumen dan<br>Informasi (4)     | Tata Kelola Dokumen<br>dan Informasi (4)     | Tata Kelola Dokumen dan<br>Informasi (4)                 |

**Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama  
di Kedeputian Bidang Diklat Aparatur LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN   |  |  |   |
|-----------------------|-------------------------------------|--|--|--|---|
|                       |                                     | Kepala Pusat Pengembangan Program dan Pembinaan Diklat | Kepala Pusat Pembinaan Widyaiswara     | Kepala Pusat Diklat Kepemimpinan Aparatur Nasional | Kepala Pusat Diklat Teknis dan Fungsional |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 4  | 4                                      | 4  | 4   |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 4  | 4                                      | 4  | 4   |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 4  | 4                                      | 4  | 4   |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 4  | 4                                      | 4  | 4   |
|                       | Inovasi                             | 4  | 4                                      | 4  | 4   |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 5  | 4                                      | 4  | 4   |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 4  | 4                                      | 4  | 4   |
|                       | Pengambilan Keputusan               | 4  | 4                                      | 4  | 4   |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 5  | 5                                      | 5  | 5   |
|                       | Kepemimpinan                        | 5  | 5                                      | 5  | 5   |
|                       | Berorientasi Strategis              | 4  | 4                                      | 4  | 4   |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 5  | 4                                      | 5  | 4   |
|                       | Pengembangan Jejaring Kerja         | 5  | 4                                      | 4  | 4   |
|                       | Manajemen Perubahan                 | 4  | -                                      | -  | 4   |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (5)                 | Manajemen SDM Aparatur (4)             | Manajemen SDM Aparatur (4)                         | Manajemen SDM Aparatur (4)                |
|                       |                                     | Manajemen SDM Aparatur (4)                             | Metodologi pembelajaran (4)            | Tata laksana Penyelenggaraan diklat(4)             | Tata laksana Penyelenggaraan diklat (4)   |
|                       |                                     | Manajemen Kinerja Organisasi (4)                       | Manajemen Mutu (4)                     | Manajemen Mutu(4)                                  | Manajemen Mutu (4)                        |
|                       |                                     | Manajemen Mutu (4)                                     | Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (4) | Manajemen Pendidikan dan Pelatihan(4)              | Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (4)    |

**Standar Kompetensi Jabatan Administrator**  
**di Pusat Pengembangan Program dan Pembinaan Diklat**  
**pada Kedeputian Bidang Diklat Aparatur LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                             |   |   |   |
|-----------------------|-------------------------------------|--|---|---|---|
|                       |                                     | Kepala Bagian Administrasi               | Kepala Bidang Pengembangan Program Diklat Prajabatan dan Kepemimpinan | Kepala Bidang Pengembangan Program Diklat Teknis dan Fungsional | Kepala Bidang Akreditasi dan Sistem Informasi Diklat Aparatur |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 3  | 3   | 3   | 3   |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 3  | 3   | 3   | 3   |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 3  | 3   | 3   | 3   |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3  | 4   | 4   | 4   |
|                       | Inovasi                             | 3  | 3   | 3   | 3   |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 4  | 4   | 4   | 4   |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 4  | 4   | 4   | 4   |
|                       | Pengambilan Keputusan               | 3  | 3   | 3   | 3   |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 3  | 3   | 3   | 3   |
|                       | Kerjasama Tim                       | 3  | 3   | 3   | 3   |
|                       | Kepemimpinan                        | 4  | 4   | 4   | 4   |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 4  | 4   | 4   | 4   |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Manajemen Keuangan(4)                    | Manajemen Mutu(4)   | Manajemen Mutu(4)   | Manajemen Mutu (4)  |
|                       |                                     | Sistem Akuntansi Publik(4)               | Perancangan Kurikulum(5)  | Perancangan Kurikulum(5)  | Metodologi Pengajaran (4)                                     |
|                       |                                     | Tata Kelola Penganggaran (4)             | Metodologi Pengajaran(5)  | Metodologi Pengajaran(5)  | Evaluasi Pembelajaran(5)                                      |
|                       |                                     | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi(4) | Evaluasi Pembelajaran (5)   | Evaluasi Pembelajaran(5)  | Tata Kelola Dokumen dan Informasi(5)                          |
|                       |                                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi(4)     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (4)                                 | Tata Kelola Dokumen dan Informasi(4)                            | Tata Kelola Sistem Informasi Elektronik(4)                    |

**Standar Kompetensi Jabatan Pengawas**  
**di Bidang Pengembangan Program Diklat Prajabatan dan Kepemimpinan**  
**Pusat Pengembangan Program dan Pembinaan Diklat**  
**pada Kedeputian Bidang Diklat Aparatur LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                          |                                       |
|-----------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
|                       |                                     | Kasubbid Diklat Prajabatan            | Kasubbid Diklat Kepemimpinan          |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 2                                     | 2                                     |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 2                                     | 2                                     |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 2                                     | 2                                     |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3                                     | 3                                     |
|                       | Inovasi                             | 2                                     | 2                                     |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 3                                     | 3                                     |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 2                                     | 2                                     |
|                       | Pengelolaan diri                    | 3                                     | 3                                     |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 3                                     | 3                                     |
|                       | Kerjasama Tim                       | 3                                     | 3                                     |
|                       | Kepemimpinan                        | 3                                     | 3                                     |
|                       | Mengembangkan Orang Lain            | 2                                     | 2                                     |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 3                                     | 3                                     |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Manajemen Mutu (3)                    | Manajemen Mutu (3)                    |
|                       |                                     | Perancangan Kurikulum(3)              | Perancangan Kurikulum (3)             |
|                       |                                     | Metodologi Pengajaran(3)              | Metodologi Pengajaran (3)             |
|                       |                                     | Evaluasi Pembelajaran (3)             | Evaluasi Pembelajaran (3)             |
|                       |                                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3) | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3) |

**Standar Kompetensi Jabatan Pengawas  
di Bidang Akreditasi dan Sistem Informasi Diklat Aparatur  
Pusat Pengembangan Program dan Pembinaan Diklat  
pada Kedeputian Bidang Diklat Aparatur LAN-RI**

| KOMPETENSI            | NAMA JABATAN                         |  |
|-----------------------|--------------------------------------|--|
|                       | Kasubbid Akreditasi                  | Kasubbid Sistem Informasi Diklat Aparatur  |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                           | 2  |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan           | 2  |
|                       | Kesadaran Berorganisasi              | 2  |
|                       | Berorientasi pada Kualitas           | 3  |
|                       | Inovasi                              | 2  |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan  | 3  |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                    | 3  |
|                       | Pengelolaan diri                     | 3  |
|                       | Komunikasi Organisasi                | 2  |
|                       | Kerjasama Tim                        | 3  |
|                       | Kepemimpinan                         | 3  |
|                       | Mengembangkan Orang Lain             | 2  |
| KOMPETENSI BIDANG     | Perencanaan dan Pengelolaan          | 3  |
|                       | Manajemen Mutu (3)                   | Manajemen Mutu (3)                         |
|                       | Metodologi Pengajaran(3)             | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (4)      |
|                       | Evaluasi Pembelajaran (3)            | Tata Kelola Sistem Informasi Elektronik(5) |
|                       | Tata Kelola Dokumen dan Informasi(3) |  |

**Standar Kompetensi Jabatan Administrator**  
**di Pusat Pembinaan Widyaaiswara**  
**pada Kedeputian Bidang Diklat Aparatur LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                              |   |  |
|-----------------------|-------------------------------------|---|---|--|
|                       |                                     | Kepala Bagian Administrasi                | Kepala Bidang Seleksi dan Pengembangan Widyaaiswara | Kepala Bidang Pemantauan dan Evaluasi Widyaaiswara |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 3   | 3   | 3  |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 3   | 3   | 3  |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 3   | 3   | 3  |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3   | 4   | 4  |
|                       | Inovasi                             | 3   | 3   | 3  |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 4   | 4   | 4  |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 4   | 4   | 4  |
|                       | Pengambilan Keputusan               | 3   | 3   | 3  |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 3   | 3   | 3  |
|                       | Kerjasama Tim                       | 3   | 3   | 3  |
|                       | Kepemimpinan                        | 4   | 4   | 4  |
|                       | Mengembangkan Orang Lain            | 3   | 3   | 3  |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 4   | 4   | 4  |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (4)    | Manajemen Pendidikan dan Pelatihan(4)               | Tata Kelola Rekrutmen SDM Aparatur (4)             |
|                       |                                     | Manajemen Keuangan(4)                     | Tata Kelola Rekrutmen SDM Aparatur (4)              | Tata Kelola Evaluasi dan Pengembangan SDM (4)      |
|                       |                                     | Sistem Akuntansi Publik (4)               | Tata Kelola Evaluasi dan Pengembangan SDM (4)       | Tata Kelola Administrasi SDM Aparatur (3)          |
|                       |                                     | Tata Kelola Penganggaran (4)              | Tata Kelola Administrasi SDM Aparatur (3)           | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (4)              |
|                       |                                     | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi (4) | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (4)               | -  |
|                       |                                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (4)     | -   | -  |

**Standar Kompetensi Jabatan Pengawas  
di Pusat Pembinaan Widyaaiswara  
pada Kedeputian Bidang Diklat Aparatur LAN-RI**

| KOMPETENSI            | NAMA JABATAN                                 |   |  |  |   |
|-----------------------|--|---|--|--|---|
|                       | Bidang Seleksi dan Pengembangan Widyaaiswara |   | Bidang Pemantauan dan Evaluasi Widyaaiswara  |  |   |
|                       | Kasubbid Seleksi                             | Kasubbid Pengembangan                         | Kasubbid Pemantauan                          | Kasubbid Evaluasi dan Penempatan             |   |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                                   | 2   | 2  | 2  | 2 |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan                   | 2   | 2  | 2  | 2 |
|                       | Kesadaran Berorganisasi                      | 2   | 2  | 2  | 2 |
|                       | Berorientasi pada Kualitas                   | 3   | 3  | 3  | 3 |
|                       | Inovasi                                      | 2   | 2  | 2  | 2 |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan          | 3   | 3  | 3  | 3 |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                            | 3   | 3  | 3  | 3 |
|                       | Pengelolaan Diri                             | 2   | 2  | 2  | 2 |
|                       | Komunikasi Organisasi                        | 3   | 3  | 3  | 3 |
|                       | Kerjasama Tim                                | 3   | 3  | 3  | 3 |
|                       | Kepemimpinan                                 | 3   | 3  | 3  | 3 |
|                       | Mengembangkan Orang Lain                     | 2   | 2  | 2  | 2 |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan                  | 3   | 3  | 3  | 3 |
| KOMPETENSI BIDANG     | Manajemen SDM Aparatur (4)                   | Manajemen SDM Aparatur (4)                    | Manajemen SDM Aparatur(4)                    | Manajemen SDM Aparatur (4)                   |   |
|                       | Tata Kelola Rekrutmen SDM Aparatur (5)       | Tata Kelola Evaluasi dan Pengembangan SDM (5) | Tata Kelola Evaluasi dan Pengembangan SDM(5) | Tata Kelola Evaluasi dan Pengembangan SDM(5) |   |
|                       | Tata Kelola Administrasi SDM Aparatur (4)    | Tata Kelola Administrasi SDM Aparatur (4)     | Tata Kelola Administrasi SDM Aparatur(3)     | Tata Kelola Administrasi SDM Aparatur (3)    |   |
|                       | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)        | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)         | Tata Kelola Dokumen dan Informasi(3)         | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)        |   |

**Standar Kompetensi Jabatan Administrator  
di Pusat Diklat Kepemimpinan Aparatur Nasional  
pada Kedeputian Bidang Diklat Aparatur LAN-RI**

| KOMPETENSI            |   | NAMA JABATAN                          |   |   |                            |
|-----------------------|---|---------------------------------------|---|---|----------------------------|
|                       |   | Kepala Bagian Administrasi            | Kepala Bidang Perencanaan dan Evaluasi Pengajaran | Kepala Bidang Akademis dan Pembinaan Alumni | Kepala Bidang Perpustakaan |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                                | 3                                     | 3   | 3   | 3                          |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan                | 3                                     | 3   | 3   | 3                          |
|                       | Kesadaran Berorganisasi                   | 3                                     | 3   | 3   | 3                          |
|                       | Berorientasi pada Kualitas                | 3                                     | 4   | 4   | 4                          |
|                       | Inovasi                                   | 3                                     | 3   | 3   | 3                          |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan       | 4                                     | 4   | 4   | 4                          |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                         | 4                                     | 4   | 4   | 4                          |
|                       | Pengambilan Keputusan                     | 3                                     | 3   | 3   | 3                          |
|                       | Komunikasi Organisasi                     | 3                                     | 3   | 3   | 3                          |
|                       | Kerjasama Tim                             | 3                                     | 3   | 3   | 3                          |
|                       | Kepemimpinan                              | 3                                     | 3   | 3   | 3                          |
|                       | Mengembangkan Orang Lain                  | 3                                     | 3   | 3   | 3                          |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan               | 4                                     | 4   | 4   | 4                          |
| KOMPETENSI BIDANG     | Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (4)    | Manajemen Mutu (4)                    | Manajemen Mutu (4)                                | Manajemen Mutu (4)                          |                            |
|                       | Manajemen Keuangan (4)                    | Perancangan Kurikulum (5)             | Perancangan Kurikulum (5)                         | Metodologi Pengajaran (5)                   |                            |
|                       | Sistem Akuntansi Publik (4)               | Metodologi Pengajaran (5)             | Metodologi Pengajaran (5)                         | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (4)       |                            |
|                       | Tata Kelola Penganggaran (4)              | Evaluasi Pembelajaran (5)             | Evaluasi Pembelajaran (5)                         | Administrasi Pelayanan Publik (3)           |                            |
|                       | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi (4) | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (4) | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (4)             | Tata Kelola Sistem Informasi Elektronik (4) |                            |
|                       | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (4)     | -                                     | -   | -   |                            |

**Standar Kompetensi Jabatan Pengawas**  
**di Bagian Administrasi Pusat Diklat Kepemimpinan Aparatur Nasional**  
**pada Kedeputian Bidang Diklat Aparatur LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                                |   |
|-----------------------|-------------------------------------|---|---|
|                       |                                     | Kepala Sub Bagian Tata Usaha                | Kepala Sub Bagian Keuangan                |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 2   | 3   |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 2   | 2   |
|                       | Berpikir Kreatif dan Inovatif       | 2   | 2   |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 2   | 2   |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3   | 3   |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 3   | 3   |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | -   | 3   |
|                       | Pengelolaan Diri                    | 3   | 3   |
|                       | Kepemimpinan                        | 2   | 2   |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 2   | 2   |
|                       | Bekerja sama dalam Tim              | 3   | 3   |
|                       | Mengembangkan Orang Lain            | 2   | 2   |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 2   | 2   |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Tata Kelola Pemeliharaan Aset (4)           | Manajemen Keuangan (3)                    |
|                       |                                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)       | Sistem Akuntansi Publik (4)               |
|                       |                                     | Tata Kelola Naskah Dinas (3)                | Tata Kelola Penganggaran (3)              |
|                       |                                     | Tata Kelola Sistem Informasi Elektronik (3) | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)     |
|                       |                                     | -   | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi (3) |

**Standar Kompetensi Jabatan Administrator**  
**di Pusat Diklat Teknis dan Fungsional**  
**pada Kedeputian Bidang Diklat Aparatur LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                              |   |   |
|-----------------------|-------------------------------------|---|---|---|
|                       |                                     | Kepala Bagian Administrasi                | Kepala Bidang Perencanaan dan Evaluasi Pengajaran | Kepala Bidang Akademis dan Pembinaan Alumni |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 3   | 3   | 3   |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 3   | 3   | 3   |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 3   | 3   | 3   |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3   | 4   | 4   |
|                       | Inovasi                             | 3   | 3   | 3   |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 4   | 4   | 4   |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 4   | 4   | 4   |
|                       | Pengambilan Keputusan               | 3   | 3   | 3   |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 3   | 3   | 3   |
|                       | Kerjasama Tim                       | 3   | 3   | 3   |
|                       | Kepemimpinan                        | 3   | 3   | 3   |
|                       | Mengembangkan orang Lain            | -   | -   | 3   |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 4   | 4   | 4   |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Manajemen Keuangan (4)                    | Manajemen Mutu (4)                                | Manajemen Mutu (4)                          |
|                       |                                     | Sistem Akuntansi Publik (4)               | Perancangan Kurikulum (5)                         | Perancangan Kurikulum (5)                   |
|                       |                                     | Tata Kelola Penganggaran (4)              | Metodologi Pengajaran (5)                         | Metodologi Pengajaran (5)                   |
|                       |                                     | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi (4) | Evaluasi Pembelajaran (5)                         | Evaluasi Pembelajaran (5)                   |
|                       |                                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (4)     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (4)             | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (4)       |

**Standar Kompetensi Jabatan Pengawas  
di Bagian Administrasi Pusat Diklat Teknis dan Fungsional  
pada Kedeputian Bidang Diklat Aparatur LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                                |   |
|-----------------------|-------------------------------------|---|---|
|                       |                                     | Kepala Sub Bagian<br>Tata Usaha             | Kepala Sub Bagian<br>Keuangan             |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 2   | 3   |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 2   | 2   |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 2   | 2   |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3   | 3   |
|                       | Inovasi                             | 2   | 2   |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 3   | 3   |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | -   | 3   |
|                       | Pengelolaan Diri                    | 3   | 3   |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 2   | 2   |
|                       | Kerjasama Tim                       | 3   | 3   |
|                       | Kepemimpinan                        | 2   | 2   |
|                       | Mengembangkan Orang Lain            | 2   | 2   |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 2   | 2   |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Tata Kelola Pemeliharaan Aset (4)           | Manajemen Keuangan (3)                    |
|                       |                                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)       | Sistem Akuntansi Publik (4)               |
|                       |                                     | Tata Kelola Naskah Dinas (3)                | Tata Kelola Penganggaran (3)              |
|                       |                                     | Tata Kelola Sistem Informasi Elektronik (3) | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)     |
|                       |                                     | -   | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi (3) |

**Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama  
di Inspektorat LAN-RI**

| KOMPETENSI            | KOMPETENSI                          | NAMA JABATAN   |  |
|-----------------------|-------------------------------------|--|--|
|                       |                                     | Inspektur  |  |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 4  |  |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 4  |  |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 4  |  |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 4  |  |
|                       | Inovasi                             | 4  |  |
|                       | Perhatian Pada Pemangku Kepentingan | 4  |  |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 4  |  |
|                       | Pengambilan Keputusan               | 4  |  |
|                       | Kepemimpinan                        | 5  |  |
|                       | Berorientasi Strategis              | 4  |  |
|                       | Pengembangan Jejaring Kerja         | 4  |  |
|                       | Negosiasi                           | 4  |  |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Manajemen Keuangan(4)<br>Manajemen Aset (4)<br>Manajemen Mutu (4)<br>Evaluasi Pelaporan(4) |  |

**Standar Kompetensi Jabatan Pengawas  
di Inspektorat LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                                |
|-----------------------|-------------------------------------|---|
|                       |                                     | Kepala Sub Bagian Tata Usaha                |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 2   |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 2   |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 2   |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3   |
|                       | Inovasi                             | 2   |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 3   |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Pengelolaan Diri                    | 3   |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 2   |
|                       | Kerjasama Tim                       | 3   |
|                       | Kepemimpinan                        | 2   |
|                       | Mengembangkan Orang Lain            | 2   |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 2   |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Tata Kelola Pemeliharaan Aset (4)           |
|                       |                                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)       |
|                       |                                     | Tata Kelola Naskah Dinas (3)                |
|                       |                                     | Tata Kelola Sistem Informasi Elektronik (3) |

**Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama  
di Satuan Kerja LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN  |   |
|-----------------------|-------------------------------------|---|---|
|                       |                                     | Kepala Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) LAN | Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) LAN |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 4   | 4   |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 4   | 4   |
|                       | Inovasi                             | 4   | 4   |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 4   | 4   |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 4   | 4   |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 4   | 4   |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 4   | 4   |
|                       | Pengambilan Keputusan               | 5   | 4   |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 4   | 4   |
|                       | Kepemimpinan                        | 5   | 5   |
|                       | Berorientasi Strategis              | 5   | 4   |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 4   | 4   |
|                       | Pengembangan Jejaring Kerja         | 5   | 5   |
|                       | Manajemen Perubahan                 | 4   | 4   |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Manajemen Kebijakan (5)   | Manajemen Kebijakan (4)                           |
|                       |                                     | Manajemen Kinerja Organisasi (5)                                      | Kebijakan Pendidikan (4)                          |
|                       |                                     | Manajemen Keuangan (4)  | Manajemen Kinerja Organisasi (4)                  |
|                       |                                     | Manajemen Aset (4)  | Manajemen Keuangan (4)                            |
|                       |                                     | Manajemen SDM Aparatur (4)  | Manajemen Aset (4)                                |
|                       |                                     | Manajemen Mutu (4)  | Manajemen Mutu (4)                                |

**Standar Kompetensi Jabatan Administrator  
di PKP2A I LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN               |  |   |  |
|-----------------------|-------------------------------------|----------------------------|--|---|--|
|                       |                                     | Kepala Bagian Administrasi | Kepala Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara | Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur | Kepala Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 3                          | 3  | 3   | 3  |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 3                          | 4  | 3   | 3  |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 3                          | 3  | 3   | 3  |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3                          | 3  | 4   | 4  |
|                       | Inovasi                             | 3                          | 4  | 4   | 4  |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 4                          | 4  | 4   | 4  |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 3                          | 4  | 3   | 3  |
|                       | Pengambilan Keputusan               | 4                          | 3  | 3   | 3  |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 3                          | 3  | 3   | 3  |
|                       | Kepemimpinan                        | 3                          | 3  | 3   | 3  |
|                       | Mengembangkan Orang Lain            | 3                          | -  | -   | -  |
|                       | Berorientasi Strategis              | 4                          | 3  | 3   | 3  |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 4                          | 4  | 4   | 4  |
|                       | Pengembangan Jejaring Kerja         | 3                          | 4  | 4   | 4  |
|                       | Manajemen Perubahan                 | -                          | 3  | 4   | 3  |
| KOMPETENSI BIDANG     | Manajemen SDM Aparatur (4)          | Metodologi Penelitian (4)  | Manajemen Pendidikan dan Pelatihan(4)                          | Manajemen SDM Aparatur                          |  |
|                       | Manajemen Kinerja Organisasi (4)    | Manajemen Kebijakan (4)    | Manajemen SDM Aparatur (3)                                     | Ketatanegaraan (3)                              |  |
|                       | Manajemen Keuangan (4)              | Ketatanegaraan (3)         | Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan (4)                         | Ketatalaksanaan Organisasi (3)                  |  |
|                       | Manajemen Aset (4)                  | Administrasi Negara (3)    | Ketatanegaraan (3)   | Administrasi Publik (3)                         |  |
|                       | Manajemen Mutu (4)                  | Administrasi Publik (3)    | Manajemen Mutu (4)   | Manajemen Mutu (3)                              |  |
|                       | -                                   | Reformasi Birokrasi (3)    | -  | Tata Kelola Pemetaan Kompetensi (5)             |  |
|                       | -                                   | Otonomi Daerah (3)         | -  | Metodologi Penilaian Kompetensi (4)             |  |

**Standar Kompetensi Jabatan Pengawas  
di Bagian Administrasi pada PKP2A I LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                                   |  |                             |
|-----------------------|-------------------------------------|--|--|-----------------------------|
|                       |                                     | Kepala Sub Bagian Umum dan SDM                 | Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi Program | Kepala Sub Bagian Keuangan  |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 3  | 3  | 4                           |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 3  | 3  | 3                           |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 3  | 3  | 3                           |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3  | 3  | 4                           |
|                       | Berpikir Kreatif dan Inovatif       | 3  | 3  | 3                           |
|                       | Perhatian Pada Pemangku Kepentingan | -  | -  | 4                           |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | -  | 3  | 3                           |
|                       | Pengambilan Keputusan               | 3  | 3  | 3                           |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 3  | 3  | -                           |
|                       | Kerjasama Tim                       | 3  | -  | 3                           |
|                       | Kepemimpinan                        | 2  | 2  | 2                           |
|                       | Mengembangkan Orang Lain            | 4  | -  | 3                           |
|                       | Berorientasi Strategis              | -  | 4  | -                           |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 3  | 4  | 3                           |
|                       | Pengembangan Jejaring Kerja         | 3  | 3  | -                           |
|                       | Manajemen Konflik                   | 3  | -  | 3                           |
|                       | Negosiasi                           | -  | 3  | -                           |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Manajemen SDM Aparatur (4)                     | Manajemen Kinerja Organisasi (4)                   | Manajemen Keuangan (4)      |
|                       |                                     | Ketatalaksanaan Organisasi (3)                 | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi (3)          | Sistem Akuntansi Publik (3) |
|                       |                                     | Manajemen Aset (3)                             | Evaluasi Pelaporan(3)                              | Manajemen Aset (3)          |
|                       |                                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)          | Tata Kelola Penganggaran (3)                       | Manajemen Mutu (4)          |
|                       |                                     | Tata Laksana Kehumasan (3)                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)              | Evaluasi Pelaporan (4)      |
|                       |                                     | Penguasaan Peraturan Substantif Kebidangan (2) | Penguasaan Peraturan Substantif Kebidangan (2)     | -                           |

**Standar Kompetensi Jabatan Pengawas  
di Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur  
pada PKP2A I LAN-RI**

| KOMPETENSI          |   | NAMA JABATAN  |  |   |
|---------------------|---|---|--|---|
|                     |   | Kepala Sub Bidang<br>Penyelenggaraan<br>dan Penilaian | Kepala Sub Bidang<br>Pengembangan<br>Instrumen | Kepala Sub Bidang<br>Dokumentasi dan<br>Informasi Hasil Penilaian |
| KOMPETENSI INTI     | Integritas                                | 3   | 3  | 3   |
|                     | Pembelajaran<br>Berkelanjutan             | 3   | 3  | 3   |
|                     | Kesadaran<br>Berorganisasi                | 3   | 3  | 3   |
|                     | Berorientasi pada<br>Kualitas             | 3   | 3  | 3   |
|                     | Inovasi                                   | 3   | 4  | 3   |
|                     | Perhatian pada<br>Pemangku<br>Kepentingan | 3   | 3  | 3   |
| KOMPETENSI ANJERIAL | Berpikir Analitis                         | 3   | 4  | -   |
|                     | Pengambilan<br>Keputusan                  | 3   | 3  | 3   |
|                     | Kerjasama Tim                             | 3   | 3  | 3   |
|                     | Kepemimpinan                              | 2   | 2  | 2   |
|                     | Perencanaan dan<br>Pengelolaan            | 3   | 3  | 3   |
|                     | Pengembangan<br>Jejaring Kerja            | 4   | 3  | 3   |
| KOMPETENSI BIDANG   |   | Manajemen SDM<br>Aparatur (3)                         | Manajemen SDM<br>Aparatur (3)                  | Ketatalaksanaan<br>Organisasi (3)                                 |
|                     |   | Administrasi Negara<br>(3)                            | Metodologi Penelitian<br>(4)                   | Tata Kelola Dokumen dan<br>Informasi (4)                          |
|                     |   | Tata Kelola<br>Dokumen dan<br>Informasi (4)           | Administrasi Negara<br>(3)                     | Evaluasi Pelaporan (3)  |
|                     |   | Manajemen Mutu<br>(4)                                 | Ketatanegaraan (3)                             | Administrasi Pelayanan<br>Publik (3)                              |
|                     |   | Tata Kelola<br>Pemetaan<br>Kompetensi (4)             | Tata Kelola Pemetaan<br>Kompetensi (4)         | Tata Kelola Pemetaan<br>Kompetensi (4)                            |
|                     |   | Metodologi Penilaian<br>Kompetensi (4)                | Metodologi Penilaian<br>Kompetensi (4)         | -   |

**Standar Kompetensi Jabatan Administrator  
di PKP2A II; PKP2A III; dan PKP2A IV LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                     |  |   |
|-----------------------|-------------------------------------|----------------------------------|--|---|
|                       |                                     | Kepala Bagian Administrasi       | Kepala Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara | Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 3                                | 3  | 3   |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 3                                | 4  | 3   |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 3                                | 3  | 3   |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3                                | 3  | 4   |
|                       | Inovasi                             | 3                                | 4  | 4   |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan | 4                                | 4  | 4   |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 3                                | 4  | 3   |
|                       | Pengambilan Keputusan               | 4                                | 3  | 3   |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 3                                | 3  | 3   |
|                       | Kepemimpinan                        | 3                                | 3  | 3   |
|                       | Mengembangkan Orang Lain            | 3                                | -  | -   |
|                       | Berorientasi Strategis              | 4                                | 3  | 3   |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 4                                | 4  | 4   |
|                       | Pengembangan Jejaring Kerja         | 3                                | 4  | 4   |
|                       | Manajemen Perubahan                 | -                                | 3  | 4   |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Manajemen SDM Aparatur (4)       | Metodologi Penelitian (4)                                      | Manajemen Pendidikan dan Pelatihan(4)           |
|                       |                                     | Manajemen Kinerja Organisasi (4) | Manajemen Kebijakan (4)  | Manajemen SDM Aparatur (3)                      |
|                       |                                     | Manajemen Keuangan (4)           | Ketatanegaraan (3)   | Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan (4)          |
|                       |                                     | Manajemen Aset (4)               | Administrasi Negara (3)  | Ketatanegaraan (3)                              |
|                       |                                     | Manajemen Mutu (4)               | Administrasi Publik (3)  | Manajemen Mutu (4)                              |
|                       |                                     | -                                | Reformasi Birokrasi (3)  | -   |
|                       |                                     | -                                | Otonomi Daerah (3)   | -   |

**Standar Kompetensi Jabatan Pengawas**  
**di Bagian Administrasi pada PKP2A II; PKP2A III; dan PKP2A IV LAN-RI**

| KOMPETENSI            |  | NAMA JABATAN                                   |  |                            |
|-----------------------|--|--|--|----------------------------|
|                       |  | Kepala Sub Bagian Umum dan SDM                 | Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi Program | Kepala Sub Bagian Keuangan |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                                     | 3  | 3  | 4                          |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan                     | 3  | 3  | 3                          |
|                       | Kesadaran Berorganisasi                        | 3  | 3  | 3                          |
|                       | Berorientasi pada Kualitas                     | 3  | 3  | 4                          |
|                       | Inovasi  | 3  | 3  | 3                          |
|                       | Perhatian pada Pemangku Kepentingan            | 3  | 3  | 3                          |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                              | -  | 3  | 3                          |
|                       | Pengambilan Keputusan                          | 3  | 3  | 3                          |
|                       | Komunikasi Organisasi                          | 3  | 3  | -                          |
|                       | Kerjasama Tim                                  | 3  | -  | 3                          |
|                       | Kepemimpinan                                   | 2  | 2  | 2                          |
|                       | Mengembangkan Orang Lain                       | 4  | -  | 3                          |
|                       | Berorientasi Strategis                         | -  | 4  | -                          |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan                    | 3  | 4  | 3                          |
|                       | Pengembangan Jejaring Kerja                    | 3  | 3  | -                          |
|                       | Manajemen Konflik                              | 3  | -  | 3                          |
|                       | Negosiasi                                      | -  | 3  | -                          |
| KOMPETENSI BIDANG     | Manajemen SDM Aparatur (4)                     | Manajemen Kinerja Organisasi (4)               | Manajemen Keuangan (4)                             |                            |
|                       | Ketatalaksanaan Organisasi (3)                 | Tata Laksana Proses Bisnis Organisasi (3)      | Sistem Akuntansi Publik (3)                        |                            |
|                       | Manajemen Aset (3)                             | Evaluasi Pelaporan(3)                          | Manajemen Aset (3)                                 |                            |
|                       | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)          | Tata Kelola Penganggaran (3)                   | Manajemen Mutu (4)                                 |                            |
|                       | Tata Laksana Kehumasan (3)                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi (3)          | Evaluasi Pelaporan (4)                             |                            |
|                       | Penguasaan Peraturan Substantif Kebidangan (2) | Penguasaan Peraturan Substantif Kebidangan (2) | -  |                            |

**Standar Kompetensi Jabatan Administrator  
di STIA LAN-RI**

| KOMPETENSI            | NAMA JABATAN                             |  |  |
|-----------------------|--|--|--|
|                       | Pembantu Ketua I STIA<br>Bidang Akademik | Pembantu Ketua II<br>STIA Bidang<br>Administrasi | Pembantu Ketua III<br>STIA Bidang<br>Kemahasiswaan |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                               | 3  | 3  |
|                       | Pembelajaran<br>Berkelanjutan            | 3  | 3  |
|                       | Kesadaran Berorganisasi                  | 3  | 3  |
|                       | Berorientasi pada<br>Kualitas            | 3  | 3  |
|                       | Inovasi                                  | 3  | 3  |
|                       | Perhatian Pada<br>Pemangku Kepentingan   | 4  | 4  |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                        | 4  | 3  |
|                       | Pengambilan Keputusan                    | 3  | 4  |
|                       | Komunikasi Organisasi                    | 4  | -  |
|                       | Kerjasama Tim                            | 3  | -  |
|                       | Kepemimpinan                             | 3  | 3  |
|                       | Mengembangkan Orang<br>Lain              | -  | 3  |
|                       | Berorientasi Strategis                   | 3  | 3  |
|                       | Perencanaan dan<br>Pengelolaan           | 3  | 4  |
|                       | Pengembangan Jejaring<br>Kerja           | 4  | 3  |
|                       | Manajemen Konflik                        | -  | 4  |
| KOMPETENSI BIDANG     | Manajemen Kinerja<br>Organisasi (4)      | Manajemen Kinerja<br>Organisasi (4)              | Manajemen Kinerja<br>Organisasi (4)                |
|                       | Manajemen Mutu (4)                       | Manajemen SDM<br>Aparatur (4)                    | Manajemen Mutu (4)                                 |
|                       | Manajemen Pendidikan<br>(4)              | Manajemen Keuangan<br>(4)                        | Manajemen Pendidikan<br>(4)                        |
|                       | Metodologi Penelitian (4)                | Manajemen Aset (4)                               | Administrasi Pendidikan<br>(4)                     |
|                       | -  | Manajemen Mutu (4)                               | -  |

**Standar Kompetensi Jabatan Administrator  
di STIA LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                                   |   |
|-----------------------|-------------------------------------|--|---|
|                       |                                     | Kepala Bagian Administrasi Umum                | Kepala Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 3  | 3   |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 3  | 3   |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 3  | 3   |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3  | 4   |
|                       | Inovasi                             | 3  | 3   |
|                       | Perhatian Pada Pemangku Kepentingan | 4  | 4   |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 3  | 3   |
|                       | Pengambilan Keputusan               | 4  | 4   |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 3  | 4   |
|                       | Kerjasama Tim                       | 3  | 3   |
|                       | Kepemimpinan                        | 3  | 3   |
|                       | Mengembangkan Orang Lain            | 3  | -   |
|                       | Berorientasi Strategis              | 4  | 3   |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 4  | 3   |
|                       | Pengembangan Jejaring Kerja         | 3  | 4   |
| KOMPETENSI BIDANG     | Manajemen SDM Aparatur (4)          | Manajemen SDM Aparatur (4)                     |   |
|                       | Manajemen Kinerja Organisasi (4)    | Manajemen Pendidikan (4)                       |   |
|                       | Manajemen Keuangan (4)              | Tata Kelola Sistem Informasi (3)               |   |
|                       | Manajemen Aset (4)                  | Manajemen Mutu (4)                             |   |
|                       | Manajemen Mutu (4)                  | Administrasi Pelayanan Publik (4)              |   |
|                       | -                                   | Tata Kelola Dokumentasi dan Informasi (3)      |   |
|                       | -                                   | Penguasaan Peraturan Substantif Kebidangan (3) |   |

**Standar Kompetensi Jabatan Pengawas  
di Bagian Administrasi Umum pada STIA LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                                   |                            |   |
|-----------------------|-------------------------------------|--|----------------------------|---|
|                       |                                     | Kepala Subbagian Kepegawaian                   | Kepala Sub Bagian Keuangan | Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Rumah Tangga |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 3  | 3                          | 3   |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 3  | 4                          | 3   |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 3  | 3                          | 3   |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3  | 4                          | 3   |
|                       | Inovasi                             | 3  | 3                          | 3   |
|                       | Perhatian Pada Pemangku Kepentingan | 4  | 4                          | 3   |
|                       | Berpikir Analitis                   | 3  | 3                          | 3   |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Pengambilan Keputusan               | 3  | 3                          | 3   |
|                       | Komunikasi Organisasi               | 3  | -                          | 3   |
|                       | Kerjasama Tim                       | 3  | 3                          | 3   |
|                       | Kepemimpinan                        | 2  | 2                          | 2   |
|                       | Mengembangkan Orang Lain            | 3  | 3                          | -   |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 3  | 3                          | 3   |
|                       |                                     |  |                            |   |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Manajemen SDM Aparatur (4)                     | Manajemen Keuangan (4)     | Manajemen Kinerja Organisasi (3)              |
|                       |                                     | Manajemen Kinerja Organisasi (3)               | Sistem Akuntansi Publik(4) | Manajemen Keuangan (3)                        |
|                       |                                     | Manajemen Mutu (4)                             | Manajemen Aset (3)         | Manajemen Aset (4)                            |
|                       |                                     | Tata Kelola Dokumen dan Informasi(4)           | Manajemen Mutu (4)         | Manajemen Mutu (4)                            |
|                       |                                     | Penguasaan Peraturan Substantif Kebidangan (3) | Evaluasi Pelaporan (3)     | Tata Kelola Dokumentasi dan Informasi (3)     |

**Standar Kompetensi Jabatan Pengawas**  
**di Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan pada STIA LAN-RI**

| KOMPETENSI            |                                     | NAMA JABATAN                                 |   |
|-----------------------|-------------------------------------|--|---|
|                       |                                     | Kepala Sub Bagian Administrasi Kemahasiswaan | Kepala Sub Bagian Administrasi Akademik dan Kerjasama |
| KOMPETENSI INTI       | Integritas                          | 3  | 3   |
|                       | Pembelajaran Berkelanjutan          | 3  | 3   |
|                       | Kesadaran Berorganisasi             | 3  | 3   |
|                       | Berorientasi pada Kualitas          | 3  | 3   |
|                       | Inovasi                             | 3  | 3   |
|                       | Perhatian Pada Pemangku Kepentingan | 3  | 4   |
| KOMPETENSI MANAJERIAL | Berpikir Analitis                   | 3  | -   |
|                       | Pengambilan Keputusan               | 3  | 3   |
|                       | Kepemimpinan                        | 2  | 2   |
|                       | Berorientasi Strategis              | 3  | 3   |
|                       | Perencanaan dan Pengelolaan         | 3  | 3   |
|                       | Pengembangan Jejaring Kerja         | -  | 4   |
| KOMPETENSI BIDANG     |                                     | Manajemen SDM Aparatur (4)                   | Manajemen SDM Aparatur (4)                            |
|                       |                                     | Manajemen Pendidikan (4)                     | Manajemen Pendidikan (4)                              |
|                       |                                     | Manajemen Pendidikan (4)                     | Administrasi Pelayanan Publik (4)                     |
|                       |                                     | Tata Kelola Sistem Informasi (3)             | Tata Kelola Dokumentasi dan Informasi (3)             |
|                       |                                     | Manajemen Mutu (4)                           | Penguasaan Peraturan Substantif Kebidangan (3)        |