

KEPUTUSAN
KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR 46A TAHUN 2003

TENTANG
PEDOMAN PENYUSUNAN
STANDAR KOMPETENSI JABATAN STRUKTURAL
PEGAWAI NEGERI SIPIL

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka menjamin objektivitas dan kualitas pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural, perlu Standar Kom-petensi Jabatan;
- b. bahwa untuk dapat menyusun Standar Kom-petensi Jabatan pada instansi pemerintah diperlukan Pedoman Penyusunan Standar Kom-petensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil dengan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Tahun 1974

Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3890);

2. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3839);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 197, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4018) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 (Lembaran Negara Tahun 2002 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4194);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 198, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4019);

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN STANDAR KOMPETENSI JABATAN STRUK-TURAL PEGAWAI NEGERI SIPIL.

Pasal 1

Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di lingkungan instansi pemerintah sebagai tersebut dalam Lampiran I Keputusan ini.

Pasal 2

Dengan berlakunya Keputusan ini, Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 43/KEP/2001 tanggal 20 Juli 2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil dinyatakan tidak berlaku lagi.

Pasal 3

Pejabat Pembina Kepegawaian agar menyampaikan hasil penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural di lingkungannya masing-masing kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Pasal 4

Apabila dalam pelaksanaan Keputusan ini dijumpai kesulitan agar menghubungi Kepala Badan Kepegawaian Negara atau pejabat lain yang ditunjuk.

Pasal 5

Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dan agar semua instansi pemerintah melaksanakan pedoman ini selambat-lambatnya sampai dengan akhir tahun 2004.

Ditetapkan : di Jakarta

Pada tanggal : 21 Nopember 2003

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

HARDIJANTO

LAMPIRAN I

KEPUTUSAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN
NEGARA

NOMOR : 46A TAHUN 2003

TANGGAL : 21 NOPEMBER 2003

**PEDOMAN PENYUSUNAN
STANDAR KOMPETENSI JABATAN STRUKTURAL
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

I. PENDAHULUAN

A. UMUM

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

pemerintahan yang bersih dan berwibawa serta menjamin keberhasilan pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan, perlu ditetapkan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.

B. MAKSUD DAN TUJUAN

Pedoman ini dimaksudkan sebagai panduan bagi setiap instansi pemerintah baik pusat maupun daerah dalam menyusun standar kompetensi jabatan struktural di instansi masing-masing. Adapun tujuan ditetapkannya pedoman ini adalah agar setiap instansi pemerintah dapat menyusun standar kompetensi jabatan struktural di lingkungan masing-masing.

C. PENGERTIAN

Dalam Keputusan ini yang dimaksud dengan:

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

2. Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang di-miliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien.
3. Jabatan Struktural adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara.
4. Pejabat Struktural yang dimaksud dalam Pedoman ini adalah untuk jabatan struktural Eselon II, III, dan Eselon IV.
5. Standar Kompetensi Jabatan Struktural yang selanjutnya disebut Standar Kompetensi Jabatan adalah persyaratan kompetensi minimal yang harus dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil dalam pelaksanaan tugas jabatan struktural.
6. Kompetensi Dasar adalah kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap pejabat struktural.
7. Kompetensi Bidang adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap pejabat struktural sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
8. Ikhtisar Jabatan adalah uraian tugas yang disusun secara ringkas dalam bentuk satu kalimat yang mencerminkan pokok-pokok tugas jabatan.
9. Uraian Tugas adalah suatu paparan atau bentangan atas semua tugas jabatan yang merupakan tugas pokok yang dilakukan oleh pemegang

jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dalam kondisi tertentu.

10. Kamus Kompetensi Jabatan adalah kumpulan kompetensi jabatan yang meliputi nama kompetensi, batasan, tingkat, dan bobot kompetensi.
11. Instansi Pemerintah adalah Departemen/Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kejaksaan Agung, Kesekretariatan Lembaga Kepresidenan, Kesekretariatan Lembaga Tinggi Negara, Kantor Kepolisian Negara, Kantor Menteri Koordinator, Kantor Menteri Negara, Pemerintah Propinsi/Kabupaten/Kota.
12. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat adalah Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Kepresidenan, Kepala Kepolisian Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tinggi Negara, Kepala Pelaksana Harian Badan Narkotika Nasional serta Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Lain yang dipimpin oleh pejabat struktural Eselon I dan bukan merupakan bagian dari Departemen/Lembaga Pemerintah Non Departemen.
13. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi adalah Gubernur.
14. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota adalah Bupati/Walikota.

II. PENYUSUNAN STANDAR KOMPETENSI JABATAN

A. PEMBENTUKAN TIM ANALIS KOMPETENSI JABATAN

1. Untuk kelancaran penyusunan Standar Kompetensi Jabatan di setiap instansi, Pejabat Pembina Kepegawaian baik Pusat maupun Daerah membentuk Tim Analisis Kompetensi Jabatan Pegawai Negeri Sipil (selanjutnya disebut TAKJ).
2. TAKJ dibentuk pada setiap jenjang Eselon II di lingkungan instansi masing-masing.
3. TAKJ mempunyai tugas mengumpulkan, menyusun, dan menganalisis data dan informasi yang diperlukan dalam rangka penyusunan standar kompetensi jabatan serta melakukan pengukuran kompetensi jabatan.
4. Hasil penyusunan kompetensi jabatan di setiap jenjang Eselon II, dihimpun oleh Pejabat Pembina Kepegawaian untuk selanjutnya ditetapkan menjadi Standar Kompetensi Jabatan instansi yang bersangkutan.
5. Syarat Keanggotaan TAKJ

Persyaratan untuk dapat diangkat menjadi anggota TAKJ adalah:

- a. Menduduki jabatan struktural serendah-rendahnya Eselon IV atau yang setingkat dengan itu yang secara fungsional menangani kepegawaian;
- b. Pendidikan serendah-rendahnya Strata 1 (S1) atau yang sederajat;
- c. Telah mengikuti bimbingan teknis dan/atau mampu melakukan analisis standar kompetensi jabatan berdasarkan penilaian Pejabat Pembina Kepegawaian;
- d. Syarat-syarat objektif lain yang ditentukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian, seperti pengalaman dan kemampuan lain yang diperlukan dalam Tim.

6. Susunan Keanggotaan TAKJ

Susunan keanggotaan TAKJ terdiri atas:

- a. Seorang Ketua merangkap anggota;
 - b. Seorang Sekretaris merangkap anggota;
 - c. Sekurang-kurangnya 7 (tujuh) orang anggota.
7. Untuk menjamin objektivitas dalam penyusunan standar kompetensi jabatan struktural, anggota TAKJ ditetapkan dalam jumlah ganjil.
8. Ketua TAKJ dapat ditunjuk dari Pejabat Eselon II atau Eselon III yang secara fungsional bertanggung jawab di bidang kepegawaian. Sekretaris TAKJ dapat ditunjuk serendah-rendahnya dari Pejabat Eselon IV yang memiliki kemampuan.

B. TUGAS TIM ANALIS KOMPETENSI JABATAN

1. Tugas Ketua TAKJ adalah:

- a. Membuat rencana kerja penyusunan standar kompetensi jabatan;
- b. Memberikan pengarahan dan bimbingan kepada anggota TAKJ;
- c. Menyampaikan hasil penyusunan standar kompetensi jabatan struktural kepada Pejabat Pembina Kepegawaian instansi yang bersangkutan.

2. Tugas Sekretaris TAKJ adalah:

- a. Membantu Ketua dalam melaksanakan tugasnya;
- b. Menyiapkan dan menyelenggarakan diskusi, seminar atau lokakarya;

- c. Mempersiapkan tugas-tugas kesekretariatan yang di-perlukan kelancaran pelaksanaan penyusunan standar kompetensi jabatan.
3. Tugas Anggota TAKJ adalah:
- a. Mengumpulkan dan menyusun seluruh data serta informasi yang dibutuhkan dalam penyusunan standar kompetensi jabatan;
 - b. Melakukan wawancara dengan para pihak (pemegang jabatan, atasan langsung, dan pimpinan penentu kebijakan) untuk mengidentifikasi kebutuhan kompetensi jabatan;
 - c. Melakukan diskusi, seminar atau lokakarya;
 - d. Menyusun hasil akhir Standar Kompetensi Jabatan.

III. PROSEDUR PENYUSUNAN STANDAR KOMPETENSI JABATAN

Proses penyusunan standar kompetensi jabatan meliputi tahap-tahap sebagai berikut:

- A. Pengumpulan data;
- B. Identifikasi kompetensi jabatan;
- C. Penyusunan daftar sementara kompetensi jabatan;
- D. Validasi kompetensi jabatan;
- E. Penentuan kompetensi jabatan.

A. PENGUMPULAN DATA

1. Pada tahap ini, TAKJ melakukan pengumpulan data yang terdiri dari struktur organisasi dan tata kerja, visi dan misi organisasi, serta ikhtisar jabatan dan uraian tugas:
 - a. Struktur organisasi dan tata kerja yang memuat nama jabatan, tugas pokok, dan fungsi;
 - b. Visi dan Misi Organisasi diperlukan sebagai landasan untuk menentukan kompetensi jabatan pada setiap instansi;
 - c. Ikhtisar Jabatan dan Uraian Tugas diperlukan sebagai informasi yang lebih spesifik untuk menentukan kompetensi dari setiap jabatan.
2. Untuk data yang telah tersedia seperti visi, misi, nama jabatan, eselon, ikhtisar jabatan, dan uraian tugas, TAKJ dapat memanfaatkan dokumentasi yang telah tersedia tersebut.
3. Apabila visi dan misi belum terdokumentasikan secara ter-tulis, maka TAKJ dapat memperoleh informasi dari pimpinan instansi tentang arah kebijakan instansi di masa yang akan datang.
4. Apabila data sebagaimana dimaksud di atas belum tersedia, maka TAKJ dapat menggunakan Formulir Pengisian Data Pemegang Jabatan sebagai tersebut dalam Anak Lampiran I.a.

B. IDENTIFIKASI KOMPETENSI JABATAN

1. Kompetensi jabatan meliputi:
 - a. Kompetensi Dasar;
 - b. Kompetensi Bidang.

2. Kompetensi Dasar mutlak dimiliki oleh setiap pemegang jabatan meliputi:
 - a. Integritas;
 - b. Kepemimpinan;
 - c. Perencanaan dan Pengorganisasian;
 - d. Kerjasama;
 - e. Fleksibilitas.
3. Jumlah bobot Kompetensi Dasar yang diperlukan untuk setiap jenjang jabatan ditentukan sebagai berikut:

NO	KOMPETENSI DASAR	KODE	ESELON		
			II	III	IV
1	Integritas	Int	3	2	1
2	Kepemimpinan	Kp	3	2	1
3	Perencanaan dan Pengorganisasian	PP	3	2	1
4	Kerjasama	Ks	3	2	1
5	Fleksibilitas	F	3	2	1
Jumlah bobot yang diperlukan			15	10	5

4. Kompetensi Dasar, tingkat kompetensi, dan bobot dari setiap kompetensi dasar jabatan struktural, adalah sebagai tersebut dalam Anak Lampiran I.b.

5. Kompetensi Bidang dipilih dari kompetensi yang tersedia dalam Kamus Kompetensi Jabatan sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dengan jumlah antara 5 (lima) sampai dengan 10 (sepuluh) kompetensi.
6. Kompetensi Bidang, tingkat kompetensi dan bobot dari setiap kompetensi bidang jabatan struktural, berpedoman pada Kamus Kompetensi Jabatan sebagai tersebut dalam Anak Lampiran I.c.
7. Identifikasi kompetensi jabatan dilakukan oleh TAKJ untuk menentukan kompetensi bidang dengan melakukan iden-tifikasi kompetensi bidang setiap jabatan berdasarkan langkah-langkah sebagai berikut:
 - a. Menentukan nama jabatan yang akan diidentifikasi kompetensinya;
 - b. Menuangkan ikhtisar jabatan;
 - c. Merinci setiap uraian tugas menjadi kegiatan-kegiatan utama;
 - d. Menganalisis kegiatan-kegiatan utama tersebut untuk menentukan kata kunci dari tugas pekerjaan;
 - e. Kata kunci yang diperoleh dari uraian tugas digunakan untuk menentukan kompetensi dan tingkat kompetensi dengan berpedoman pada Kamus Kompetensi Jabatan;
 - f. Apabila hasil identifikasi kompetensi ada dua atau lebih uraian tugas yang memiliki kompetensi dan tingkat kompetensi sama atau hampir sama, cukup dipilih satu kompetensi yang uraian tugasnya sangat mempengaruhi kelancaran pelaksanaan tugas dan kegiatan utamanya dijadikan satu dengan kompetensi yang dipilih tersebut.

5. Identifikasi kompetensi jabatan dilakukan dengan menggunakan formulir sebagai tersebut dalam Anak Lampiran I.d.

Contoh 1

Nama Jabatan : Kepala Sub Bagian Pembayaran.

Ikhtisar Jabatan : Penyiapan administrasi penggajian dan pembayaran gaji serta pembayaran belanja pegawai lainnya.

Uraian Tugas:

- a. Membagi tugas Subbag Pembayaran kepada bawahan sesuai dengan uraian tugas dan tanggung jawabnya untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
- b. Memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku agar terhindar dari kesalahan;
- c. Memeriksa hasil pelaksanaan tugas bawahan sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku agar diperoleh hasil kerja yang benar dan akurat;
- d. Dan seterusnya.

Kegiatan Utama (dari uraian tugas huruf a):

- a. Menghitung beban kerja;
- b. Mengidentifikasi potensi bawahan.

Kata kunci dari tugas tersebut adalah membagi tugas. Berpedoman pada Kamus Kompetensi Jabatan, kata membagi tugas kompetensinya adalah Pendelegasian Wewenang (PW). Artinya, seseorang untuk dapat membagi

tugas pekerjaan kepada bawahan diperlukan kompetensi Pendelegasian Wewenang. Berdasarkan analisis kegiatan utama, maka tingkat kompetensi Pendelegasian Wewenang adalah Menyerahkan tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan wewenangnya (PW 1).

Contoh 2

Nama Jabatan : Kepala Bagian Perbendaharaan.

Ikhtisar Jabatan : Melaksanakan tata laksana keuangan, pembayaran dan tata usaha biro dengan cara merencanakan operasional, membagi tugas, memberi petunjuk, dan mengevaluasi pelaksanaan tugas bawahan serta melaksanakan tata laksana keuangan, pembayaran dan tata usaha biro dan menandatangani laporan sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas Biro Keuangan.

Uraian Tugas:

1. Merencanakan operasional Bagian Perbendaharaan berdasarkan rencana program Biro Keuangan dan petunjuk pimpinan sebagai pedoman pelaksanaan tugas;
2. Mengarahkan pelaksanaan tugas bawahan Bagian Perbendaharaan setiap saat untuk mencapai target kinerja yang diharapkan;
3. Mengevaluasi pelaksanaan tugas bawahan Bagian Perbendaharaan dengan cara membandingkan pelaksanaan tugas dengan rencana, peraturan, serta prosedur yang berlaku agar diperoleh hasil kerja yang diharapkan;

4. Dan seterusnya.

Kegiatan Utama (dari uraian tugas angka 2):

- a. Menggerakkan dan memberikan petunjuk kerja;
- b. Menjelaskan target kerja yang akan dicapai;
- c. Memantau pelaksanaan pekerjaan bawahan.

Kata kunci dari tugas tersebut adalah mengarahkan. Berpedoman pada Kamus Kompetensi Jabatan, kata meng-arahkan, kompetensinya adalah Mengarahkan/Memberikan Perintah (MMP). Artinya, seseorang untuk dapat meng-arahkan dan memerintahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai dengan posisi dan kewenangannya diperlukan kompetensi Mengarahkan/Memberikan Perintah. Berdasarkan analisis kegiatan utama, maka tingkat kompetensi Meng-arahkan/Memberikan Perintah adalah Menentukan batasan perilaku (MMP 2).

Contoh 3

Nama Jabatan : Kepala Biro Keuangan.

Ikhtisar Jabatan : Merencanakan, melaksanakan pembinaan, dan pengelolaan keuangan dengan cara merumuskan sasaran, pedoman, menetapkan sasaran, menyelenggarakan administrasi keuangan, mengkoordinasikan, dan mengevaluasi pelaksanaan tugas di lingkungan Biro Keuangan serta mengoreksi penyusunan dan pelaksanaan verifikasi, menandatangani DIP dan DIK untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

Uraian Tugas:

1. Merumuskan sasaran pedoman dan pelaksanaan tata usaha keuangan berdasarkan Keppres yang berkaitan dengan keuangan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas;
2. Membina bawahan di lingkungan Biro Keuangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar pelaksanaan tugas berjalan lancar;
3. Mengoreksi penyusunan dan pelaksanaan verifikasi, dan pertanggungjawaban keuangan serta memberikan disposisi sebagai pedoman untuk memperbaiki;
4. Dan seterusnya.

Kegiatan Utama (dari uraian tugas angka 2):

- a. Mendengarkan keluhan atau keinginan bawahan;
- b. Memberikan tanggapan dan saran atas keluhan tersebut.

Kata kunci dari tugas tersebut adalah membina. Berpedoman pada Kamus Kompetensi Jabatan, kata membina, kom-petensinya adalah Mengembangkan Orang Lain (MOL). Artinya, seseorang untuk dapat membina dan mengembang-kan bawahan agar bekerja lebih optimal diperlukan kom-petensi Mengembangkan Orang Lain. Berdasarkan analisis kegiatan utama, maka tingkat kompetensi Mengembangkan Orang Lain adalah Memberikan semangat (MOL 4).

C. PENYUSUNAN DAFTAR SEMENTARA KOMPETENSI JABATAN

1. Daftar Sementara Kompetensi Jabatan memuat Kompetensi Dasar dan Kompetensi Bidang dari suatu jabatan struktural.
2. Kompetensi Bidang yang diperoleh dari hasil identifikasi kompetensi jabatan, selanjutnya dituangkan ke dalam Daftar Sementara Kompetensi Jabatan (DSKJ) yang memuat kompetensi, tingkat kompetensi, dan kegiatan utama.
3. DSKJ setiap jabatan struktural dibuat menurut contoh Anak Lampiran I.e.
4. Contoh Daftar Sementara Kompetensi Jabatan Kepala Sub-bagian Pembayaran (Eselon IV), Kepala Bagian Per-bendaharaan (Eselon III), dan Kepala Biro Keuangan (Eselon II) sebagai berikut:

NO	KOMPETENSI	NAMA JABATAN		
		KARO KEUANGAN	KABAG PERBENDAHA RAAN	KASUB BAG PEMBA YARAN
I	Kompetensi Dasar			
	1. Integritas (Int)	Int.3	Int.2	Int.1
	2. Kepemimpinan (Kp)	Kp.3	Kp.2	Kp.1
	3. Perencanaan dan Pengorganisasian (PP)	PP.3	PP.2	PP.1
	4. Kerjasama (Ks)	Ks.3	Ks.2	Ks.1
	5. Fleksibilitas (F)	F.3	F.2	F.1

II	Kompetensi Bidang			
	1. Mengembangkan Orang Lain (MOL)	MOL.4	-	-
	2. Pendelegasian Wewenang (PW)	-	PW.1	-
	3. Mengarahkan/ Memberikan Perintah (MMP)	-	-	MMP.2
	4. Dan seterusnya *)			

*) Kompetensi bidang lainnya ditentukan dengan menggunakan proses yang sama sebagaimana contoh di atas.

D. VALIDASI KOMPETENSI JABATAN

1. Tahap ini melakukan konfirmasi kompetensi jabatan kepada pihak-pihak terkait yaitu atasan pemegang jabatan dan/atau pejabat lain yang ditunjuk oleh:
 - a. Pejabat Kepegawaian pada setiap TAKJ di tingkat Eselon II;
 - b. Pejabat Pembina Kepegawaian pada setiap TAKJ di-tingkat instansi pemerintah,

yang dipandang mampu memberikan masukan yang di-perlukan, sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan keabsahan Daftar Sementara Kompetensi Jabatan.

2. Konfirmasi keabsahan kompetensi jabatan dilakukan kepada atasan pemegang jabatan dan/atau pejabat lain yang ditunjuk oleh Pejabat Kepegawaian atau Pejabat Pembina Kepegawaian dengan mengundang mereka untuk memperoleh kepastian apakah kompetensi yang telah dirumuskan dalam Daftar Sementara Kompetensi Jabatan telah sesuai dengan jabatan atau pekerjaan yang akan ditetapkan kompetensinya.
3. Berdasarkan hasil konfirmasi tersebut Daftar Sementara Kompetensi Jabatan ditetapkan menjadi Daftar Kompetensi Jabatan dengan menentukan urutan peringkat kompetensi dari yang mutlak, penting, dan perlu yang dilakukan oleh atasan pemegang jabatan dan/atau pejabat lain yang ditunjuk oleh Pejabat Kepegawaian atau Pejabat Pembina Kepegawaian.
 - a. Mutlak, artinya kompetensi tersebut mutlak harus ada. Ketiadaan kompetensi ini akan menyebabkan pekerjaan tidak lancar, karena ketiadaan kompetensi ini tidak dapat diganti oleh kompetensi lain.
 - b. Penting, artinya ketiadaan kompetensi ini tidak menyebab-kan pekerjaan tidak lancar, karena dapat diganti/diwakili oleh kompetensi lain.
 - c. Perlu, artinya kompetensi ini baik, tetapi tidak begitu diperlukan dalam jabatan yang bersangkutan (tanpa kompetensi ini tidak berpengaruh pada organisasi).
4. Urutan peringkat kompetensi dituangkan ke dalam Formulir sebagai tersebut dalam Anak Lampiran I.f.
5. Apabila masih ada kompetensi lain yang perlu ditambahkan pada masing-masing jabatan oleh atasan pemegang jabatan dan/atau pejabat lain yang

ditunjuk oleh Pejabat Kepegawaian atau Pejabat Pembina Kepegawaian tersebut, maka perlu dijelaskan kepada TAKJ tentang alasan penambahan kompetensi yang dimaksud.

6. Selanjutnya kompetensi yang ditambahkan tersebut di-masukkan ke dalam Daftar Kompetensi Jabatan yang ber-sangkutan.
7. Tahap validasi ini dilakukan sekurang-kurangnya dua kali hingga Daftar Kompetensi Jabatan yang telah dibuat tersebut dianggap sudah cukup memadai untuk masing-masing jabatan.

E. PENENTUAN KOMPETENSI JABATAN

Setelah melakukan konfirmasi kepada pihak-pihak terkait, pada tahap ini dirumuskan standar kompetensi jabatan. Prosesnya adalah sebagai berikut:

1. Hasil konfirmasi terhadap Daftar Kompetensi Jabatan di-gunakan untuk menentukan standar kompetensi jabatan;
2. Daftar Kompetensi Jabatan ditetapkan menjadi standar kompetensi jabatan di lingkungan instansi yang bersangkutan sesuai dengan eselon dan jenis jabatan;
3. Standar kompetensi jabatan yang disusun oleh TAKJ pada unit Eselon II selanjutnya dihimpun dan ditetapkan serta disahkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian di instansi masing-masing yang dibuat menurut contoh sebagai tersebut dalam Anak Lampiran I.g.

IV. PENGUKURAN KOMPETENSI JABATAN

A. PENGERTIAN DAN TUJUAN

1. Pengukuran kompetensi adalah proses membandingkan antara kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai atau pemegang jabatan.
2. Tujuan pengukuran adalah untuk memperoleh data atau informasi yang dapat dijadikan bukti yang menunjukkan apakah pemegang jabatan memenuhi atau tidak memenuhi kompetensi minimal yang dipersyaratkan untuk melaksanakan tugas jabatannya.

B. METODE PENGUKURAN

1. Pengukuran kompetensi jabatan dilakukan setelah penetapan standar kompetensi jabatan;
2. Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan metode pengamatan, wawancara, peragaan (simulasi), atau penyebaran kuesioner;
3. Verifikasi terhadap dokumen-dokumen tertulis berupa sertifikat atau bukti kompetensi lainnya.

C. PROSEDUR PENGUKURAN KOMPETENSI

1. Menetapkan pemegang jabatan yang akan diukur;

Pada tahap ini memilih pemegang jabatan yang akan diukur kompetensinya. Pemilihan didasarkan pada skala prioritas yang ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.
2. Menentukan waktu dan tempat pengukuran;

Pengukuran dilaksanakan pada hari kerja dan bertempat di lingkungan instansi yang bersangkutan.

3. Menentukan metode pengukuran yang sesuai dengan kebutuhan;
Metode pengukuran yang dipilih disesuaikan dengan jabatan yang akan diukur.
4. Menyiapkan dokumen/surat resmi untuk pelaksanaan pengukuran;
Dokumen/surat resmi harus dipersiapkan baik oleh TAKJ, maupun pemegang jabatan (sertifikat atau bukti kompetensi lainnya).
5. Menginformasikan kepada pemegang jabatan yang akan diukur tentang rencana pelaksanaan pengukuran kompetensi jabatan;
TAKJ membuat undangan pelaksanaan pengukuran untuk disampaikan kepada pemegang jabatan dan tembusannya disampaikan kepada pejabat yang terkait.
6. Melakukan kegiatan pengukuran kompetensi jabatan;
Kompetensi dari pemegang jabatan yang akan diukur meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku.
7. Membuat laporan hasil pengukuran kompetensi jabatan.
Hasil pengukuran disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian, atasan pemegang jabatan, dan pemegang jabatan yang bersangkutan.

V. KETENTUAN LAIN-LAIN

1. Dalam pelaksanaan pengembangan dan penetapan Standar Kompetensi Jabatan sebagaimana diatur dalam Pasal 24 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, maka Pejabat Pembina Kepegawaian agar menyampaikan hasil penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural di lingkungannya masing-masing kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara.
2. Untuk kelancaran pelaksanaan penyusunan Standar Kompetensi Jabatan, pedoman ini akan disosialisasikan terlebih dahulu, sesuai dengan jadwal kegiatan sebagaimana tersebut dalam Anak Lampiran I.h.

VI. PENUTUP

1. Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan merupakan kegiatan dinamis, dengan mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
2. Standar Kompetensi Jabatan harus selalu dievaluasi sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi.
3. Pedoman pengukuran kompetensi bagi pemegang jabatan struktural Pegawai Negeri Sipil akan diatur tersendiri.

FORMULIR PENGISIAN DATA PEMEGANG JABATAN

ANAK LAMPIRAN I.a. KEPUTUSAN KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA

NOMOR : 46A TAHUN 2003

TANGGAL : 21 NOPEMBER 2003

FORMULIR PENGISIAN DATA PEMEGANG JABATAN

1. Nama :
2. NIP :
3. Jabatan :
4. Eselon :
5. Masa :Thn Bln
Kerja
6. Unit Kerja :
7. Ikhtisar :
Jabatan

8. Uraian :
Tugas

8.1.

8.2.

8.3.

8.4.

8.5. Dan seterusnya

9. Masalah yang dihadapi dalam melakukan pekerjaan:

9.1.

9.2.

9.3.

10. Pengetahuan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas:

10.1

10.2

10.3

11. Keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas:

- 11.1
- 11.2
- 11.3

12. Pendidikan dan Pelatihan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas:

- 12.1
- 12.2
- 12.3

13. Hal-hal yang diharapkan dalam masa yang akan datang:

.....

PETUNJUK PENGISIAN ANAK LAMPIRAN I.a.

NO.	URAIAN
1	2
1.	Tulislah nama.
2.	Tulislah Nomor Induk Pegawai Negeri Sipil.

3.	Tulislah nama jabatan.
4.	Tulislah eselon.
5.	Tulislah masa kerja.
6.	Tulislah nama unit kerja.
7.	Tulislah ikhtisar jabatan.
8.	Tulislah uraian tugas.
9.	Tulislah masalah-masalah yang dihadapi dalam melakukan pekerjaan.
10.	Tulislah pengetahuan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas.
11.	Tulislah keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas.
12.	Tulislah pendidikan dan pelatihan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas.
13.	Tulislah hal-hal yang diharapkan pada masa yang akan datang.

KOMPETENSI DASAR

ANAK LAMPIRAN I.b.

KEPUTUSAN KEPALA

BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

NOMOR : 46A TAHUN 2003

TANGGAL : 21 NOPEMBER 2003

KOMPETENSI DASAR

1. Integritas (Int)

Bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi dengan mempertahankan norma-norma sosial, etika, dan organisasi walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukannya sehingga terdapat satu kesatuan antara kata dan perbuatan. Dalam setiap keadaan dapat mengkomunikasikan maksud, ide serta perasaan secara terbuka, jujur, dan langsung.

Tingkat	Bobot
<p>1. Memahami dan mengenali perilaku sesuai dengan kode etik</p> <p>Mengikuti norma-norma sosial, etika, dan organisasi serta meluangkan waktu untuk memastikan bahwa apa yang dilakukan tidak melanggar nilai-nilai, kebijakan organisasi dan kode etik profesi.</p>	1
<p>2. Melakukan tindakan yang konsisten dengan nilai dan keyakinannya</p> <p>Melakukan tindakan yang konsisten dengan nilai dan keyakinannya meskipun hal itu akan menyinggung perasaan orang lain atau teman dekat. Jujur dalam berhubungan dengan orang lain.</p>	2
<p>3. Bertindak berdasarkan nilai walaupun sulit untuk melakukannya</p> <p>Secara terbuka mengakui telah melakukan kesalahan. Mengambil tindakan atas perilaku orang lain yang tidak etis, meskipun ada risiko yang signifikan untuk diri sendiri dan pekerjaan.</p>	3

2. Kepemimpinan (Kp)

Tindakan membujuk, meyakinkan, dan mempengaruhi atau memberi kesan kepada orang lain, dengan tujuan agar mereka mengikuti atau mendukung rencana kerja unit organisasi.

Tingkat	Bobot
1. Meyakinkan secara langsung Membujuk dan meyakinkan orang lain secara langsung dalam suatu diskusi atau presentasi mengenai rencana kerja unit organisasi.	1
2. Menyesuaikan rencana kerja unit organisasi dengan lingkungan kerja Menetapkan kegiatan-kegiatan yang tidak bertentangan dengan lingkungan kerja.	2
3. Menggunakan strategi mempengaruhi Menggunakan strategi atau perilaku tertentu yang dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.	3

3. Perencanaan dan Pengorganisasian (PP)

Menyusun rencana kerja dan melakukan tindakan-tindakan tertentu untuk unit kerjanya sendiri dan unit kerja lainnya demi kelancaran pelaksanaan tugas.

Tingkat	Bobot
<p>1. Membuat prioritas</p> <p>Mengenali kegiatan-kegiatan dan penugasan-penugasan yang lebih penting dan yang kurang penting serta menyesuaikan prioritas bila diperlukan dengan mempertimbangkan sumber daya yang ada dan jadwal waktu kegiatan.</p>	1
<p>2. Menentukan penugasan dan sumber dayanya</p> <p>Menentukan persyaratan dari suatu penugasan dengan cara menguraikannya ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil; menentukan peralatan, bahan dan sumber daya manusia yang diperlukan, serta melakukan koordinasi dengan mitra kerja internal dan eksternal.</p>	2
<p>3. Tetap terfokus</p> <p>Menggunakan waktu secara efektif dan mencegah gangguan yang menyimpang agar tidak mengganggu penyelesaian pekerjaan.</p>	3

4. Kerjasama (Ks)

Dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dan menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas.

Tingkat	Bobot
<p>1. Berpartisipasi dalam kelompok</p> <p>Berpartisipasi, mendukung keputusan tim dan menyelesaikan tugasnya dalam tim serta membagi informasi yang berguna dan relevan bagi anggota tim.</p>	1
<p>2. Meminta dan menghargai pendapat orang lain</p> <p>Memberikan ungkapan yang positif terhadap kontribusi positif dan selalu mencari masukan dari orang yang lebih cakap. Meminta pendapat dan ide untuk menentukan keputusan.</p>	2
<p>3. Membangun semangat dan kelangsungan hidup tim</p> <p>Memberikan semangat dan menghargai kontribusi orang lain, menciptakan suasana bersahabat, moral yang baik, dan kerja sama. Menjaga kelangsungan hidup kelompok.</p>	3

5. Fleksibilitas (F)

Kemampuan untuk menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif dalam situasi dan kondisi yang berbeda, dan dengan berbagai individu atau unit kerja lain; menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif artinya menghargai pendapat yang berbeda dan dapat menerima dengan mudah perubahan dalam organisasi.

Tingkat	Bobot
<p>1. 1. Mengakui kebenaran pendapat orang lain</p> <p>Bersedia untuk mengubah pendapat diri sendiri dan menerima pendapat orang lain walaupun bertentangan, untuk kelancaran pelaksanaan tugas.</p>	1
<p>2. 2. Melakukan penyesuaian terhadap situasi, unit kerja, dan prosedur kerja</p> <p>Mengubah perilaku atau pendekatan sesuai dengan situasi atau unit kerja yang dihadapi dan membuat perubahan jangka pendek sebagai tanggapan atas kebutuhan atau perubahan dalam organisasi.</p>	2
<p>3. 3. Menyesuaikan strategi jangka panjang</p>	

Membuat perubahan secara keseluruhan mengenai rencana, tujuan ataupun sasaran untuk menanggapi perubahan baik di dalam maupun di luar organisasi.	3
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

ANAK LAMPIRAN I.c.

KEPUTUSAN KEPALA

BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

NOMOR : 46A TAHUN 2003

TANGGAL : 21 NOPEMBER 2003

KAMUS KOMPETENSI JABATAN

1. Berorientasi pada Pelayanan (BpP)

Keinginan untuk membantu atau melayani orang lain guna memenuhi kebutuhan mereka, artinya selalu berusaha untuk mengetahui dan memenuhi kebutuhan orang lain yang menggunakan hasil kerja kita, baik internal maupun eksternal organisasi.

Tingkat	Bobot
<p>1. Berupaya untuk memenuhi kebutuhan orang lain Secara aktif mencari informasi untuk memenuhi kebutuhan seperti permintaan, pertanyaan dan keluhan dalam pelayanan, serta menyesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya.</p>	1
<p>2. Menindaklanjuti kebutuhan orang lain Menyiapkan informasi yang dibutuhkan dalam pelayanan berdasarkan prosedur yang berlaku dan memberikan pelayanan dengan baik.</p>	2

<p>3. Memberikan pelayanan dengan cepat dan tepat</p> <p>Melakukan kegiatan nyata dengan cepat untuk memenuhi kebutuhan orang lain dan menyelesaikan masalah dengan tepat.</p>	3
<p>4. Menanggapi kebutuhan mendasar terhadap pelayanan</p> <p>Mencari informasi mengenai kebutuhan publik yang sifatnya mendasar atau spesifik selain yang telah diketahui sebelumnya dan menyesuainya dengan kebijakan pelayanan yang ada.</p>	4
<p>5. Menentukan kebijakan pelayanan jangka panjang</p> <p>Menentukan strategi pelayanan dengan menggunakan perspektif jangka panjang dalam menyelesaikan permasalahan untuk memenuhi kepentingan publik.</p>	4

2. Berorientasi pada Kualitas (BpK)
Melaksanakan tugas-tugas dengan teliti berdasarkan prosedur yang berlaku dan mempertimbangkan semua aspek dari pekerjaan.

Tingkat	Bobot
<p>1. Mengikuti prosedur</p> <p>Secara akurat dan penuh ketelitian mengikuti prosedur yang berlaku</p>	1

dalam melaksanakan tugas.	
<p>2. Memastikan hasil kerja yang berkualitas</p> <p>Dengan teliti dan cermat mengamati prosedur kerja, pelaksanaan tugas, dan hasil kerja untuk menghindari kekurangan atau kesalahan.</p>	2
<p>3. Melakukan tindakan yang tepat</p> <p>Melaksanakan suatu tindakan untuk memperbaiki atau meningkatkan kualitas hasil kerja, atau memperingatkan bawahan akan pentingnya kualitas kerja.</p>	3
<p>3. Berpikir Analitis (BA)</p> <p>Kemampuan untuk memahami situasi atau masalah dengan menguraikan masalah tersebut menjadi bagian-bagian yang lebih rinci, dan mengidentifikasi penyebab dari situasi atau masalah tersebut serta memprediksi akibatnya.</p>	

Tingkat	Bobot
<p>1. Menguraikan masalah</p> <p>Memahami situasi atau masalah dan menguraikannya menjadi urutan</p>	1

<p>tugas serta menemukan hubungan sebab akibatnya.</p>	
<p>2. Menentukan hubungan yang terkait dengan situasi atau masalah dalam tugas</p> <p>Menguraikan hubungan berbagai unsur yang terkait dengan situasi atau masalah, mengidentifikasi indikator-indikator yang menyebabkan terjadi situasi atau masalah tersebut dan memprediksi akibat-akibat dari tindakan yang akan dilakukan.</p>	<p>2</p>
<p>3. Membuat analisis yang menyeluruh</p> <p>Menguraikan masalah menjadi bagian-bagian yang lebih rinci agar mudah dipahami, menemukan hubungan sebab akibat dari suatu masalah, dan mengkaji konsekuensi dari setiap tindakan.</p>	<p>3</p>

4. Berpikir Konseptual (BK)

Kemampuan untuk mengidentifikasi permasalahan dalam pelaksanaan tugas, mengolah data yang beragam dan tidak lengkap menjadi informasi yang jelas, mengidentifikasi pokok permasalahan serta menciptakan konsep-konsep baru.

Tingkat	Bobot
<p>1. Menggunakan rumusan praktis</p> <p>Menggunakan akal sehat, pengalaman masa lalu untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi.</p>	1
<p>2. Menggunakan rumusan kompleks</p> <p>Menerapkan teori atau pengalaman masa lalu untuk mengatasi suatu masalah, memodifikasi konsep atau metode tertentu agar dapat dengan tepat digunakan untuk mengatasi suatu masalah.</p>	2
<p>3. Menyederhanakan masalah yang kompleks</p> <p>Menyederhanakan suatu masalah yang kompleks agar lebih jelas dan menentukan faktor kunci penyebab masalah.</p>	3
<p>4. Menciptakan konsep baru</p> <p>Memecahkan suatu masalah dengan menggunakan suatu model atau cara yang lebih efisien.</p>	4

--	--

5. Empati (E)

Kemampuan untuk mendengarkan dan memahami pikiran, perasaan, atau masalah orang lain yang tidak terucapkan atau tidak sepenuhnya disampaikan.

Tingkat	Bobot
<p>1. Memahami isi pesan secara verbal</p> <p>Mampu memahami isi pesan yang terkandung di dalam ucapan seseorang.</p>	1
<p>2. Memahami emosi orang lain</p> <p>Mampu memahami perasaan seseorang dan sekaligus menangkap isi pesan yang disampaikan.</p>	2
<p>3. Memahami isu yang ada dibalik suatu percakapan</p> <p>Mampu mengerti hal-hal yang mendasari suatu permasalahan. Mampu menunjukkan suatu pandangan yang seimbang tentang kekuatan dan kelemahan tertentu seseorang.</p>	3
	4

4. Memahami isu kompleks yang ada dibalik suatu percakapan

Mampu mengerti penyebab yang kompleks dari perbuatan, pola kebiasaan maupun masalah lama seseorang.

6. Inisiatif (Ins)

Melakukan tindakan dengan cepat tanpa menunggu perintah lebih dahulu untuk mencapai tujuan/ sasaran unit organisasi, tindakan ini dilakukan untuk mencapai sasaran melampaui dari yang disyaratkan.

Tingkat	Bobot
<p>1. Memberikan tanggapan dengan cepat</p> <p>Melaksanakan tugas dengan cepat pada saat menghadapi suatu masalah atau menyadari akan suatu situasi.</p>	1
<p>2. Melaksanakan tugas atas inisiatif sendiri</p> <p>Memulai dan melaksanakan tugas-tugas baru, tanpa menunggu atau meminta orang lain untuk mengambil tindakan.</p>	2
<p>3. Melaksanakan tugas melampaui dari yang disyaratkan</p> <p>Melaksanakan tugas yang melampaui persyaratan atau standar</p>	3

pekerjaan agar dapat mencapai tujuan unit organisasi yang telah ditetapkan.	
<p align="center">7. Keahlian Teknikal/ Profesional/ Manajerial (KTPM) Penguasaan bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan berupa teknik, manajerial maupun profesional; serta memiliki motivasi untuk menggunakan dan mengembangkan serta memberikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.</p>	

Tingkat	Bobot
<p>1. Menunjukkan ketertarikan pada suatu bidang tertentu</p> <p>Selalu sadar akan teknologi baru dan secara aktif mengembangkan keterampilan yang dimiliki serta mengembangkan rasa ingin tahu untuk mendapatkan hal baru dan tetap mengetahui perkembangan yang terbaru dari suatu bidang ilmu pengetahuan tertentu.</p>	1
<p>2. Menguasai keterampilan dan pengetahuan teknik/ profesional/ manajerial</p> <p>Memiliki keterampilan dari tingkat dasar sampai dengan pakar yang didapat dari pendidikan khusus dan pengalaman di bidang tertentu,</p>	2

<p>untuk bidang manajerial menyatukan pelayanan staf unit terkecil sampai dengan mengatur berbagai unit organisasi yang kompleks.</p> <p>3. Menyampaikan dan menjelaskan pengetahuan yang dimiliki</p> <p>Menyampaikan dan menjelaskan pengetahuan terkini dalam peran sebagai ahli, membantu kesulitan teknis orang lain, menyebarkan teknologi baru keluar organisasi, menerbitkan tulisan tentang metode baru melalui artikel atau jurnal profesional.</p>	3
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

8. Kesadaran Berorganisasi (KB)
Mengetahui situasi, sistem dan iklim organisasi agar memahami masalah dalam pengambilan keputusan.

Tingkat	Bobot
<p>1. Memahami struktur organisasi formal</p> <p>Mengenali dan dapat memanfaatkan struktur formal atau hirarkhi suatu organisasi, rantai perintah kekuasaan setiap jabatan, peraturan serta standar operasi dan prosedur.</p>	1

<p>2. Memahami jalur informal dalam organisasi</p> <p>Memahami dan dapat memanfaatkan jalur informal dalam organisasi dan dapat mengidentifikasi orang-orang atau kelompok-kelompok yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan.</p>	2
<p>3. Memahami iklim dan budaya organisasi</p> <p>Memahami hal-hal yang tidak dinyatakan secara eksplisit, hal apa yang dimungkinkan pada waktu tertentu. Mengenali dan memanfaatkan kebiasaan, tata cara, dan situasi-situasi.</p>	3
<p>4. Memahami isu-isu yang berada di balik organisasi</p> <p>Memahami dasar-dasar perilaku organisasi, atau yang ada di balik organisasi, kesempatan, atau kelompok-kelompok yang dapat mempengaruhi organisasi.</p>	4
<p>5. Memahami isu-isu jangka panjang</p> <p>Memahami isu-isu jangka panjang, kesempatan atau kondisi politik yang dapat mempengaruhi organisasi.</p>	5
<p>9. Komitmen terhadap Organisasi (KtO) Kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan perilaku dengan mengutamakan kepentingan organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi.</p>	

Tingkat	Bobot
<p>1. Melakukan upaya penyesuaian</p> <p>Secara aktif menyesuaikan diri terhadap norma-norma organisasi, setia, sadar untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan tugas.</p>	1
<p>2. Menyelaraskan kepentingan pribadi dengan kepentingan organisasi</p> <p>Mendukung visi dan misi organisasi dengan menyelaraskan kepentingan pribadi dengan kepentingan organisasi dan dapat bekerja sama untuk menyelesaikan tugas secara optimal.</p>	2
<p>3. Mengutamakan kepentingan organisasi</p> <p>Mengutamakan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi atau golongan.</p>	3

--	--

10. Komunikasi (K)

Menyampaikan informasi atau pendapat dengan jelas kepada pihak lain, dan membantu mereka untuk memahami informasi atau pendapat yang disampaikan.

Tingkat	Bobot

<p>1. Mempertahankan perhatian pendengar</p> <p>Mempertahankan perhatian pendengar dengan menggunakan teknik-teknik analogi, ilustrasi, tekanan suara, dan bahasa tubuh.</p>	1
<p>2. Berkomunikasi sesuai kebutuhan pendengar</p> <p>Menggunakan kata-kata, istilah-istilah, contoh-contoh, ilustrasi, analogi, yang sesuai dengan latar belakang, pengalaman dan harapan pendengar.</p>	2
<p>3. Memastikan pemahaman pendengar</p> <p>Melakukan tanya jawab, menegaskan kembali apa yang disampaikan terhadap pendengar.</p>	3
<p>4. Memahami pembicaraan orang lain</p> <p>Berupaya agar dapat menangkap pokok-pokok pikiran yang disampaikan oleh orang lain.</p>	4

11. Kreatif dan Inovatif (KI)

Mengembangkan pemikiran-pemikiran dan melakukan perubahan-perubahan untuk pengembangan organisasi.

Tingkat	Bobot
1. Mencari Ide-ide baru Mengembangkan pemikiran-pemikiran baru untuk pengembangan organisasi.	1
2. Melakukan perubahan Melakukan sesuatu yang tidak seperti biasanya.	2
3. Memacu kreativitas berpikir Berpikir bahwa ada yang lebih baik dari yang sebelumnya.	3

4. Merencanakan dan melaksanakan program-program baru	4
--------------------------------------------------------------	---

Menentukan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang lebih baik dan berbeda dengan sebelumnya.

12. Mengarahkan/ Memberikan Perintah (MMP)

Kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya.

Tingkat	Bobot
<p>1. Memberi petunjuk</p> <p>Memberi petunjuk secara rinci dan jelas tentang tugas yang diharapkan.</p>	1
<p>2. Menentukan batasan perilaku</p> <p>Memberikan ketegasan menolak permintaan yang tidak masuk akal atau menentukan batasan untuk perilaku orang lain.</p>	2
<p>3. Menuntut kinerja yang tinggi</p> <p>Secara sepihak menetapkan standar, menuntut kinerja yang tinggi, kualitas dan sumber daya yang baik. Meminta kepatuhan atas perintah atau permintaannya dengan pengawasan yang ketat.</p>	3
<p>4. Menuntut orang lain untuk bertanggung jawab terhadap kinerjanya</p> <p>Secara konsisten membandingkan kinerja orang dengan standar. Menghadapi masalah performansi orang lain secara terbuka dan langsung dalam masalah kinerja.</p>	4

--	--

13. Manajemen Konflik (MK)

Mengatasi konflik yang terjadi pada orang lain dengan cara menyesuaikan nilai-nilai yang ada pada orang-orang tersebut untuk mengatasi konflik yang terjadi.

Tingkat	Bobot
<p>1. Membuka pertemuan</p> <p>Memulai pembicaraan dan menjelaskan situasi yang terjadi saat ini.</p>	1
<p>2. Mengupayakan keterbukaan</p> <p>Mengisyaratkan bahwa semua pihak harus terbuka untuk penyelesaian masalah.</p>	2

<p>3. Menggali pendapat-pendapat</p> <p>Mengembangkan pendapat-pendapat untuk menyelesaikan masalah.</p>	<p>3</p>
<p>4. Mengambil keputusan</p> <p>Menentukan hal-hal yang harus dilakukan untuk mengatasi konflik.</p>	<p>4</p>

14. Membangun Hubungan Kerja (MHK)
Menjalin dan membina hubungan kerja dengan pihak-pihak yang terkait dalam rangka pencapaian tujuan.

Tingkat	Bobot
<p>1. Melakukan kontak dengan pihak lain</p> <p>Menjalin hubungan dengan pihak-pihak lain yang berkaitan dengan pekerjaan.</p>	1
<p>2. Melakukan kontak informal</p> <p>Memprakarsai pembicaraan-pembicaraan ringan yang berhubungan dengan hal yang umum misalnya keluarga, olah raga, musik, berita koran dan sebagainya.</p>	2
<p>3. Membangun kesepakatan</p> <p>Melakukan kesepakatan dengan pihak-pihak yang terkait mengenai pekerjaan yang akan dilaksanakan.</p>	3

15. Membangun Hubungan Kerja Strategik (MHKS)

Mengembangkan dan melaksanakan hubungan kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Tingkat	Bobot
<p>1. Mencari kesempatan</p> <p>Menghadiri undangan dari pihak-pihak lain untuk membangun hubungan kerja.</p>	1
<p>2. Mengadakan pertemuan</p> <p>Mengundang pihak-pihak atau instansi-instansi lain agar mereka mengetahui akan arti penting instansi kita.</p>	2
<p>3. Menjalin hubungan</p> <p>Melakukan hal-hal tertentu dengan instansi-instansi lain untuk menjalin hubungan kerja.</p>	3

4. Membuat kesepakatan Membuat perjanjian hubungan kerja dengan instansi lain.	4
------------------------------------------------------------------------------------------	---

16. Membimbing (M)
Memberikan bimbingan dan umpan balik secara teratur terhadap bawahan agar bekerja secara terarah sesuai dengan rencana.

Tingkat	Bobot
---------	-------

<p>1. Memberi petunjuk</p> <p>Menjelaskan tugas secara rinci agar bawahan dapat melakukan tugas-tugasnya dengan baik.</p>	1
<p>2. Menentukan target kerja</p> <p>Menentukan hal-hal yang harus dilakukan oleh bawahan.</p>	2
<p>3. Mendorong kinerja yang optimal</p> <p>Mendorong bawahan agar bekerja optimal, berupaya agar bawahan patuh terhadap perintah, dan melakukan pengawasan yang ketat.</p>	3
<p>4. Mendorong bawahan agar bertanggung jawab terhadap kinerjanya</p> <p>Membandingkan kinerja bawahan dengan standar yang ditentukan.</p>	4

17. Memimpin Kelompok (MKI)

Kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok kerja untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Tingkat	Bobot
<p>1. Berinisiatif dalam pertemuan</p> <p>Mengusulkan untuk melakukan pertemuan guna menjelaskan tujuan, waktu pelaksanaan pekerjaan, dan pembagian tugas.</p>	1
<p>2. Memberitahu orang lain</p> <p>Menjelaskan pada orang lain pekerjaan yang akan dilaksanakan.</p>	2

<p>3. Meningkatkan efektivitas</p> <p>Mendayagunakan orang lain agar bekerja optimal.</p>	<p>3</p>
<p>4. Menempatkan diri sebagai pemimpin</p> <p>Memastikan bahwa orang lain mengikuti ketentuan- ketentuan yang ditetapkan dalam kelompok kerja.</p>	<p>4</p>

18. Memimpin Rapat (MR)

Memimpin rapat atau pertemuan dengan menggunakan metode hubungan antar manusia untuk mengembangkan ide-ide dari peserta rapat guna pencapaian tujuan.

Tingkat	Bobot
<p>1. Membuka rapat</p> <p>Menyatakan dengan resmi bahwa rapat dimulai.</p>	1
<p>2. Mengembangkan ide-ide dari peserta rapat.</p> <p>Mendorong para peserta rapat untuk mengeluarkan pendapat-pendapatnya.</p>	2
<p>3. Membangun suatu kesepakatan</p> <p>Menghimpun ide-ide penting dari pendapat-pendapat atau mengakomodasi perkiraan-perkiraan pemikiran yang berbeda.</p>	3
<p>4. Menetapkan hasil-hasil rapat</p> <p>Menyimpulkan pokok-pokok pikiran yang muncul dari para peserta rapat.</p>	4

--	--

19. Mencari Informasi (MI)

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

Tingkat	Bobot
1. Mencari informasi Berinisiatif untuk mencari informasi kepada orang lain yang mengetahui permasalahan tersebut.	1

<p>2. Menggali lebih dalam</p> <p>Mengajukan sejumlah pertanyaan kepada orang lain yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung untuk menemukan akar permasalahan.</p>	2
<p>3. Melakukan pengkajian</p> <p>Berupaya secara sistematis untuk memperoleh data yang diinginkan atau menganalisis berita surat kabar, majalah, internet atau sumber lainnya.</p>	3
<p>4. Menggunakan cara kerja sendiri</p> <p>Merencanakan cara kerja atau kebiasaan sendiri untuk mendapatkan berbagai jenis informasi, misalnya dengan melakukan pertemuan informal.</p>	4

20. Mengambil Risiko (MRs)

Keberanian melakukan tindakan yang didasarkan pada perhitungan manfaat maupun dampak yang ditimbulkan oleh tindakan tersebut.

Tingkat	Bobot
1. Secara aktif mencari kesempatan Mencari kesempatan dalam berbagai keadaan (situasi) untuk melakukan perbaikan.	1
2. Menghitung risiko Mengumpulkan sebanyak-banyaknya informasi untuk memastikan kemungkinan keberhasilan atau konsekuensi kegagalan.	2
3. Komitmen untuk bertindak Memprakarsai suatu tindakan walaupun hasilnya belum pasti dan bersedia menerima dampak dari sebuah kegagalan.	3

--	--

21. Mengembangkan Orang Lain (MOL)

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

Tingkat	Bobot

<p>1. Memberikan harapan positif</p> <p>Menyatakan harapan tentang masa depan, potensi sekarang dan masa depan serta memberikan wacana bahwa dengan belajar dapat meningkatkan kinerja.</p>	1
<p>2. Memberikan saran</p> <p>Memberikan pengarahan tentang cara mengerjakan sesuatu dan memberi saran yang bermanfaat untuk mempermudah pekerjaan.</p>	2
<p>3. Memberikan dukungan</p> <p>Memberikan penjelasan dan dukungan praktis (informasi dan nasihat dari para pakar) serta meyakinkan bahwa orang lain mampu untuk melaksanakannya.</p>	3
<p>4. Memberikan semangat</p> <p>Membesarkan hati orang yang baru mengalami kegagalan dan memberikan harapan positif serta saran pribadi untuk pengembangan menuju perbaikan.</p>	4

22. Pembelajaran yang Berkelanjutan (PB)

Mencari dan menerapkan pengetahuan baru untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

Tingkat	Bobot
1. Membuat target pembelajaran Mencari informasi yang terbaru dan mendapatkan umpan balik antara teori dan praktek untuk kelancaran pelaksanaan tugas.	1
2. Melakukan kegiatan pembelajaran Melakukan tugas belajar baik secara formal maupun informal untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal, contoh mengikuti kursus-kursus, belajar sendiri, mengikuti bimbingan belajar.	2
3. Mengoptimalkan belajar secara aktif	

<p>Secara aktif berinovasi, berpartisipasi dan memperbanyak pengalaman belajar untuk mengoptimalkan pengetahuan yang diperoleh serta dapat menganalisis lptek yang bermanfaat untuk menyelesaikan tugas pekerjaan.</p>	3
<p>4. Menerapkan pengetahuan yang diperoleh</p> <p>Menerapkan ilmu pengetahuan, informasi, keterampilan yang baru untuk kelancaran pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien.</p>	4
<p>5. Mengambil risiko dalam belajar</p> <p>Menyesuaikan diri pada situasi kerja yang tidak selayaknya, mengajukan usul, saran dan melakukan tugas yang berisiko dengan penuh tanggung jawab.</p>	5

23. Pendelegasian Wewenang (PW)

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

Tingkat	Bobot
<p>1. Menyerahkan tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan kewenangannya</p> <p>Menyerahkan sebagian tugas wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan sesuai dengan jenjang pangkat dan jabatan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan.</p>	1
<p>2. Menentukan batas kewenangan</p> <p>Menentukan pelimpahan kewenangan kepada bawahan yang sesuai dengan kewenangan yang dimilikinya atau sesuai dengan bidang tugasnya.</p>	2
<p>3. Mempercayai kewenangan yang diberikan kepada bawahan</p> <p>Memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk kelancaran pelaksanaan tugas.</p>	3
<p>4. Memberikan bimbingan kepada bawahan yang disertai kewenangan</p> <p>Membimbing bawahan yang disertai kewenangan apabila menemukan kesulitan dalam pelaksanaan tugas.</p>	4

<p>5. Memonitor pelaksanaan tugas</p> <p>Memantau secara aktif pelaksanaan tugas bawahan untuk mengetahui hasil kerja yang didelegasikan.</p>	<p>5</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------

24. Pengambilan Keputusan (PK)
Melakukan identifikasi terhadap masalah-masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan pekerjaan dan menentukan tindakan yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan.

Tingkat	Bobot
<p>1. Menentukan masalah</p> <p>Menentukan masalah yang akan ditentukan jalan keluarnya.</p>	<p>1</p>

2. Mengidentifikasi masalah Menentukan faktor-faktor yang menimbulkan masalah.	2
3. Menentukan tindakan yang tepat Menentukan tindakan yang tepat berdasarkan faktor-faktor penyebab masalah.	3
4. Melibatkan orang lain Menjelaskan dengan tindakan-tindakan yang dilakukan pada pihak-pihak yang terkait.	4

25. Pengambilan Keputusan Strategis (PKS)

Mengikuti perkembangan lingkungan, mengidentifikasi masalah-masalah utama yang dihadapi organisasi dan menentukan tindakan-tindakan strategis untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.

Tingkat	Bobot
1. Menerima informasi yang strategis Secara aktif menerima informasi yang berkaitan dengan perkembangan lingkungan untuk memperbaiki kondisi organisasi, seperti kesalahan dalam pengambilan keputusan.	1
2. Memilih informasi yang strategis Menentukan informasi secara cermat dan teliti untuk menghindari kesalahan-kesalahan dalam pengambilan keputusan strategis.	2
3. Menindaklanjuti informasi yang strategis Melakukan kegiatan nyata dengan menindaklanjuti informasi yang diterima berdasarkan prosedur yang berlaku sesuai dengan ketentuan organisasi masing-masing untuk bahan pertimbangan atasan dalam pengambilan keputusan strategis.	3
4. Menciptakan rencana kebijakan strategis Membuat rencana kebijakan dengan mempertimbangkan tujuan	

<p>jangka pendek, menengah, jangka panjang atau visi dan misi organisasi seperti pembuatan rencana strategis atau renstra organisasi.</p> <p>5. Menetapkan rencana strategis</p> <p>Menetapkan rencana strategis atau rencana organisasi, membina dan memantau pelaksanaan rencana strategis atau renstra organisasi agar tidak menyimpang dari visi dan misi organisasi.</p>	4
	5

26. Pengaturan Kerja (PKj)
Menentukan sistematika pelaksanaan pekerjaan yang efisien dengan efektivitas waktu dan sumber daya seseorang.

Tingkat	Bobot
<p>1. Membuat prioritas</p> <p>Mengenali kegiatan dan tugas yang lebih penting dan kurang penting</p>	1

serta menyesuaikan prioritas tersebut bila diperlukan.	
<p>2. Melakukan persiapan-persiapan</p> <p>Memastikan bahwa perlengkapan yang diperlukan senantiasa tersedia di tempat yang diinginkan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif.</p>	2
<p>3. Membuat jadwal dan tetap terfokus</p> <p>Menyusun alokasi dan penggunaan waktu yang efektif untuk penyelesaian pekerjaan dan mengkoordinasikan jadwal orang lain dan diri sendiri untuk menghindari konflik dan mencegah kendala yang mengganggu.</p>	3
<p>4. Memanfaatkan berbagai sumber daya</p> <p>Memanfaatkan berbagai sumber daya (individu, proses, unit kerja, dan peralatan) untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien.</p>	4

27. Pengendalian Diri (PD)

Kemampuan untuk mengendalikan diri pada saat menghadapi masalah yang sulit, kritik dari orang lain atau pada saat bekerja di bawah tekanan dengan sikap yang positif.

Tingkat	Bobot
1. Mengendalikan emosi Bertahan terhadap godaan dan mengendalikan diri dengan melampiaskan perasaan marah, frustrasi dan stress tetapi tidak dengan berbuat yang tidak patut atau melakukan tindakan yang merusak diri sendiri maupun orang lain.	1
2. Bersikap tenang Merasa sangat marah, frustrasi atau stress tetapi mengendalikan ekspresi dan tindakan dengan tenang.	2
3. Mengelola stress dengan efektif Menggunakan teknik manajemen stress untuk menghindari reaksi	3

<p>yang berlebihan secara efektif.</p> <p>4. Memberikan respon membangun bagi orang lain</p> <p>Mengendalikan emosi dan memberikan tindakan yang membangun untuk mengatasi permasalahan dan dalam situasi stress menenangkan orang lain seperti yang dilakukan terhadap diri sendiri.</p>	4
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

28. Perbaikan Terus Menerus (PTM)
 Melakukan tindakan perbaikan secara terus menerus dengan menggunakan cara-cara yang tepat agar pekerjaan dapat terlaksana dengan efisien dan efektif.

Tingkat	Bobot

<p>1. Menilai kesempatan-kesempatan yang ada</p> <p>Mengkaji kembali proses yang ada untuk melihat adanya perbedaan yang mencolok antara persyaratan yang harus dipenuhi dan hasil yang telah diperoleh selama ini.</p>	1
<p>2. Menemukan penyebab masalah</p> <p>Mengenali kondisi potensial yang menjadi penyebab masalah kesenjangan dan mempelajari hubungan antara situasi dan efek yang ditimbulkan, serta mengidentifikasi penyebab utama masalah.</p>	2
<p>3. Memiliki target untuk ide perbaikan</p> <p>Membuat ide-ide pemecahan masalah, menganalisis dampak dari setiap solusi yang dihasilkan dan memilih solusi yang tepat.</p>	3
<p>4. Melaksanakan perbaikan secara efektif</p> <p>Melakukan ujicoba setiap solusi yang diterapkan, mengumpulkan umpan balik kegunaannya dan memodifikasi solusi untuk efektivitas.</p>	4

--	--

29. Percaya Diri (PcD)

Keyakinan pada kemampuan diri sendiri dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

Tingkat	Bobot
<p>1. Tampil percaya diri</p> <p>Bekerja sendiri tanpa perlu pengawasan, mengambil keputusan tanpa perlu persetujuan orang lain namun tetap sesuai dengan peraturan yang berlaku.</p>	1
<p>2. Menunjukkan rasa percaya diri</p> <p>Menempatkan posisi secara jelas dalam suatu konflik dan melakukan perbuatan untuk membuktikan apa yang telah diucapkan.</p>	2

<p>3. Menerima tantangan atau konflik</p> <p>Merasa senang dengan tantangan, mencari tanggung jawab yang lebih besar tanpa diminta.</p>	3
<p>4. Bertanggung jawab atas kesalahan yang diperbuat</p> <p>Mengakui kesalahan secara spesifik dan tidak berdalih.</p>	4
<p>5. Belajar dari kesalahan</p> <p>Menganalisis kinerja diri dan mengerti kesalahannya dan melakukan perbaikan atas kecerobohnya.</p>	5

30. Perhatian terhadap Keteraturan (PtK)

Dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan/ mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas, dan ketepatan/ ketelitian data dan informasi di tempat kerja.

Tingkat	Bobot
<p>1. Memelihara lingkungan kerja</p> <p>Memelihara lingkungan kerja yang teratur dengan meja, berkas-berkas, perkakas dan lain-lain dalam susunan yang baik.</p>	1
<p>2. Memperhatikan aturan dan kejelasan tugas</p> <p>Mencari kejelasan tugas dan hasil yang diharapkan terutama penugasan secara tertulis. Selalu memeriksa ulang akurasi informasi atau pekerjaan diri sendiri.</p>	2
<p>3. Memonitor pekerjaan orang lain, data, atau proyek</p> <p>Memantau kualitas pekerjaan orang lain untuk meyakinkan bahwa pelaksanaan tugas sudah sesuai prosedur. Memantau data dan kekurangannya, batas waktu, serta mencari informasi untuk menjaga keteraturan.</p>	3
<p>4. Mengembangkan sistem</p> <p>Mengembangkan dan menggunakan sistem untuk mengelola dan</p>	

menjaga kemampuan melacak setiap informasi.	4
---------------------------------------------	---

31. Proaktif (P)

Dorongan untuk bertindak melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan/ lingkungannya dan melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu. Tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah.

Tingkat	Bobot
<p>1. Menunjukkan usulan yang konsisten</p> <p>Konsisten mengambil inisiatif untuk mengatasi ketidak- jelasan atau penolakan serta tidak mudah menyerah jika rencana tidak berjalan dengan mulus.</p>	1

<p>2. Bertindak cepat dalam krisis</p> <p>Cepat mengambil keputusan dan bertindak dalam suatu krisis (sedangkan norma yang berlaku biasanya adalah bersifat menunggu dan berharap masalah akan selesai dengan sendirinya).</p>	2
<p>3. Mengantisipasi masalah dan menyiapkan peluang</p> <p>Mengantisipasi masalah yang mungkin muncul dalam periode waktu beberapa bulan mendatang dan mengambil tindakan untuk mencegahnya. Menyiapkan peluang untuk masa yang akan datang.</p>	3

32. Semangat untuk Berprestasi (SB)

Derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas standar.

Tingkat	Bobot
<p>1. Fokus pada tugas yang diberikan</p> <p>Mengerjakan tugas yang diberikan dengan baik sesuai target dan prestasi rata-rata.</p>	1
<p>2. Meningkatkan kinerja</p> <p>Menunjukkan keinginan untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik untuk meningkatkan kinerja, misalnya cara kerja yang lebih cepat, efisien, dan murah.</p>	2
<p>3. Mampu menetapkan ukuran prestasi kerja sendiri</p> <p>Berpikir mandiri dalam menetapkan ukuran keberhasilan kerjanya.</p>	3
<p>4. Terus berusaha untuk memperbaiki kinerja</p> <p>Mempunyai kebijakan dalam sistem kerja atau dalam kebiasaan kerjanya untuk memperbaiki kinerja.</p>	4
<p>5. Mengambil risiko dengan pertimbangan yang matang</p> <p>Memanfaatkan sumberdaya dan waktu untuk meningkatkan kinerja (dalam ketidakpastian), mencoba sesuatu yang baru dan suatu</p>	5

tujuan baru yang menantang dengan penuh pertimbangan.	
-------------------------------------------------------	--

33. Tanggap akan Pengaruh Budaya (TPB)
 Menghargai keragaman budaya dan perbedaannya yang menjadi latar belakang individu pegawai.

Tingkat	Bobot
<p>1. Memahami keragaman dan perbedaan budaya dalam organisasi Menyadari bahwa pegawai berasal dari berbagai latar belakang.</p>	1
<p>2. Menghargai budaya dan pengaruhnya dalam organisasi Menyadari bahwa budaya dapat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.</p>	2

3. Mengelola perbedaan budaya untuk menjamin keadilan dalam organisasi

Tidak mempertentangkan budaya-budaya yang ada dalam organisasi, akan tetapi mendayagunakannya untuk menunjang kelancaran pencapaian tujuan organisasi.

3

ANAK
LAMPIRAN

I.d. KEPUTUSAN KEPALA
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 46A TAHUN 2003
TANGGAL : 21 NOPEMBER 2003

IDENTIFIKASI KOMPETENSI JABATAN

NAMA JABATAN :

ESELON :

UNIT KERJA :

IKHTISAR
JABATAN :

NO.	URAIAN TUGAS	KEGIATAN UTAMA	KOMPETENSI	TINGKAT KOMPETENSI
1	2	3	4	5

PETUNJUK PENGISIAN ANAK LAMPIRAN I.d.

NO.	KOLOM	URAIAN
1	2	3

1		Tulislah nama jabatan yang akan disusun kompetensinya.
2		Tulislah eselon dari jabatan yang bersangkutan.
3		Tulislah nama unit kerja setingkat Eselon II.
4		Tulislah ikhtisar jabatan yaitu uraian tugas yang disusun secara ringkas dalam bentuk satu kalimat yang mencerminkan pokok-pokok tugas jabatan.
5	2	Tulislah uraian tugas yaitu tugas pokok yang dilakukan oleh pemegang jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dalam kondisi tertentu.
6	3	Tulislah kegiatan utama yang dilakukan dalam jabatan yang akan disusun standar kompetensinya.
7	4	Tulislah kompetensi dari uraian tugas.
8	5	Tulislah tingkatan kompetensi yang diperoleh dari hasil analisis kegiatan utama.

DAFTAR SEMENTARA KOMPETENSI JABATAN

ANAK LAMPIRAN I.e. KEPUTUSAN KEPALA

BADAN KEPEGAWAIAN

NEGARA

NOMOR : 46A TAHUN 2003

TANGGAL : 21 NOPEMBER
2003

DAFTAR SEMENTARA KOMPETENSI JABATAN

NAMA JABATAN :

ESELON :

UNIT KERJA :

NO.	KOMPETENSI	TINGKAT KOMPETENSI	KEGIATAN UTAMA
1	2	3	4

PETUNJUK PENGISIAN ANAK LAMPIRAN I.e.

NO.	KOLOM	URAIAN
1	2	3
1		Tulislah nama jabatan yang akan disusun kompetensinya.
2		Tulislah eselon dari jabatan yang bersangkutan.
3		Tulislah nama unit kerja setingkat Eselon II.
4	2	Tulislah kompetensi yang ditemukan melalui hasil analisis yang dilakukan terhadap uraian tugas.
5	3	Tulislah tingkat kompetensi yang diperoleh dari hasil analisis kegiatan utama.
6	4	Tulislah kegiatan utama yang dilakukan.

ANAK LAMPIRAN I. KEPUTUSAN KEPALA
f. BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA
NOMOR : 46A TAHUN 2003
TANGGAL : 21 NOPEMBER 2003

PENENTUAN PERINGKAT KOMPETENSI

NAMA JABATAN :
ESELON :
UNIT KERJA :

NO.	KOMPETENSI	TINGKAT KOMPETENSI	PERINGKAT		
			MUTLAK	PENTING	PERLU
1	2	3	4	5	6

PETUNJUK PENGISIAN ANAK LAMPIRAN I.f.

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

ANAK LAMPIRAN KEPUTUSAN KEPALA

l.g.

BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

NOMOR : 46A TAHUN 2003

TANGGAL: 21 NOPEMBER 2003

STANDAR KOMPETENSI JABATAN STRUKTURAL

1. Nama :
Jabatan

2. Eselon :

3. Unit Kerja :

4. Ikhtisar :
Jabatan

5. Uraian Tugas :

5.1.

5.2.

5.3.

5.4.

5.5. Dan
seterusnya

6. Kompetensi

6.1. Kompetensi Dasar

6.1.1.

6.1.2.

6.1.3.

6.1.4.

6.1.5.

6.2. Kompetensi Bidang

6.2.1.

6.2.2.

6.2.3.

Dan seterusnya.

PETUNJUK PENGISIAN ANAK LAMPIRAN I.g.

NO.	URAIAN
1	2
1	Tulislah nama jabatan dari pemegang jabatan.
2	Tulislah eselon dari jabatan yang bersangkutan.
3	Tulislah nama unit kerja setingkat Eselon II.
4	Tulislah ikhtisar jabatan yaitu uraian tugas yang disusun secara ringkas dalam bentuk satu kalimat yang mencerminkan pokok-pokok tugas jabatan.

5	Tulislah uraian tugas yaitu tugas pokok yang dilakukan oleh pemegang jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dalam kondisi tertentu.
6	Tulislah kompetensi dasar dan tingkat kompetensinya.
7	Tulislah kompetensi bidang dan tingkat kompetensinya yang telah ditetapkan dalam daftar kompetensi jabatan.

