

# PEDOMAN

PENYUSUNAN RENCANA

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

[ *HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT PLAN / HCDP* ]

APARATUR SIPIL NEGARA PERENCANA PEMBANGUNAN

2021



Pusat Pembinaan, Pendidikan, dan Pelatihan Perencana  
Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/  
Badan Perencanaan Pembangunan Nasional



**PEDOMAN  
PENYUSUNAN RENCANA  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**[ *HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT PLAN / HCDP* ]**

**APARATUR SIPIL NEGARA  
PERENCANAAN PEMBANGUNAN**

PUSAT PEMBINAAN, PENDIDIKAN, DAN PELATIHAN PERENCANA  
KEMENTERIAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN NASIONAL/  
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN NASIONAL

**2021**



## PENGANTAR

*Human Capital Development Plan* (HCDP) adalah kata lain dari dokumen perencanaan pengembangan sumber daya manusia atau bisa disamakan dengan dokumen rencana pengembangan kompetensi (Renbangkom). Dalam konsep HCDP ini, sumber daya manusia dipandang sebagai salah satu aset (modal) pokok dari suatu instansi/organisasi, yang harus dikelola secara lebih terukur, dimulai dari perencanaan pendayagunaan dan pengembangannya yang terintegrasi dan utuh sebagai bagian dari rencana strategis organisasi, bukan parsial dan bukan asal ada saja. Dengan demikian, memahami dokumen perencanaan secara utuh, haruslah terkait dengan aturan dan dokumen perencanaan nasional pula, yang bermula dari UUD 1945, kemudian ke bentuk RPJP (20 tahunan), RPJM, Renstra organisasi (5 tahunan), hingga Renja KL/PD, bahkan RKA K/L dan RKA PD (tahunan).

Pada awalnya, dokumen yang dinamakan HCDP ini hanya menjadi persyaratan untuk mendapatkan beasiswa yang dikelola Pusat Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan Perencanaan (Pusbindiklatren) Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) ketika Pusbindiklatren Bappenas melaksanakan program beasiswa untuk reformasi birokrasi kementerian/lembaga, yakni Program SPIRIT (2011-2017). Perkembangan kemudian, dengan keluarnya PP 11/2017 (yang diperbaharui dengan PP 17/2020) dan Perlan 10/2018, yang mengatur di antaranya tentang tata cara penyusunan rencana pengembangan kompetensi (Renbangkom) pegawai negeri sipil (PNS), HCDP atau Renbangkom PNS menjadi dokumen yang wajib dimiliki oleh semua kementerian/lembaga pemerintah pusat (K/L) dan pemerintah daerah (Pemda). Sehingga pengiriman pegawai ke dalam suatu program pelatihan dan atau pendidikan merupakan bagian dari pelaksanaan rencana pengembangan kompetensi pegawai di tiap instansi, baik di pusat maupun di daerah.

Dengan asumsi, setiap K/L dan Pemda telah menjalankan ketentuan di atas, maka Pusbindiklatren Bappenas mensyaratkan K/L dan Pemda untuk mengirim usulan calon karyasiswa dengan didukung dokumen HCDP. Namun ketika persyaratan tersebut ditegakkan, banyak K/L dan Pemda kesulitan memenuhinya, karena belum menyelesaikan atau tidak memiliki dokumen HCDP dan atau dokumen sejenis dengan nama lainnya. Oleh karena itu, dalam rangka mendukung dan mendorong K/L dan Pemda untuk dapat melakukan penyusunan dokumen perencanaan pengembangan kompetensi pegawainya, maka Pusbindiklatren menginisiasi kegiatan Fasilitasi Penyusunan HCDP, sesuai dengan kebutuhan K/L dan Pemda tersebut.

Dengan mensyaratkan adanya bukti dukungan HCDP, Pusbindiklatren Bappenas hendak menegaskan bahwa calon karyasiswa yang diusulkan untuk mengikuti suatu program pendidikan dan pelatihan adalah calon karya siswa yang direncanakan untuk dikembangkan kompetensinya oleh instansi secara sadar dalam rangka mengisi kebutuhan peningkatan kapasitas instansi itu sendiri, bukan lagi berdasarkan pertimbangan lain, yang mungkin lebih hanya atas dasar minat individu calon karya siswa itu sendiri saja. Dari sejak awalnya, Pusbindiklatren Bappenas mengharapkan adanya kesadaran instansi pengusul untuk menyiapkan peran jelas yang harus dilaksanakan oleh seorang alumnus suatu program pendidikan dan pelatihan, sekaligus menghindari adanya kebingungan pengelola SDM suatu instansi/organisasi ketika menerima seorang alumnus suatu program pendidikan dan pelatihan.

Demikian pula, harapan akan adanya kegiatan Fasilitasi Penyusunan HCDP beserta Buku Pedoman Penyusunan HCDP ini, semoga bisa mengisi kebutuhan instansi/organisasi yang memerlukan langkah praktis mewujudkan dokumen rencana pengembangan kompetensi pegawai masing-masing dengan lebih baik.

Jakarta, Agustus 2021

Kepala Pusbindiklatren

Kementerian PPN/Bappenas

**Dr. Guspika, M.B.A.**

# DAFTAR ISI

PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR TABEL .....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR SINGKATAN .....	vii
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Tujuan dan Manfaat .....	4
1.3. Dasar Hukum .....	5
1.4. Prinsip-Prinsip.....	6
1.5. Konsep Sinergitas.....	6
BAB II. PENYUSUNAN HCDP.....	9
2.1. Tahapan Penyusunan.....	9
2.2. Tahap Perencanaan.....	9
2.2.1. Pembentukan Tim Penyusun .....	10
2.2.2. Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan .....	10
2.2.3. Penilaian Kompetensi.....	22
2.2.4. Penilaian Kinerja.....	24
2.2.5. Analisis Kesenjangan .....	41
2.2.6. Penetapan Rencana Pengembangan Kompetensi SDM.....	44
2.3. Pelaksanaan Pengembangan .....	46
2.4. Evaluasi.....	47
BAB III. STRATEGI <i>RE-ENTRY</i> .....	49
BAB IV. KERANGKA PENULISAN .....	51
Lampiran-1.....	54
Lampiran-2.....	55
Lampiran-3.....	56
Lampiran-4.....	58
Lampiran-5.....	59
Lampiran-6.....	60
Lampiran-7 .....	61

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Contoh Hasil Penilaian Kompetensi.....	23
Tabel 2.2.	Format Sasaran Kerja Pegawai.....	25
Tabel 2.3.	Contoh Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai Jabatan Struktural Eselon II.....	26
Tabel 2. 4.	Contoh Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai Jabatan Struktural Eselon III.....	27
Tabel 2.5.	Contoh Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai Jabatan Fungsional Tertentu .....	28
Tabel 2.6.	Contoh Penilaian Sasaran Kerja Pegawai Jabatan Struktural .....	32
Tabel 2.7.	Contoh Penilaian Sasaran Kerja Pegawai Jabatan Fungsional dengan Tugas Tambahan .....	33
Tabel 2.8.	Format Surat Keterangan Melaksanakan Tugas Tambahan.....	34
Tabel 2.9.	Format Surat Keterangan Menemukan Sesuatu Yang Baru (Kreatifitas) .....	35
Tabel 2.10.	Kriteria Penilaian Unsur Perilaku Kerja PNS .....	36
Tabel 2.11.	Contoh Hasil Penilaian Prestasi Kerja PNS pada Jabatan Fungsional Tertentu .....	40
Tabel 2.12.	Contoh Hasil Analisis Kesenjangan Kompetensi.....	42

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Tahapan Penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi SDM ASN Perencana .....	9
Gambar 2.2.	Contoh Peta Nine Boxes Kinerja dan Kompetensi Pegawai.....	43
Gambar 2.3.	Intervensi pada Box di Peta Nine Boxes sesuai PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020 ...	44



## DAFTAR SINGKATAN

ASN	: Aparatur Sipil Negara
Bappenas	: Badan Perencanaan Pembangunan Nasional
BKN	: Badan Kepegawaian Negara
COL	: <i>Critical Occupation List</i>
HCDP	: <i>Human Capital Development Plan</i>
JF	: Jabatan Fungsional
JP	: Jam Pelajaran
JPT	: Jabatan Pimpinan Tinggi
KEMDAGRI	: Kementerian Dalam Negeri
K/L	: Kementerian/Lembaga
LAN	: Lembaga Administrasi Negara
PERKABKN	: Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara
PERLAN	: Peraturan Lembaga Administrasi Negara
PERMENPANRB	: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
PERMENDAGRI	: Peraturan Menteri Dalam Negeri
PNS	: Pegawai Negeri Sipil
PPK	: Pejabat Pembina Kepegawaian
Pusbindiklatren	: Pusat Pembinaan Pendidikan Pelatihan Perencana
PyB	: Pejabat yang Berwenang
Renstra	: Rencana Strategis
RPJM	: Rencana Pembangunan Jangka Menengah
RPJP	: Rencana Pembangunan Jangka Panjang
SDM	: Sumber Daya Manusia
SOTK	: Struktur Organisasi dan Tata Kerja



# BAB I | PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

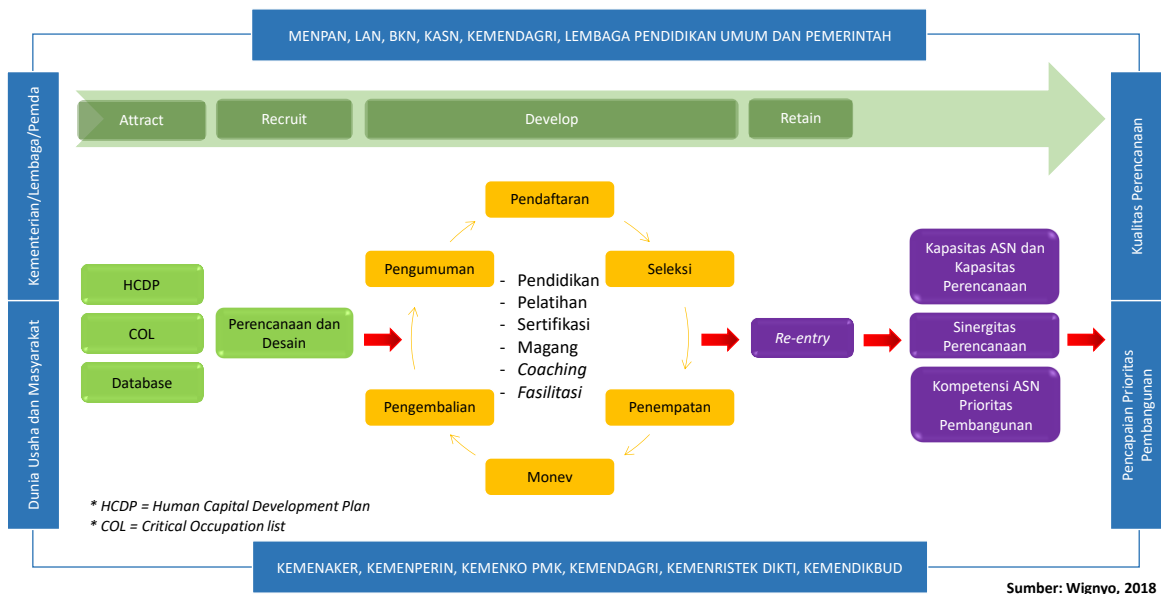
UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) Pasal 70 ayat (1) menyatakan bahwa setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Untuk memenuhi hak dan kesempatan pegawai ASN tersebut maka, seperti dinyatakan lebih lanjut dalam ayat (4), setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi pegawai ASN yang dituangkan dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

Untuk dapat menyusun rencana pengembangan kompetensi pegawai ASN, khususnya ASN Perencana, diperlukan rumusan strategi desain, mekanisme, dan rencana kerja yang terperinci yang dituangkan dalam dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi SDM (*Human Capital Development Plan* atau disingkat HCDP) ASN Perencana<sup>1</sup>. Dokumen HCDP ASN Perencana diharapkan mampu menjawab arah kebutuhan pengembangan kompetensi SDM ASN Perencana yang profesional sesuai dengan tuntutan prioritas pembangunan dan kebutuhan instansinya masing-masing.

HCDP ASN Perencana yang baik akan dirumuskan dalam kerangka pikir yang komprehensif dengan memperhatikan dinamika lingkungan strategis yang mempengaruhi kebutuhan pengembangan SDM, baik yang dihadapi oleh kementerian/lembaga maupun dunia usaha serta masyarakat secara umum. Dalam jangka panjang, HCDP ASN Perencana harus diarahkan pada peningkatan kapasitas dan kapabilitas SDM dalam proses perencanaan, peningkatan sinergitas perencanaan, perbaikan *business process*, peningkatan kualitas layanan publik, peningkatan kualitas perencanaan, dan pada akhirnya pencapaian prioritas pembangunan.

---

<sup>1</sup> Selanjutnya akan digunakan HCDP ASN Perencana untuk menyingkat penyebutan.



Gambar 2.1. Kerangka Pikir Program Pengembangan SDM Pusbindiklatren Bappenas

Dalam jangka panjang, program pengembangan SDM Perencana tidak hanya fokus pada ASN, tapi juga non ASN. Oleh karena itu perlu melibatkan seluruh pemangku kepentingan seperti Kementerian PAN dan RB, Lembaga Administrasi Negara, Badan Kepegawaian Negara, Komisi ASN, Kementerian Dalam Negeri, Lembaga Pendidikan Umum, dan Pemerintah maupun kementerian teknis terkait seperti Kementerian Tenaga Kerja, Kementerian Perindustrian, Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Riset dan Dikti, serta Kementerian Dikbud. Namun untuk tahap awal ini, Pusbindiklatren akan fokus pada pengembangan ASN.

Program Pengembangan SDM ASN Perencana dilaksanakan tidak hanya pada tahap seleksi peserta sampai selesainya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan saja, tetapi sejak dari proses perencanaan pengembangan SDM, proses pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, sampai pada proses penempatan kembali (*re-entry*) SDM ASN peserta pendidikan dan pelatihan ke instansinya masing-masing.

Dari pelaksanaan kegiatan Workshop Penyusunan Rencana Pengembangan SDM ASN Pembangunan Tahun 2018 diidentifikasi beberapa permasalahan dalam pelaksanaan penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi SDM ASN, diantaranya adalah:

- a. Kesenambungan antara dokumen perencanaan pembangunan seperti RPJP/ RPJM, Rencana Strategis, dan Rencana Kerja Tahunan dengan dokumen Rencana Pengembangan SDM ASN masih lemah. Rencana Pengembangan SDM ASN sering kali

dijumpai tidak relevan untuk mendukung kebutuhan organisasi atau mendukung tercapainya prioritas pembangunan.

b. Hampir seluruh kementerian/lembaga dan pemerintah daerah, baik provinsi maupun kabupaten/kota, belum pernah menyusun dokumen Rencana Pengembangan SDM ASN, kecuali kementerian/lembaga yang pernah menjadi peserta Program *Scholarship Program for Strengthening Reforming Institutions* (SPIRIT), yaitu:

- Kementerian Keuangan;
- Kementerian PPN/Bappenas;
- Badan Kepegawaian Negara (BKN);
- Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM);
- Badan Pemeriksa Keuangan (BPK);
- Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP);
- Badan Pertanahan Nasional (BPN);
- Kementerian Luar Negeri;
- Kementerian Dalam Negeri;
- Lembaga Administrasi Negara (LAN); dan
- Kementerian PANRB.

Hal ini disebabkan juga oleh ketersediaan peraturan penunjang yang baru diterbitkan pada tahun 2018, seperti misalnya Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, sehingga *awareness* kementerian/lembaga dan daerah untuk menyusun dokumen HCDP juga baru meningkat.

c. Kendala utama bagi kementerian/lembaga dan pemerintah daerah dalam menyusun HCDP ASN Perencana adalah belum tersedianya dokumen penunjang, terutama Standar Kompetensi Teknis. Di beberapa daerah, seperti Kabupaten Ngawi, Kabupaten Probolinggo, Kabupaten Timor Tengah Utara (TTU), Kabupaten Radja Ampat, dan mungkin juga daerah-daerah lain memiliki dokumen hasil *Training Need Assessment* (TNA) atau Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) yang didasarkan pada kebutuhan atau prestasi kerja pegawai, bukan kebutuhan kompetensi untuk pengembangan pegawai. Hal ini mengakibatkan kompetensi yang didapatkan pegawai tidak sesuai dengan kebutuhan kompetensi di masing-masing jabatan sehingga pada akhirnya juga tidak mendukung pencapaian visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam dokumen perencanaan.

Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan baru merumuskan kompetensi dan kamus kompetensi manajerial dan sosial kultural, sedangkan kompetensi dan kamus kompetensi teknis belum ada dan menjadi tanggung jawab kementerian/lembaga teknis sesuai bidangnya.

Untuk menjawab persoalan tersebut, maka direkomendasikan agar Pusbindiklatren Bappenas berinisiatif melakukan koordinasi yang lebih intensif dengan Kementerian PANRB untuk mendorong kementerian/lembaga dan daerah segera merumuskan kompetensi dan kamus kompetensi teknis sesuai dengan kebutuhannya masing-masing.

- d. Masih banyak daerah yang belum berpengalaman sama sekali menyusun rencana pengembangan ASN di daerahnya karena keterbatasan anggaran, apalagi untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan sesuai amanat Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 yaitu pemenuhan pendidikan dan pelatihan sebanyak minimal 20 jam pelajaran setiap tahun untuk setiap PNS yang tentu membutuhkan anggaran yang jauh lebih besar.
- e. Tantangan berat lain yang masih sering terjadi adalah konsistensi yang lemah dalam implementasi rencana pengembangan SDM yang telah dijalankan. Keputusan penempatan kembali (*re-entry*) ASN yang telah selesai melaksanakan pendidikan dan pelatihan sering kali pada jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi yang telah didapatkannya. Beberapa kasus bahkan ASN tersebut belum ditempatkan dalam waktu yang cukup lama.

## 1.2. Tujuan dan Manfaat

Pedoman Penyusunan HC DP ASN Perencana ini disusun untuk membantu instansi pusat maupun daerah yang akan atau sedang menyusun strategi pengembangan kompetensi SDM ASN Perencana, melalui:

- a. Penyusunan standar kompetensi jabatan dan penilaian kinerja pegawai negeri sipil;
- b. Pemetaan kompetensi SDM ASN Perencana melalui penilaian kompetensi;
- c. Identifikasi kebutuhan pengembangan setiap SDM ASN di instansi ataupun daerah; dan
- d. Penetapan dokumen HC DP ASN Perencana di instansi ataupun daerah sebagai salah satu prasyarat pengajuan beasiswa yang dikelola oleh Bappenas.

Dengan beberapa tujuan yang diuraikan tersebut di atas, diharapkan dokumen HC DP ASN Perencana dapat memberikan manfaat pada:

- a. Peningkatan penguasaan kompetensi dan profesionalitas SDM ASN Perencana sesuai dengan kebutuhan instansi dan prioritas pembangunan di tingkat nasional maupun di bidang atau daerah yang menjadi tugas dan fungsinya.
- b. Keberlangsungan (*sustainability*) proses suksesi di instansi ataupun daerah.
- c. Perbaikan pada *internal business process* di instansi ataupun daerah.
- d. Peningkatan kualitas perencanaan di instansi ataupun daerah.

### 1.3. Dasar Hukum

Dalam menyusun Pedoman Penyusunan HCDP ASN Perencana ini memperhatikan berbagai peraturan perundang-undangan sebagai berikut.

- a. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037), seperti telah dirubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
- c. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil;
- d. Peraturan Presiden Nomor 65 Tahun 2015 tentang Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional;
- e. Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2016 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 66 Tahun 2015 tentang Badan Perencanaan Pembangunan Nasional;
- f. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Aparatur Sipil Negara;
- g. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil;
- h. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 409 Tahun 2019 tentang Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi di Daerah;

#### 1.4. Prinsip-Prinsip

Pedoman Penyusunan HCDP ASN Perencana dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip:

- a. **Obyektif**, bahwa dalam menyusun HCDP ASN Pembangunan didasarkan pada kebutuhan pengembangan kompetensi SDM ASN Perencana sesuai dengan prioritas pembangunan dan kebutuhan instansi.
- b. **Sistematis**, bahwa dalam menyusun HCDP ASN Perencana memperhatikan dokumen perencanaan yang telah disusun, struktur organisasi, hasil analisis jabatan, standar kompetensi ASN, profil kompetensi ASN, hasil analisis kesenjangan kompetensi, dan kebutuhan pengembangan kompetensi SDM ASN Perencana, baik melalui jalur pendidikan dan pelatihan maupun jalur non pendidikan dan pelatihan.
- c. **Berkelanjutan**, bahwa dalam menyusun HCDP ASN Perencana, setiap instansi pemerintah menetapkan program dan kegiatan pengembangan PNS secara berkala untuk semua jenjang/tingkat dan jenis jabatan dengan mengalokasikan anggaran pengembangan ASN dari anggaran instansi.
- d. **Transparan**, bahwa setiap prosedur penyusunan HCDP ASN Perencana diketahui oleh ASN yang bersangkutan dan pejabat yang berwenang.
- e. **Terintegrasi**, bahwa dalam menyusun HCDP ASN Perencana memperhatikan dan mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen pengembangan SDM yang lain di dalam organisasi seperti sistem pengembangan karir dan penilaian kinerja.

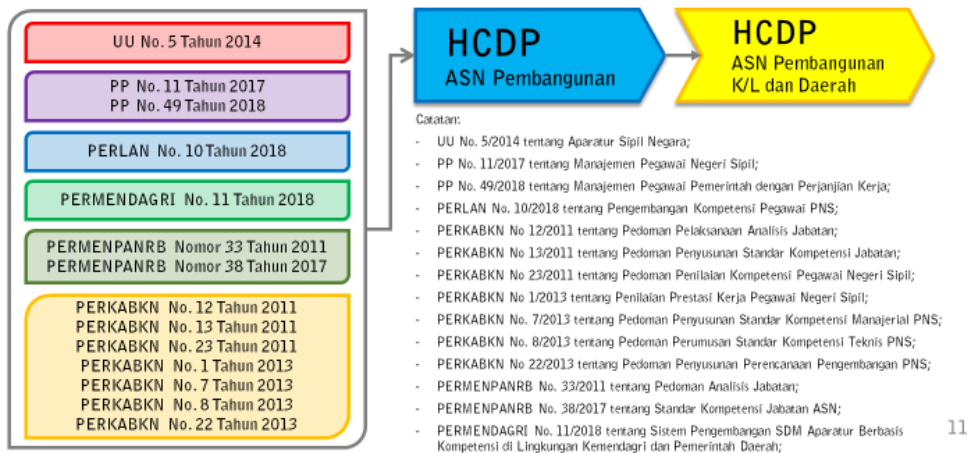
#### 1.5. Konsep Integratif

Dalam menyusun dokumen HCDP ASN Perencana dikembangkan konsep sinergitas dari berbagai kebijakan dan atau peraturan yang relevan yang sudah disusun sebelumnya oleh Kementerian/Lembaga terkait, yaitu Lembaga Administrasi Negara (LAN), Badan Kepegawaian Negara (BKN), dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Jadi di dalam konsep penyusunan HCDP ASN Pembangunan mengutamakan dan mempertimbangkan sinergitas diantara kebijakan dan atau peraturan yang telah ada, tidak memberikan kebijakan atau peraturan baru yang substansinya telah diatur dalam kebijakan dan atau peraturan yang telah ada, sehingga diharapkan tidak memberikan beban tambahan pada instansi yang akan menyusunnya.



## 5. KONSEP INTEGRATIF PENYUSUNAN HCDP ASN PEMBANGUNAN



Gambar 1. Konsep Integratif Penyusunan HCDP ASN Perencana



## BAB II | PENYUSUNAN HCDP

### 2.1. Tahapan Penyusunan

Disebutkan dalam Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil bahwa pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil diselenggarakan di tingkat instansi oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan di tingkat nasional oleh LAN, Instansi Teknis, dan Instansi Pembina Jabatan Fungsional. Pengembangan kompetensi tersebut dilakukan melalui tahapan:

- a. Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi;
- b. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi; dan
- c. Evaluasi Pengembangan Kompetensi.



Gambar 2. Tahapan Penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi SDM Perencana Pembangunan

### 2.2. Tahap Perencanaan Pengembangan Kompetensi

Tahap Perencanaan dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi SDM meliputi kegiatan-kegiatan:

- a. Pembentukan Tim Penyusun;
- b. Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ);
- c. Penilaian Kompetensi dan Analisis Kesenjangan Kompetensi;
- d. Penilaian Kinerja dan Analisis Kesenjangan Kinerja;
- e. Identifikasi Kebutuhan Pengembangan Kompetensi; dan

- f. Penetapan Rencana Pengembangan Kompetensi.

### 2.2.1. Pembentukan Tim Penyusun

Tim Penyusun Rencana Pengembangan Kompetensi SDM ASN di tingkat instansi diketuai oleh PPK dengan anggota yang berasal dari beberapa unit kerja yang membidangi fungsi-fungsi:

- a. Penataan organisasi dan tata laksana;
- b. Pengelolaan kepegawaian;
- c. Pengembangan SDM dan kediklatan; dan
- d. Perencanaan.

### 2.2.2. Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ)

Peraturan Kepala BKN Nomor 8 Tahun 2013 tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa standar kompetensi ASN disusun dengan mempertimbangkan dokumen perencanaan jangka menengah dan tahunan, struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) instansi yang bersangkutan, visi dan misi pembangunan dan pengembangan SDM, prioritas pembangunan yang ada di dalam dokumen RPJP/RPJM maupun Rencana Strategis (Rentra).

Pertimbangan tersebut bertujuan agar standar kompetensi yang akan tersusun sebagai acuan pengembangan SDM telah sesuai dan memuat kebutuhan instansi (*institution interests*) untuk mendapatkan formasi SDM yang ideal di masa mendatang dan sesuai prioritas pembangunan yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan. Pertimbangan tersebut juga bertujuan agar standar kompetensi teknis PNS dapat mengakomodasi setiap perubahan lingkungan strategis yang terjadi semakin cepat, terutama dalam bidang teknologi informasi, komunikasi, mesin pembelajar (*learning machine*), dan kecerdasan buatan (*artificial intelegencies*).

Standar kompetensi jabatan ASN selanjutnya diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 adalah tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Dinyatakan dalam Pasal 2 peraturan tersebut bahwa untuk menyelenggarakan manajemen ASN berbasis sistem merit, setiap instansi pemerintah harus menyusun Standar Kompetensi ASN. Standar Kompetensi ASN ditetapkan oleh Menteri, meliputi:

- a. Identitas Jabatan;
- b. Kompetensi Jabatan; dan
- c. Persyaratan Jabatan.

**Identitas Jabatan** di dalam Standar Kompetensi Jabatan paling sedikit memuat beberapa informasi yang telah ditetapkan di dalam dokumen Analisis Jabatan, yaitu:

- Nama jabatan;
- Uraian/ikhtisar jabatan; dan
- Kode jabatan.

Kompetensi jabatan di dalam Standar Kompetensi Jabatan terdiri atas informasi-informasi sebagai berikut.

- a. **Kamus Kompetensi Manajerial**, yaitu daftar jenis kompetensi manajerial, definisi, deskripsi, dan indikator perilaku untuk setiap level kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial terdiri dari:

- Integritas;
- Kerjasama;
- Komunikasi;
- Orientasi pada hasil;
- Pelayanan publik;
- Pengembangan diri dan orang lain;
- Mengelola perubahan; dan
- Pengambilan keputusan.

Kamus kompetensi manajerial selanjutnya dapat dilihat dalam Lampiran II Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

- b. **Kamus Kompetensi Sosial Kultural**, yaitu daftar jenis kompetensi sosial kultural, definisi, deskripsi, dan indikator perilaku untuk setiap level kompetensi sosial kultural. Kompetensi sosial kultural terdiri dari:

- Perekat bangsa.

Kamus kompetensi sosial kultural selanjutnya dapat dilihat dalam Lampiran III Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

- c. **Kamus Kompetensi Teknis**, yaitu daftar jenis kompetensi teknis, definisi kompetensi teknis, deskripsi kompetensi teknis, dan indikator perilaku untuk setiap level kompetensi teknis.

Kamus kompetensi teknis disusun dan ditetapkan oleh PPK K/L, PPK Sekretariat Lembaga Negara, dan PPK Sekretariat Lembaga Non Struktural sesuai dengan urusan pemerintah yang menjadi kewenangannya. Apabila kamus kompetensi teknis belum disusun dan ditetapkan, maka instansi pengguna dapat menyusun standar kompetensi ASN yang sesuai dengan karakteristik tugas jabatan sampai ditetapkannya standar kompetensi ASN secara nasional.

Tahapan penyusunan Kamus Kompetensi Teknis, meliputi kegiatan:

- 1) Menyusun proposal penyusunan kamus kompetensi teknis. Setiap kegiatan penyusunan kamus kompetensi teknis didahului dengan menyusun proposal yang memuat latar belakang perlunya kamus kompetensi, konsepsi dasar urusan pemerintahan, dan aspek-aspek terkait urusan pemerintahan yang akan disusun kamus kompetensinya dan manfaat kamus kompetensi teknis dan standar kompetensi dalam rangka kesuksesan penyelenggaraan urusan pemerintah secara berdayaguna.
- 2) Menginventarisasi substansi pokok dari urusan pemerintahan yang termuat dalam berbagai peraturan perundangan yang relevan dengan urusan pemerintahan, serta cakupan seluruh unsur dan sub unsur kompetensi yang diperlukan untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan yang akan disusun menjadi Kamus Kompetensi Teknis.
- 3) Menginventarisasi tugas dan fungsi satuan organisasi yang bersifat teknis (lini) dari struktur organisasi yang penyelenggara urusan pemerintahan dari unit tertinggi hingga terendah baik di Instansi Pusat maupun di Instansi Daerah. Yang dimaksud dalam satuan organisasi yang bersifat teknis adalah unit yang dipimpin pejabat, seperti:
  - Jabatan pimpinan tinggi madya: direktur jenderal, deputi, inspektur jenderal, inspektur utama, kepala badan, dan jabatan lain yg setara; dan
  - Jabatan pimpinan tinggi pratama: direktur, asisten deputi, kepala pusat, inspektur, kepala balai besar, kepala dinas, kepala badan provinsi, dan jabatan lain yang setara.

Dalam pemetaan fungsi-fungsi organisasi fokus pada organisasi lini, sedangkan organisasi yang bersifat fasilitatif (penunjang) seperti staf ahli menteri, kepala sekretariat presiden, kepala sekretariat wakil presiden, sekretaris militer presiden, kepala sekretariat dewan pertimbangan presiden, sekretaris daerah provinsi, kepala biro, sekretaris dewan perwakilan rakyat daerah, sekretaris direktorat jenderal, sekretaris

inspektorat jenderal, sekretaris kepala kadan, asisten sekretariat daerah provinsi, sekretaris daerah kabupaten/kota dan lain-lain, tidak termasuk dalam identifikasi.

- 4) Menginventarisasi uraian tugas-tugas dan hasil kerja (*output*) dari jabatan pimpinan tinggi, jabatan fungsional dan jabatan administrasi yang merupakan penyelenggara urusan pemerintahan.
- 5) Mengidentifikasi kompetensi teknis dan unit kompetensi yang diperlukan atau yang harus dimiliki oleh para pemangku jabatan dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang unggul dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan. Dengan menganalisis jenis pengetahuan keterampilan dan perilaku (kompetensi) yang diperlukan untuk dapat menghasilkan output atau menyelesaikan tugas dengan kualitas yang baik/berkinerja unggul.
- 6) Merumuskan definisi kompetensi dan elemen-elemen kompetensi. Setiap kompetensi dan unit kompetensi yang telah diidentifikasi, dirumuskan ltelatur dan pengertian.
- 7) Mengelompokkan kompetensi. Kompetensi yang disusun dikelompokkan dalam 2 (dua) kategori yaitu:
  - Kompetensi yang bersifat umum atau generik, yaitu kompetensi teknis yang harus dimiliki oleh seluruh (setiap jabatan) jabatan yang menyelenggarakan suatu urusan pemerintahan. Contoh:
    - kompetensi manajemen sumber daya manusia di bidang urusan kepegawaian;
    - kompetensi kebijakan ketenagakerjaan di bidang urusan ketenagakerjaan; dan
    - kompetensi kebijakan kesehatan di bidang urusan kesehatan.
  - Kompetensi yang bersifat khusus atau spesifik, yaitu kompetensi yang hanya dimiliki oleh jabatan-jabatan tertentu yang menyelenggarakan suatu urusan pemerintahan sesuai tugas jabatan.  
Contoh:
    - kompetensi analisis jabatan, perencanaan SDM, rekrutmen SDM, evaluasi jabatan, analisis beban kerja di bidang urusan kepegawaian;
    - kompetensi penyelesaian hubungan industrial, kompetensi sistem pengupahan, kompetensi pengawasan norma kerja, kompetensi perencanaan tenaga kerja, kompetensi informasi pasar kerja di bidang urusan ketenagakerjaan; dan
    - kompetensi kesehatan reproduksi, farmakologi di bidang urusan Kesehatan.

- 8) Merumuskan indikator perilaku. Kompetensi kompetensi yang sudah teridentifikasi dirinci lebih lanjut dengan membuat definisi atau pengertian kompetensi dan diurai lebih lanjut dalam perilaku yang mengindikasikan tingkat (level) penguasaan kompetensi dari yang terendah, sampai yang tertinggi. Level kompetensi menunjukkan tingkat penguasaan kompetensi yang dirumuskan berupa indikator perilaku pemangku jabatan, dalam Peraturan ini tingkat penguasaan kompetensi di kelompokkan dalam 5 (lima) tingkatan dari Level 1 sampai dengan Level 5. Tingkat penguasaan kecakapan kompetensi ditunjukkan dengan indikator perilaku dari level 1 sampai dengan level 5 dengan kriteria sebagai berikut:
- **Level 1**, paham dalam pengembangan (*awareness/being developed*), dengan kriteria:
    - mengindikasikan kemampuan melaksanakan tugas/pekerjaan teknis sederhana dengan proses dan aturan yang jelas, memerlukan pengawasan langsung/bantuan dari orang lain;
    - mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang tidak memerlukan pelatihan khusus;
    - mengindikasikan memiliki pemahaman dasar tentang prinsip-prinsip teori dan praktek, namun masih memerlukan pengawasan langsung dan/atau bantuan pihak lain; dan
    - mengindikasikan kemampuan bertanggungjawab atas pekerjaan sendiri.
  - **Level 2**, dasar (*basic*), dengan kriteria:
    - mengindikasikan kemampuan melakukan kegiatan/ tugas teknis dengan alat, prosedur dan metode kerja yang sudah baku;
    - mengindikasikan pemahaman tentang prinsip-prinsip teori dan praktek, dalam pelaksanaan tugas tanpa bantuan dan/atau pengawasan langsung;
    - mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang memerlukan pelatihan tingkat dasar; dan
    - mengindikasikan kemampuan untuk bertanggungjawab atas pekerjaan sendiri dan dapat diberi tanggungjawab membantu pekerjaan orang lain untuk tugas teknis yang sederhana.
  - **Level 3**, menengah (*intermediate*), dengan kriteria:



- mengindikasikan kemampuan melakukan tugas teknis yang lebih spesifik dengan menganalisis informasi secara terbatas dan pilihan metode untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam tugasnya;
  - mengindikasikan pemahaman tentang prinsip-prinsip teori dan praktek tanpa bantuan dan/atau pengawasan langsung, dengan kecepatan yang tepat penyelesaian pekerjaan yang lebih cepat;
  - mengindikasikan kepercayaan diri dan kemampuan dan menunjukkan kelancaran dan ketangkasan dalam praktek pelaksanaan pekerjaan teknis;
  - mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang memerlukan pelatihan tingkat menengah; dan
  - mengindikasikan kemampuan bertanggungjawab atas pekerjaan sendiri dan dapat diberi tanggungjawab atas pekerjaan kelompok/tim.
- **Level 4**, mumpuni (*advance*), dengan kriteria:
    - mengindikasikan kemampuan mengembangkan ilmu pengetahuan/ipitek, konsep/teori dan praktek mampu mendapat pengakuan ditingkat instansi;
    - mengindikasikan kemampuan menghasilkan perbaikan dan pembaharuan teknis, metode kerja;
    - Mengindikasikan kemampuan beradaptasi dengan berbagai situasi, peningkatan kompleksitas dan resiko serta kemampuan memecahkan permasalahan teknis yang timbul dalam pekerjaan;
    - mengindikasikan kemampuan mengembangkan dan menerapkan pendekatan mono disipliner/satu bidang keilmuan dan kemampuan melakukan uji kompetensi serta memiliki kemampuan pengajaran serta menjadi rujukan atau mentor tingkat instansi; dan
    - mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang memerlukan pelatihan lanjutan.
  - **Level 5**, ahli (*expert*), dengan kriteria:
    - mengindikasikan kemampuan mengembangkan ilmu pengetahuan/ipitek, konsep/teori mampu mendapat pengakuan nasional atau internasional;
    - mengindikasikan kemampuan menghasilkan karya kreatif, original dan teruji;
    - menunjukkan inisiatif dan kemampuan beradaptasi dengan situasi masalah khusus, dan dapat memimpin orang lain dalam melakukan kegiatan teknis;

- mengindikasikan kemampuan mampu mengkoordinasikan, memimpikan dan menilai orang lain, kemampuan melakukan uji kompetensi, dan kemampuan menjadi pembimbing/mentor;
- mengindikasikan kemampuan mengembangkan dan menerapkan pendekatan inter, multi disipliner; dan
- mengindikasikan penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang menjadi rujukan atau mentor tingkat nasional atau internasional.

9) Menyusun setiap unsur dan unit kompetensi yang telah dirumuskan berupa:

- Identifikasi Unsur dan Rincian Kompetensi disusun sesuai format berikut:

IDENTIFIKASI KOMPETENSI

No	Urusan/Sub Urusan	Kompetensi
1.	.....	1. .... 2. ....
2.	.....	3. .... 4. ....
3.	.....	5. .... 6. ....
4.	.....	7. .... 8. ....

- Kamus Kompetensi Teknis, yang disusun sesuai format berikut:

KAMUS KOMPETENSI TEKNIS

Nama Kompetensi	: .....	
Kode Kompetensi	: .....	
Definisi	: .....	
Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	.....	1. .... 2. .... 3. ....
2	.....	1. .... 2. .... 3. ....
3	.....	1. .... 2. .... 3. ....
4	.....	1. .... 2. .... 3. ....
5	.....	1. .... 2. .... 3. ....

- 10) Menyelenggarakan workshop/lokakarya dengan mengundang instansi terkait, para ahli terkait urusan pemerintahan, asosiasi profesi, lembaga swadaya masyarakat terkait untuk memperoleh masukan yang komprehensif seluruh aspek kompetensi yang diperlukan untuk menyelenggarakan suatu urusan pemerintahan.
- 11) Menyempurnakan rumusan kamus kompetensi teknis secara komprehensif berdasarkan masukan hasil workshop.
- 12) PPK menyampaikan kamus kompetensi teknis yang telah disusun kepada Menteri untuk mendapatkan persetujuan.
- 13) PPK menetapkan keputusan tentang kamus kompetensi teknis urusan pemerintahan tertentu setelah mendapat persetujuan Menteri.
- 14) Instansi penyusun kamus kompetensi teknis dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menginformasikan kamus kompetensi teknis yang telah ditetapkan kepada instansi pemerintah melalui surat atau media informasi lainnya, agar dapat digunakan oleh instansi pengguna untuk menyusun standar kompetensi

d. Persyaratan jabatan

Persyaratan jabatan paling sedikit terdiri atas:

- 1) pangkat;
- 2) kualifikasi pendidikan;
- 3) jenis pelatihan;
- 4) ukuran kinerja jabatan; dan
- 5) pengalaman kerja.

Contoh hasil penyusunan SKJ dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 2.1. Contoh Standar Kompetensi Jabatan untuk Jabatan Pimpinan Tinggi

**STANDAR KOMPETENSI JABATAN**

Nama Jabatan : **Sekretaris Daerah Provinsi**  
 Kelompok Jabatan : JPT Madya  
 Urusan Pemerintahan : Kesekretariatan  
 Kode Jabatan : .....

<b>JABATAN PIMPINAN TINGGI MADYA</b>
<b>I. IKHTISAR JABATAN</b>

JABATAN PIMPINAN TINGGI MADYA			
Ikhtisar Jabatan	Menyusun kebijakan dan menyelenggarakan koordinasi terhadap seluruh satuan kerja perangkat daerah dalam rangka perumusan dan penyusunan kebijakan Gubernur, berdasarkan asas desentralisasi dan tugas pembantuan serta pelayanan administratif.		
II. STANDAR KOMPETENSI			
Kompetensi	Level	Deskripsi	Indikator Kompetensi
A. MANAJERIAL			
1. Integritas	5	Mampu menjadi role model dalam penerapan standar keadilan dan etika di tingkat nasional	5.1. Mempertahankan tingkat standar keadilan dan etika yang tinggi dalam perkataan dan tindakan sehari-hari yang dipatuhi oleh seluruh pemangku kepentingan pada lingkup instansi yang dipimpinnya. 5.2. Menjadi "role model" / keteladanan dalam penerapan standar keadilan dan etika yang tinggi di tingkat nasional. 5.3. Membuat konsep kebijakan dan strategi penerapan sikap integritas dalam pelaksanaan tugas dan norma-norma yang sejalan dengan nilai strategis organisasi.
2. Kerjasama	5	Menciptakan situasi kerja sama secara konsisten, baik di dalam maupun di luar instansi.	5.1. Menciptakan hubungan kerja yang konstruktif dengan menerapkan norma/etos/ nilai-nilai kerja yang baik di dalam dan di luar organisasi: meningkatkan produktifitas dan menjadi panutan dalam organisasi; 5.2. Secara konsiten menjaga sinergi agar pemangku kepentingan dapat bekerjasama dengan orang di dalam maupun di luar organisasi; 5.3. Membangun onsensus untuk menggabungkan sumberdaya dari berbagai pemangku kepentingan untuk tujuan bangsa dan negara.
3. Komunikasi	5	Menggagas system komunikasi yang terbuka secara strategis untuk mencari solusi dengan tujuan meningkatkan kinerja.	5.1. Menghilangkan hambatan komunikasi, mampu berkomunikasi dalam isu-isu nasional yang memiliki risiko tinggi, menggalang hubungan dalam skala strategis di tingkat nasional; 5.2. Menggunakan saluran komunikasi formal dan non formal guna mencapai kesepakatan dengan tujuan meningkatkan kinerja di tingkat instansi/nasional; 5.3. Menggagas system komunikasi dengan melibatkan pemangku kepentingan sejak dini untuk mencari solusi dengan tujuan meningkatkan kinerja di tingkat instansi/ nasional.
4. Orientasi pada Hasil.	5	Meningkatkan mutu pencapaian kerja organisasi.	5.1. Memastikan kualitas sesuai standar dan keberlanjutan hasil kerja organisasi yang memberi kontribusi pada pencapaian target prioritas nasional; 5.2. Memastikan tersedianya sumber dara organisasi untuk menjamin tercapainya target prioritas instansi/nasional; 5.3. Membuat kebijakan untuk menerapkan metode kerja yang lebih efektif-efisien dalam mencapai tujuan prioritas nasional.

JABATAN PIMPINAN TINGGI MADYA			
5. Pelayanan Publik	5	Mampu memastikan kebijakan-kebijakan pelayanan public yang menjamin terselenggaranya pelayanan public yang obyektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik.	<p>5.1. Mampu menciptakan kebijakan-kebijakan pelayanan public yang menjamin terselenggaranya pelayanan public yang obyektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik;</p> <p>5.2. Menginternalisasi nilai dan semangat pelayanan public yang mengikuti standar obyektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok kepada setiap individu di lingkungan instansi/ nasional;</p> <p>5.3. Menjamin terselenggaranya pelayanan public yang obyektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik.</p>
6. Pengembangan Diri dan Orang Lain	5	Menciptakan situasi yang mendorong organisasi untuk mengembangkan kemampuan belajar secara berkelanjutan dalam rangka mendukung pencapaian hasil.	<p>5.1. Menciptakan situasi yang mendorong individu, kelompok, unit kerja untuk mengembangkan kemampuan belajar secara berkelanjutan di tingkat instansi;</p> <p>5.2. Merekomendasikan/memberikan penghargaan bagi upaya pengembangan yang berhasil, memastikan dukungan bagi orang lain dalam mengembangkan kemampuan dalam unit kerja di tingkat instansi;</p> <p>5.3. Memberikan inspirasi kepada individu atau kelompok untuk belajar secara berkelanjutan dalam penerapan di tingkat instansi.</p>
7. Mengelola Perubahan	5	Memimpin, menggalang, dan menggerakkan pemangku kepentingan untuk menjalankan perubahan secara berkelanjutan pada tingkat instansi/nasional.	<p>5.1. Membuat kebijakan-kebijakan yang mendorong perubahan yang berdampak pada pencapaian sasaran prioritas nasional;</p> <p>5.2. Menggalang dan menggerakkan dukungan para pemangku kepentingan untuk mengimplementasikan perubahan yang telah ditetapkan;</p> <p>5.3. Secara berkelanjutan mencari cara-cara baru untuk memberi nilai tambah bagi perubahan yang tengah dijalankan agar memberi manfaat yang lebih besar bagi para pemangku kepentingan.</p>
8. Pengambilan Keputusan	5	Menghasilkan solusi dan mengambil keputusan untuk mengatasi permasalahan jangka panjang/strategis, berdampak nasional.	<p>5.1. Menghasilkan solusi yang dapat mengatasi permasalahan jangka panjang;</p> <p>5.2. Menghasilkan solusi strategis yang berdampak pada tataran instansi/nasional;</p> <p>5.3. Membuat keputusan atau kebijakan yang berdampak nasional dengan memitigasi.</p>
B. SOSIAL KULTURAL			
9. Perekat Bangsa	5	Wakil pemerintah untuk membangun hubungan social psikologis.	<p>5.1. Menjadi wakil pemerintah yang mampu membangun hubungan social psikologis dengan masyarakat, sehingga menciptakan kelekatan yang kuat antara ASN dan para pemangku kepentingan serta diantara para pemangku kepentingan itu sendiri;</p> <p>5.2. Mampu mengkomunikasikan dampak risiko yang teridentifikasi dan merekomendasikan</p>

JABATAN PIMPINAN TINGGI MADYA			
			<p>Tindakan korektif berdasarekan pertimbangan perbedaan latar belakang, agama/kepercayaan, suku, jender, social ekonomi, preferensi politik untuk membangun hubungan jangka panjang;</p> <p>5.3. Mampu membuat kebijakan yang mengakomodasi perbedaan latar belakang, agama/kepercayaan, suku, jender, social ekonomi, dan preferensi politik yang berdampak positif secara nasional.</p>
C. TEKNIS			
10. Manajemen SDM	5	Mengembangkan konsep, teori, kebijakan, dan menjadi sumber rujukan untuk implementasi serta pemecahan masalah Manajemen SDM.	<p>5.1. Mengidentifikasi, menganalisis, teori, konsep, kebijakan Manajemen SDM serta pelaksanaannya menemukan kelebihan dan kekurangan dan rekomendasi perbaikannya;</p> <p>5.2. Mengembangkan teori, konsep dan kebijakan Manajemen SDM, meyakinkan <i>stakeholder</i> dan <i>shareholder</i> terkait untuk menerima konsep, teori dan kebijakan yang dikembangkan;</p> <p>5.3. Menjadi sumber rujukan utama (nasional) dalam implementasi kebijakan dan pemecahan masalah dalam Manajemen SDM.</p>
11. Perencanaan Pembangunan Daerah	5	Mengembangkan konsep, teori, kebijakan, dan menjadi sumber rujukan untuk implementasi serta pemecahan masalah Perencanaan Pembangunan Daerah.	<p>5.1. Mengidentifikasi, menganalisis, teori, konsep, kebijakan Perencanaan Pembangunan Daerah serta pelaksanaannya menemukan kelebihan dan kekurangan dan rekomendasi perbaikannya;</p> <p>5.2. Mengembangkan teori, konsep dan kebijakan Perencanaan Pembangunan Daerah, meyakinkan <i>stakeholder</i> dan <i>shareholder</i> terkait untuk menerima konsep, teori dan kebijakan yang dikembangkan;</p> <p>5.3. Menjadi sumber rujukan utama (nasional) dalam implementasi kebijakan dan pemecahan masalah dalam Perencanaan Pembangunan Daerah.</p>
12. Pengelolaan Keuangan Daerah	5	Mengembangkan konsep, teori, kebijakan, dan menjadi sumber rujukan untuk implementasi serta pemecahan masalah Pengelolaan Keuangan Daerah.	<p>5.1. Mengidentifikasi, menganalisis, teori, konsep, kebijakan Pengelolaan Keuangan Daerah serta pelaksanaannya menemukan kelebihan dan kekurangan dan rekomendasi perbaikannya;</p> <p>5.2. Mengembangkan teori, konsep dan kebijakan Pengelolaan Keuangan Daerah, meyakinkan <i>stakeholder</i> dan <i>shareholder</i> terkait untuk menerima konsep, teori dan kebijakan yang dikembangkan;</p> <p>5.3. Menjadi sumber rujukan utama (nasional) dalam implementasi kebijakan dan pemecahan masalah dalam Pengelolaan Keuangan Daerah.</p>
13. Penyusunan Produk Hukum Daerah	5	Mengembangkan konsep, teori, kebijakan, dan menjadi sumber rujukan untuk implementasi serta	<p>5.1. Mengidentifikasi, menganalisis, teori, konsep, kebijakan Penyusunan Produk Hukum Daerah serta pelaksanaannya menemukan kelebihan dan kekurangan dan rekomendasi perbaikannya;</p>

JABATAN PIMPINAN TINGGI MADYA					
		pemecahan masalah penyusunan Produk Hukum Daerah.	5.2. Mengembangkan teori, konsep dan kebijakan Penyusunan Produk Hukum Daerah, meyakinkan <i>stakeholder</i> dan <i>shareholder</i> terkait untuk menerima konsep, teori dan kebijakan yang dikembangkan		
			5.3. Menjadi sumber rujukan utama (nasional) dalam implementasi kebijakan dan pemecahan masalah dalam Penyusunan Produk Hukum Daerah.		
14. Pengelolaan BMD	5	Mengembangkan konsep, teori, kebijakan, dan menjadi sumber rujukan untuk implementasi serta pemecahan masalah Pengelolaan BMD	5.1. Mengidentifikasi, menganalisis, teori, konsep, kebijakan Pengelolaan BMD serta pelaksanaannya menemukan kelebihan dan kekurangan dan rekomendasi perbaikannya;		
			5.2. Mengembangkan teori, konsep dan kebijakan Pengelolaan BMD, meyakinkan <i>stakeholder</i> dan <i>shareholder</i> terkait untuk menerima konsep, teori, dan kebijakan yang dikembangkan;		
			5.3. Menjadi sumber rujukan utama (nasional) dalam implementasi kebijakan dan pemecahan masalah dalam Pengelolaan BMD.		
15. Advokasi Kebijakan Otonomi Daerah	5	Mengembangkan teori, konsep, penyusunan, implementasi, dan monitoring evaluasi kebijakan otonomi daerah.	5.1. Mengembangkan teori, konsep, teknik, metode, tahapan perumusan kebijakan, implementasi kebijakan, dan/atau monitoring dan evaluasi kebijakan otonomi daerah;		
			5.2. Mampu menyusun buku, pedoman, petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis, perumusan dan penyusunan, implementasi, monitoring dan evaluasi kebijakan otonomi daerah;		
			5.3. Menjadi sumber rujukan utama dan mentor (nasional) dalam penyusunan kebijakan, implementasi kebijakan, serta pemecahan masalah dalam penyusunan, penerapan dan monitoring dan evaluasi kebijakan otonomi daerah.		
III. PERSYARATAN JABATAN					
Jenis Persyaratan		Uraian	Tingkat Pentingnya Terhadap Jabatan		
			Mutlak	Penting	Perlu
A. Pendidikan	1. Jenjang	Sarjana/Diploma IV			
	2. Bidang Ilmu	Ilmu Pemerintahan/Ilmu Politik/Manajemen/Ilmu Sosial/Ilmu Politik/Hukum/Psikologi/Komunikasi			
B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kemapimpinan Pratama		✓	
	2. Teknis	Diklat Perencanaan Pembangunan Daerah		✓	
		Diklat Pengelolaan Keuangan Daerah		✓	
	3. Fungsional	-			
C. Pengalaman Kerja		- Memiliki pengalaman jabatan dalam bidang hukum, keuangan, kepegawaian, perencanaan, organisasi, pemerintahan secara kumulatif paling kurang 5 (lima) tahun;	✓		

JABATAN PIMPINAN TINGGI MADYA				
	- Sedang atau pernah menduduki jabatan administrator atau jabatan fungsional jenjang ahli madya paling singkat 2 (dua) tahun.	✓		
D. Pangkat	Pembina Utama Muda (IV/c)			
E. Indikator Kinerja Jabatan	1. Kualitas Pengelolaan SDM; 2. Kualitas Pengelolaan Keuangan; dan 3. Kualitas Pengelolaan BMN.			

Pada instansi di daerah, SKJ untuk Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) secara lengkap dapat dilihat dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 409 Tahun 2019 tentang Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi di Instansi Daerah.

#### 4.1.1. Penilaian Kompetensi

Penilaian kompetensi SDM Perencana Pembangunan dilakukan melalui uji kompetensi oleh *assessor* internal pemerintah atau bekerjasama dengan *assessor* independen. Bagi Instansi Pemerintah yang belum melakukan uji kompetensi, sesuai Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 Pasal 10 ayat (3), dapat menggunakan metode penilaian kompetensi dalam bentuk dialog atasan bawahan yang dimasukkan ke dalam Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi Aparatur. Dialog merupakan bentuk penilaian yang dilakukan oleh Atasan Langsung PNS untuk mengukur kompetensi sebagai informasi mengenai kemampuan PNS dalam melaksanakan tugas jabatan.

Hasil penilaian kompetensi menggambarkan Profil Kompetensi setiap pegawai dan digunakan untuk menyusun peta kompetensi dari seluruh pegawai yang ada di instansi. Profil Kompetensi PNS merupakan kumpulan informasi kompetensi kepegawaian dari setiap PNS yang terdiri atas:

- a. Data personal;
- b. Kualifikasi;
- c. Rekam jejak jabatan;
- d. Kompetensi;
- e. Riwayat pengembangan kompetensi;
- f. Riwayat hasil penilaian kinerja; dan
- g. Informasi kepegawaian lainnya.

Untuk mendapatkan profil kompetensi yang lengkap dari setiap PNS perlu memanfaatkan komputer dengan cara mengembangkan *database* kepegawaian yang mampu menampung setiap pembaruan data terkait pengembangan dari setiap PNS. Contoh pembaruan (*updating*) data



pengembangan PNS dapat dilihat pada Lampiran-3. Contoh form pada Lampiran-3 dapat digunakan dengan 2 (dua) cara, yaitu diperbarui setiap bulan sebagai laporan bulanan atau dengan melakukan pembaruan setiap selesai mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Hasil laporan pembaruan kompetensi dari Lampiran-2 kemudian direkapitulasi dalam form yang terdapat pada Lampiran-3 yang akan menjadi Profil Kompetensi PNS individual. Dalam profil kompetensi juga memuat jalur karier yang paling diminati sesuai dengan kompetensi yang telah didapatkannya.

Contoh hasil penilaian kompetensi dapat dilihat pada Tabel 2.2. berikut. Nilai kompetensi manajerial diperoleh dari rata-rata nilai elemen kompetensi manajerial hasil penilaian kompetensi. Nilai kompetensi sosial kultural diperoleh dari rata-rata nilai elemen kompetensi sosial kultural hasil penilaian kompetensi. Demikian juga nilai kompetensi teknis diperoleh dari rata-rata nilai elemen kompetensi teknis hasil penilaian kompetensi. Selanjutnya, total nilai kompetensi dapat diperoleh dari rata-rata nilai kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural, dan kompetensi teknis. Akurasi penghitungan total nilai kompetensi dapat diberikan dengan memberikan bobot yang berbeda pada masing-masing kompetensi manajerial, social kultural, maupun teknis.

Tabel 2.2. Contoh Hasil Penilaian Kompetensi

Nama : ██████████  
 NIP : ██████████  
 Kelompok : JPT Madya  
 Periode Penilaian : ██████████

JABATAN PIMPINAN TINGGI MADYA			
I. IKHTISAR JABATAN			
Ikhtisar Jabatan	Menyusun kebijakan dan menyelenggarakan koordinasi terhadap seluruh satuan kerja perangkat daerah dalam rangka perumusan dan penyusunan kebijakan Gubernur, berdasarkan asas desentralisasi dan tugas pembantuan serta pelayanan administratif.		
II. STANDAR KOMPETENSI			
Kompetensi	Level	Deskripsi	Nilai
A. MANAJERIAL			91.8
1. Integritas	5	Mampu menjadi role model dalam penerapan standar keadilan dan etika di tingkat nasional	100.0
2. Kerjasama	5	Menciptakan situasi kerja sama secara konsisten, baik di dalam maupun di luar instansi.	100.0
3. Komunikasi	5	Menggagas system komunikasi yang terbuka secara strategis untuk mencari solusi dengan tujuan meningkatkan kinerja.	92.5
4. Orientasi pada Hasil	5	Meningkatkan mutu pencapaian kerja organisasi.	100.0
5. Pelayanan Publik	5	Mampu memastikan kebijakan-kebijakan pelayanan public yang menjamin terselenggaranya pelayanan public yang obyektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik.	88.1
6. Pengembangan Diri dan Orang Lain	5	Menciptakan situasi yang mendorong organsiasi untuk mengembangkan kemampuan belajar secara berkelanjutan dalam rangka mendukung pencapaian hasil.	97.7

JABATAN PIMPINAN TINGGI MADYA				
<b>I. IKHTISAR JABATAN</b>				
Ikhtisar Jabatan	Menyusun kebijakan dan menyelenggarakan koordinasi terhadap seluruh satuan kerja perangkat daerah dalam rangka perumusan dan penyusunan kebijakan Gubernur, berdasarkan asas desentralisasi dan tugas pembantuan serta pelayanan administratif.			
<b>II. STANDAR KOMPETENSI</b>				
Kompetensi	Level	Deskripsi	Nilai	
7. Mengelola Perubahan	5	Memimpin, menggalang, dan menggerakkan pemangku kepentingan untuk menjalankan perubahan secara berkelanjutan pada tingkat instansi/nasional.	67.8	
8. Pengambilan Keputusan	5	Menghasilkan solusi dan mengambil keputusan untuk mengatasi permasalahan jangka panjang/strategis, berdampak nasional.	88.2	
<b>B. SOSIAL KULTURAL</b>				<b>100.0</b>
9. Perekat Bangsa	5	Wakil pemerintah untuk membangun hubungan social psikologis.	100.0	
<b>C. TEKNIS</b>				<b>99.7</b>
10. Manajemen SDM	5	Mengembangkan konsep, teori, kebijakan, dan menjadi sumber rujukan untuk implementasi serta pemecahan masalah Manajemen SDM.	100.0	
11. Perencanaan Pembangunan Daerah	5	Mengembangkan konsep, teori, kebijakan, dan menjadi sumber rujukan untuk implementasi serta pemecahan masalah Perencanaan Pembangunan Daerah.	100.0	
12. Pengelolaan Keuangan Daerah	5	Mengembangkan konsep, teori, kebijakan, dan menjadi sumber rujukan untuk implementasi serta pemecahan masalah Pengelolaan Keuangan Daerah.	100.0	
13. Penyusunan Produk Hukum Daerah	5	Mengembangkan konsep, teori, kebijakan, dan menjadi sumber rujukan untuk implementasi serta pemecahan masalah penyusunan Produk Hukum Daerah.	100.0	
14. Pengelolaan BMD	5	Mengembangkan konsep, teori, kebijakan, dan menjadi sumber rujukan untuk implementasi serta pemecahan masalah Pengelolaan BMD	100.0	
15. Advokasi Kebijakan Otonomi Daerah	5	Mengembangkan teori, konsep, penyusunan, implementasi, dan monitoring evaluasi kebijakan otonomi daerah.	98.4	
<b>Nilai Kompetensi</b>				<b>91.2</b>
<b>III. PERSYARATAN JABATAN</b>				
Jenis Persyaratan	Uraian	Tingkat Pentingnya Terhadap Jabatan		
		Mutlak	Penting	Perlu
A. Pendidikan	1. Jenjang			
	2. Bidang Ilmu			
B. Pelatihan	1. Manajerial			
	2. Teknis			
	3. Fungsional			
C. Pengalaman Kerja	-			
D. Pangkat				
E. Indikator Kinerja Jabatan				

#### 4.1.2. Penilaian Kinerja

Penilaian Prestasi Kerja PNS diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, dan ketentuan pelaksanaannya diatur dalam Peraturan

Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Seperti dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penilaian Prestasi Kerja PNS memiliki unsur Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dengan bobot bobot 60 persen dan Perilaku Kerja dengan bobot 40 persen.

a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target. Unsur-unsur penilaian SKP ditunjukkan dalam Tabel 2.3. di bawah yang meliputi aspek-aspek:

- Pejabat Penilai;
- PNS Yang Dinilai;
- Kegiatan Tugas Jabatan; dan
- Target Kuantitas, Kualitas/Mutu, Waktu, dan Biaya.

**Tabel 2.3. Format Sasaran Kerja Pegawai**

NO	I. PEJABAT PENILAI	NO	II. PNS YANG DINILAI			
1.	Nama	1.	Nama			
2.	NIP	2.	NIP			
3.	Pangkat/Gol. Ruang	3.	Pangkat/Gol. Ruang			
4.	Jabatan	4.	Jabatan			
5.	Unit Kerja	5.	Unit Kerja			
NO	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	AK	TARGET			
			Kuantitas	Kualitas/ Mutu	Waktu	Biaya (Rp)

Pejabat Penilai,  ..... NIP.: .....	Jakarta, ..... PNS Yang Dinilai,  ..... NIP.: .....
--	---

Contoh penyusunan sasaran kerja pegawai dalam format SKP pada **Jabatan Struktural Eselon II** ditunjukkan dalam Tabel 2.4. Kegiatan tugas jabatan pada Eselon II pada contoh ini akan dibagi habis (*cascaded*) menjadi kegiatan tugas jabatan Eselon di bawahnya.

Tabel 2.4. Contoh Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai Jabatan Struktural Eselon II <sup>2</sup>

I. PEJABAT PENILAI		II. PNS YANG DINILAI				
1.	Nama	Drs. Bayu Mahendra, M.Si.	1.	Nama	<b>Drs. Dika Pradana, M.M.</b>	
2.	NIP	18560801 198111 1 099	2.	NIP	19600604 198210 1 099	
3.	Pangkat/Gol. Ruang	Pembina Utama - IV/e	3.	Pangkat/Gol. Ruang	Pembina Utama Muda - IV/c	
4.	Jabatan	Deputi Bina Kinerja dan Perundang-undangan	4.	Jabatan	<b>Direktur Rekrutmen dan Kinerja Pegawai</b>	
5.	Unit Kerja	Deputi Bina Kinerja dan Perundang-undangan	5.	Unit Kerja	Direktorat Rekrutmen dan Kinerja Pegawai	
NO	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	AK	TARGET			
			Kuantitas	Kualitas/ Mutu	Waktu	Biaya (Rp)
1.	Menyelenggarakan Rakor dalam rangka pengayaan soal.		1 laporan	100	12 bulan	170,395,000
2.	Menetapkan pelaksanaan validasi soal TKD.		1 laporan	100	12 bulan	202,165,000
3.	Menyelenggarakan workshop dalam rangka pengembangan soal.		1 laporan	100	12 bulan	79,000,000
4.	Memfasilitasi rekrutmen dengan CAT System instansi pusat dan daerah.		1 laporan	100	12 bulan	184,730,000
5.	Menyelenggarakan sosialisasi pedoman penelusuran bakat sebagai dasar penempatan.		1 laporan	100	12 bulan	128,250,000
6.	Menyusun pengayaan instrumen penelusuran bakat sebagai dasar penarikan.		1 laporan	100	12 bulan	66,330,000
7.	Menyelenggarakan workshop penyusunan dan penilaian SKP PNS di instansi pusat dan daerah.		5 prototipe	100	12 bulan	440,330,000
8.	Menyusun rumusan kebijakan tentang penilaian prestasi kerja PNS.		1 draft	100	12 bulan	-
9.	Menyiapkan penyusunan LAKIP Tahun 2013 dan Penetapan Kinerja/RKT Tahun 2015.		2 naskah	100	12 bulan	-

Pejabat Penilai,

Drs. Bayu Mahendra, M.Si.  
NIP.: 18560801 198111 1 099

Jakarta, 2 Januari 2014  
PNS Yang Dinilai,

**Drs. Dika Pradana, M.M.**  
NIP.: 19600604 198210 1 099

Contoh penyusunan sasaran kerja pegawai dalam format SKP pada **Jabatan Struktural Eselon III** ditunjukkan dalam Tabel 2.5. Pada jabatan Eselon III ke bawah dan jabatan

<sup>2</sup> Diambil dari contoh penyusunan SKP Jabatan Struktural di Perka BKN No. 1 Tahun 2013.

fungsional, kolom target biaya tidak diisi karena kegiatan tugas jabatannya diturunkan dan melaksanakan kegiatan tugas **Jabatan Eselon II** di atasnya.

Tabel 2.5. Contoh Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai Jabatan Struktural Eselon III<sup>3</sup>

I. PEJABAT PENILAI		II. PNS YANG DINILAI					
1.	Nama	Drs. Dika Pradana, M.M.	1.	Nama	<b>Desi Permatasari, S.H.</b>		
2.	NIP	19600604 198210 1 099	2.	NIP	19600604 198210 2 099		
3.	Pangkat/Gol. Ruang	Pembina Utama Muda - IV/c	3.	Pangkat/Gol. Ruang	- III/c		
4.	Jabatan	Direktur Rekrutmen dan Kinerja Pegawai	4.	Jabatan	<b>Kepala Subdirektorat Rekrutmen dan Seleksi</b>		
5.	Unit Kerja	Direktorat Rekrutmen dan Kinerja Pegawai	5.	Unit Kerja	Subdirektorat Rekrutmen dan Seleksi		
NO	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN		AK	TARGET			
				Kuantitas	Kualitas/Mutu	Waktu	Biaya (Rp)
1.	Menyusun rencana kerja Direktorat Rekrutmen dan Kinerja Pegawai tahun anggaran 2015.			1 laporan	100	12 bulan	
2.	Menyiapkan rapat koordinasi validasi soal Tes Kompetensi Dasar (TKD).			1 laporan	100	12 bulan	
3.	Melaksanakan validasi soal Tes Kompetensi Dasar (TKD).			1 laporan	100	12 bulan	
4.	Menyiapkan workshop soal Tes Kompetensi Kepegawaian (TKK).			1 laporan	100	12 bulan	
5.	Menyiapkan pelaksanaan fasilitasi rekrutmen instansi pusat dan daerah dengan Computer Assisted Test (CAT) system.			1 laporan	100	12 bulan	
6.	Menyiapkan konsep standar dan prosedur rekrutmen pegawai.			1 laporan	100	12 bulan	
7.	Menyusun laporan kegiatan Direktorat Rekrutmen dan Kinerja Pegawai tahun 2014.			1 laporan	100	12 bulan	

Pejabat Penilai,

Drs. Dika Pradana, M.M.  
NIP.: 19600604 198210 1 099

Jakarta, 2 Januari 2014  
PNS Yang Dinilai,

**Desi Permatasari, S.H.**  
NIP.: 19600604 198210 2 099

Contoh penyusunan sasaran kerja pegawai dalam format SKP pada **Jabatan Fungsional Tertentu** ditunjukkan dalam Tabel 2.6. Pada jabatan fungsional, kolom AK diisi dengan angka kredit target pejabat yang bersangkutan. Dalam contoh nilai angka kredit pada kegiatan tugas jabatan “Memeriksa berkas usulan kenaikan pangkat PNS” didapatkan dari

<sup>3</sup> Diambil dari contoh penyusunan SKP Jabatan Struktural di Perka BKN No. 1 Tahun 2013.

mengalikan koefisien angka kreditnya dengan target kuantitas, yaitu  $0,006 \times 1.000 = 6,00$ .  
Demikian angka kredit kegiatan tugas jabatan yang dihitung dengan cara yang sama.

Tabel 2.6. Contoh Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai Jabatan Fungsional Tertentu

NO		I. PEJABAT PENILAI		NO		II. PNS YANG DINILAI			
1.	Nama	Dra. Andra Kesumawati, M.Si.		1.	Nama	Nurhayati, S.H.			
2.	NIP	19601112 198401 2 099		2.	NIP	19661208 198509 2 099			
3.	Pangkat/Gol.Ruang	Pembina - IV/a		3.	Pangkat/Gol.Ruang	Penata Muda Tk. I - III/b			
4.	Jabatan	Kepala Subdirektorat Mutasi I		4.	Jabatan	Analisis Kepegawaian			
5.	Unit Kerja	Direktorat Kepangkatan dan Mutasi		5.	Unit Kerja	Direktorat Kepangkatan dan Mutasi			
NO		III. KEGIATAN TUGAS JABATAN		AK		TARGET			
						Kuantitas	Kualitas/ Mutu	Waktu	Biaya (Rp)
1.	<u>Unsur Utama</u> Memeriksa berkas usulan Kenaikan Pangkat PNS (0,006/berkas).	6.00	1,000 berkas	100	12 bulan	-			
2.	Mengendalikan listing persetujuan teknis Kenaikan Pangkat PNS (0,002/berkas).	2.00	1,000 berkas	100	12 bulan	-			
3.	Menyiapkan bahan penilaian dan penetapan angka kredit jabatan fungsional (0,020/berkas).	2.00	100 berkas	100	12 bulan	-			
4.	Memeriksa permohonan perpindahan pegawai (0,006/berkas).	1.80	300 berkas	100	12 bulan	-			
5.	Mengelola data mutasi keluarga (0,006/data).	1.80	300 data	100	12 bulan	-			
6.	<u>Unsur Penunjang</u> Menjadi anggota aktif organisasi profesi analis kepegawaian tingkat provinsi.	0.25	1 kali	100	12 bulan	-			
Jumlah Angka Kredit		13.85							

Pejabat Penilai,

Dra. Andra Kesumawati, M.Si.  
NIP.: 19601112 198401 2 099

Jakarta, 2 Januari 2014

PNS Yang Dinilai,

Nurhayati, S.H.  
NIP.: 19661208 198509 2 099

Pada akhir tahun, SKP yang telah disusun dan disepakati oleh PNS Yang Dinilai akan dinilai oleh Pejabat Penilai. Contoh penilaian SKP untuk jabatan struktural pada akhir tahun ditunjukkan pada Tabel 2.6. Sedangkan contoh penilaian SKP untuk jabatan fungsional tertentu dengan tugas tambahan ditunjukkan pada Tabel 2.7.

Tata cara penghitungan Nilai Capaian SKP dari setiap target kuantitas, kualitas/mutu, waktu, dan biaya adalah sebagai berikut.

1. Nilai capaian SKP dinyatakan dengan angka dan sebutan, sebagai berikut:

a.	91 - ke atas	:	Sangat Baik
b.	76 - 90	:	Baik
c.	61 - 75	:	Cukup
d.	51 - 60	:	Kurang
e.	50 - ke bawah	:	Buruk

2. Penilaian Kegiatan Tugas jabatan

a. Aspek Kuantitas:

Penilaian Capain SKP Aspek Kuantitas	=	$\frac{\text{Realisasi Output (RO)}}{\text{Target Output (TO)}} \times 100$
---	---	---

b. Aspek Kualitas:

Penilaian Capain SKP Aspek Kualitas	=	$\frac{\text{Realisasi Kualitas (RK)}}{\text{Target Kualitas (TK)}} \times 100$
--	---	---

Kriteria Nilai	Keterangan
91 - 100	: Hasil kerja sempurna, dan pelayanan di atas tidak ada kesalahan, tidak ada revisi, standar yang ditentukan dan lain-lain.
76 - 90	: Hasil kerja mempunyai 1 (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan dan lain-lain.
61 - 75	: Hasil kerja mempunyai 3 (tiga) atau 4 (empat) kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain
51 - 60	: Hasil kerja mempunyai 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
50 - ke bawah	: Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi, pelayanan di bawah standar yang ditentukan dan lain-lain.

c. Aspek Waktu:

1. Dalam hal kegiatan tidak dilakukan maka realisasi waktu 0 (nol).

Nilai Capaian SKP Aspek Waktu untuk kegiatan yang tidak dilakukan	=	$\frac{1,76 \times \text{Target Waktu} - \text{Realisasi Waktu}}{\text{Target Waktu}} \times 0 \times 100$
--	---	--

2. Dalam hal tingkat efisiensi waktu <= 24% (kurang dari atau sama dengan 24 persen) dari target yang ditentukan.

$$\begin{array}{l} \text{Nilai Capaian SKP} \\ \text{Aspek Waktu} \\ \text{(tingkat efisiensi } \leq 24\%) \end{array} = \frac{1,76 \times \text{Target Waktu} - \text{Realisasi Waktu}}{\text{Target Waktu}} \times 100$$

3. Dalam hal tingkat efisiensi waktu > 24% (lebih dari 24 persen) dari target yang ditentukan.

$$\begin{array}{l} \text{Nilai Capaian SKP} \\ \text{Aspek Waktu} \\ \text{(tingkat efisiensi } > 24\%) \end{array} = 76 - \left\{ \left( \frac{1,76 \times \text{Target Waktu} - \text{Real Waktu}}{\text{Target Waktu}} \times 100 \right) - 100 \right\}$$

4 Tingkat efisien waktu:

$$\begin{array}{l} \text{Persentase Efisiensi} \\ \text{Waktu} \end{array} = 100 - \frac{\text{Realisasi Waktu}}{\text{Target Waktu}} \times 100\%$$

d. Aspek Biaya

1. Dalam hal kegiatan tidak dilakukan maka realisasi biaya 0 (nol).

$$\begin{array}{l} \text{Nilai Capaian SKP} \\ \text{Aspek Biaya untuk} \\ \text{kegiatan yang tidak} \\ \text{dilakukan} \end{array} = \frac{1,76 \times \text{Target Biaya} - \text{Realisasi Biaya}}{\text{Target Biaya}} \times 0 \times 100$$

2. Dalam hal tingkat efisiensi waktu <= 24% (kurang dari atau sama dengan 24 persen) dari target yang ditentukan.

$$\begin{array}{l} \text{Nilai Capaian SKP} \\ \text{Aspek Biaya (tingkat} \\ \text{efisiensi } \leq 24\%) \end{array} = \frac{1,76 \times \text{Target Biaya} - \text{Realisasi Biaya}}{\text{Target Biaya}} \times 100$$

3. Dalam hal tingkat efisiensi waktu > 24% (lebih dari 24 persen) dari target yang ditentukan.



$$\text{Nilai Capaian SKP} \\ \text{Aspek Biaya (tingkat} \\ \text{efisiensi > 24\%)} = 76 - \left\{ \left( \frac{1,76 \times \text{Target Biaya} - \text{Real Biaya}}{\text{Target Biaya}} \times 100 \right) - 100 \right\}$$

4 Tingkat efisien waktu:

$$\text{Persentase Efisiensi} \\ \text{Biaya} = 100 - \frac{\text{Realisasi Biaya (RB)}}{\text{Target Biaya (TB)}} \times 100\%$$

Tabel 2.7. Contoh Penilaian Sasaran Kerja Pegawai Jabatan Struktural

Nama Pejabat Yang Dinilai : Drs. Dika Pradana, M.M.  
 NIP : 19600604 198210 1 099  
 Jangka Waktu Penilaian : 02 Jan 2014 s/d 31 Des 2014

NO	I. KEGIATAN TUGAS JABATAN	TARGET					REALISASI					PENGI-TUNGAN	NILAI CAPAIAN SKP
		AK	Kuant	Kual	Waktu	Biaya (Rp)	AK	Kuant	Kual	Waktu	Biaya (Rp)		
1.	Menyelenggarakan Rakor dalam rangka pengayaan soal.		1 laporan	100	12 bln	170,395,000		1 laporan	90	11 bln	170,395,000	350	87.58
2	Menetapkan pelaksanaan validasi soal TKD.		1 laporan	100	12 bln	202,165,000		1 laporan	90	12 bln	202,165,000	342	85.50
3.	Menyelenggarakan workshop dalam rangka pengembangan soal.		1 laporan	100	12 bln	79,000,000		1 laporan	90	12 bln	79,000,000	342	85.50
4.	Memfasilitasi rekrutmen dengan CAT System instansi pusat dan daerah.		1 laporan	100	12 bln	184,730,000		1 laporan	90	12 bln	184,730,000	342	85.50
5.	Menyelenggarakan sosialisasi pedoman penelusuran bakat sebagai dasar penempatan.		1 laporan	100	12 bln	128,250,000		1 laporan	90	12 bln	128,250,000	342	85.50
6.	Menyusun pengayaan instrumen penelusuran bakat sebagai dasar penarikan.		1 laporan	100	12 bln	66,330,000		1 laporan	90	12 bln	66,330,000	342	85.50
7	Menyelenggarakan workshop penyusunan dan penilaian SKP PNS di instansi pusat dan daerah.		5 prototipe	100	12 bln	440,330,000		4 prototipe	90	12 bln	440,330,000	322	80.50
8.	Menyusun rumusan kebijakan tentang penilaian prestasi kerja PNS.		1 draft	100	12 bln	-		1 draft	90	12 bln	-	266	88.67
9.	Menyiapkan penyusunan LAKIP Tahun 2013 dan Penetapan Kinerja/RKT Tahun 2015.		2 naskah	100	12 bln	-		2 naskah	90	12 bln	-	266	88.67
II. TUGAS TAMBAHAN DAN KREATIFITAS													
a. Tugas Tambahan													
b. Kreatifitas													
NILAI CAPAIAN SKP												85.88	Baik

Tabel 2.8. Contoh Penilaian Sasaran Kerja Pegawai Jabatan Fungsional dengan Tugas Tambahan

Nama Pejabat Yang Dinilai : Fatmawati, S.Pd.  
 NIP : 19640604 198210 2 099  
 Jangka Waktu Penilaian : 02 Jan 2014 s/d 31 Des 2014

NO	I. KEGIATAN TUGAS JABATAN	TARGET					REALISASI					PENGI-TUNGAN	NILAI CAPAIAN SKP
		AK	Kuant	Kual	Waktu	Biaya (Rp)	AK	Kuant	Kual	Waktu	Biaya (Rp)		
1.	<u>Unsur Utama</u> Melaksanakan penyusunan program pengajaran (setiap catur wulan AK 1,665).	5.00	3 laporan	100	12 bln		5.00	3 laporan	98	11 bln		274	91.33
2	Melaksanakan penyajian program pengajaran (setiap catur wulan AK 5).	15.00	3 laporan	100	12 bln		15.00	3 laporan	99	12 bln		275	91.67
3.	Melaksanakan evaluasi belajar (setiap catur wulan AK 1.665)	5.00	3 laporan	100	12 bln		5.00	3 laporan	99	12 bln		275	91.67
4.	Melaksanakan analisis hasil evaluasi belajar (setiap catur wulan AK 0,925)	2.78	3 laporan	100	12 bln		2.78	3 laporan	95	12 bln		271	90.33
5.	Melaksanakan analisis hasil evaluasi belajar (setiap catur wulan AK 0,925)	2.78	3 laporan	100	12 bln		2.78	3 laporan	95	12 bln		271	90.33
6.	Membimbing siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler (setiap catur wulan AK 0,76)	2.28	3 laporan	100	12 bln		2.28	3 laporan	95	12 bln		271	90.33
7.	<u>Unsur Penunjang</u> Panitia hari besar agama sebagai pengurus (setiap kali/bulan AK 0,25)	0.25	1 laporan	100	1 bln		0.25	1 laporan	95	1 bln		271	90.33
II. TUGAS TAMBAHAN DAN KREATIFITAS													
a. Tugas Tambahan- Mengelola dana BOS													
b. Kreatifitas													
NILAI CAPAIAN SKP												91.86	
												Sangat Baik	

Pemberian Tugas Tambahan dan Kreatifitas harus disertai dengan Surat Keterangan. Format Surat Keterangan tata cara penilaian pada Tugas Tambahan dan Kreatifitas ditunjukkan pada Tabel 2.9. dan Tabel 2.10.

**Tabel 2.9. Format Surat Keterangan Melaksanakan Tugas Tambahan**

1. Yang bertandatangan di bawah ini:
  - a. Nama .....
  - b. NIP .....
  - c. Pangkat/Gol. Ruang .....
  - d. Jabatan .....
  - e. Unit Kerja .....
  - f. Instansi .....
2. dengan ini menyatakan bahwa saudara:
  - a. Nama .....
  - b. NIP .....
  - c. Pangkat/Gol. Ruang .....
  - d. Jabatan .....
  - e. Unit Kerja .....
  - f. Instansi .....
  - g. Jangka Waktu Penilaian .....
3. Telah melaksanakan:
  - a. Tugas tambahan sebagai:
    - 1) .....
    - 2) .....
 Dst.
  - b. Jumlah tugas tambahan (...) diberikan nilai
 

1	2	3
---	---	---

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dipergunakan sebagai mana mestinya.

.....  
Pejabat Yang Membuat Keterangan

.....  
NIP.: .....

NO	TUGAS TAMBAHAN	NILAI
1.	Tugas tambahan yang dilakukan dalam 1 (satu) tahun sebanyak 1 (satu) sampai 3 (tiga) kegiatan.	1
2.	Tugas tambahan yang dilakukan dalam 1 (satu) tahun sebanyak 4 (empat) sampai 6 (enam) kegiatan.	2
3.	Tugas tambahan yang dilakukan dalam 1 (satu) tahun sebanyak 7 (tujuh) atau lebih.	3

**Tabel 2.10. Format Surat Keterangan Menemukan Sesuatu Yang Baru (Kreatifitas)**

1. Yang bertandatangan di bawah ini:

- a. Nama .....
- b. NIP .....
- c. Pangkat/Gol. Ruang .....
- d. Jabatan .....
- e. Unit Kerja .....
- f. Instansi .....

2. dengan ini menyatakan bahwa saudara:

- a. Nama .....
- b. NIP .....
- c. Pangkat/Gol. Ruang .....
- d. Jabatan .....
- e. Unit Kerja .....
- f. Instansi .....
- g. Jangka Waktu Penilaian .....

3. Telah menemukan sesuatu yang baru (kreatifitas) yang bermanfaat bagi:

a. Unit kerja, diberikan nilai	3
b. Organisasi, diberikan nilai	6
c. Negara, diberikan nilai	12

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

.....  
Pejabat Yang Membuat Keterangan

.....  
NIP: .....

NO	KREATIFITAS	NILAI
1	Apabila hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi unit kerjanya dan dibuktikan dengan surat keterangan yang ditandatangani oleh kepala unit kerja setingkat eselon II.	3
2	Apabila hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi organisasinya serta dibuktikan dengan surat keterangan yang ditandatangani PPK.	6
3	Apabila hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi Negara dengan penghargaan yang diberikan oleh Presiden.	12

**b. Perilaku Kerja**

Penilaian perilaku kerja dalam penilaian prestasi kerja PNS dilakukan pada aspek-aspek:

- Orientasi pelayanan;
- Integritas;
- Komitmen;
- Disiplin;

- Kerjasama; dan
- Kepemimpinan, untuk jabatan struktural.

Kriteria penilaian pada setiap aspek perilaku kerja PNS, sesuai diuraikan dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 adalah seperti dijelaskan dalam Tabel 2.11 sebagai berikut.

Tabel 2.11. Kriteria Penilaian Unsur Perilaku Kerja PNS

NO	ASPEK YANG DINILAI	URAIAN		NILAI	
				ANGKA	SEBUTAN
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Orientasi Pelayanan	1	Selalu dapat menyelesaikan tugas pelayanan sebaik-baiknya dan dengan sikap sopan dan sangat memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.	91 - 100	Sangat Baik
		2	Pada umumnya dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik dan sikap sopan serta memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.	76 - 90	Baik
		3	Adakalanya dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan cukup baik dan sikap cukup sopan serta cukup memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.	61 - 75	Cukup
		4	Kurang dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik dan sikap kurang sopan serta kurang memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.	51 - 60	Kurang
		5	Tidak pernah dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik dan sikap tidak sopan serta tidak memuaskan baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi.	50 ke bawah	Buruk
2	Integritas	1	Selalu dalam melaksanakan tugas bersikap jujur, ikhlas dan tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya serta berani menanggung risiko dari tindakan yang dilakukannya.	91 - 100	Sangat Baik
		2	Pada umumnya dalam melaksanakan tugas bersikap jujur, ikhlas dan tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya tetapi berani menanggung risiko dari tindakan yang dilakukannya.	76 - 90	Baik
		3	Adakalanya dalam melaksanakan tugas bersikap jujur, cukup ikhlas dan kadang-kadang menyalahgunakan wewenangnya serta cukup berani menanggung risiko dari tindakan yang dilakukannya.	61 - 75	Cukup
		4	Kurang jujur, tidak ikhlas, dalam melaksanakan tugas, dan sering menyalahgunakan wewenangnya tetapi kurang berani menanggung risiko dari tindakan yang dilakukannya.	51 - 60	Kurang
		5	Tidak pernah jujur, tidak ikhlas, dalam melaksanakan tugas, dan selalu menyalahgunakan wewenangnya serta tidak berani menanggung risiko dari tindakan yang dilakukannya.	50 ke bawah	Buruk

NO	ASPEK YANG DINILAI	URAIAN		NILAI	
				ANGKA	SEBUTAN
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3	Komitmen	1	Selalu berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), Bhinneka Tunggal Ika dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan dari pada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.	91 - 100	Sangat Baik
		2	Pada umumnya berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), Bhinneka Tunggal Ika dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan dari pada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.	76 - 90	Baik
		3	Adakalanya berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), Bhinneka Tunggal Ika dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan dari pada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.	61 - 75	Cukup
		4	Kurang berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), Bhinneka Tunggal Ika dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan dari pada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.	51 - 60	Kurang

NO	ASPEK YANG DINILAI	URAIAN		NILAI	
				ANGKA	SEBUTAN
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		5	Tidak pernah berusaha dengan sungguh-sungguh menegakkan ideologi negara Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), Bhinneka Tunggal Ika dan rencana-rencana pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna serta mengutamakan kepentingan kedinasan dari pada kepentingan pribadi dan/atau golongan sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya sebagai unsur aparatur negara terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja.	50 ke bawah	Buruk
4	Disiplin	1	Selalu mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tanggungjawab dan selalu mentaati ketentuan jam kerja serta mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan sebaik-bainya.	91 - 100	Sangat Baik
		2	Pada umumnya mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tanggungjawab, mentaati ketentuan jam kerja serta cukup mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan baik.	76 - 90	Baik
		3	Adakalanya mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa cukup bertanggungjawab, mentaati ketentuan jam kerja serta cukup mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan cukup baik, serta tidak masuk atau terlambat masuk kerja dan lebih cepat pulang dari ketentuan jam kerja tanpa alasan yang sah lebih dari 5 (lima) sampai dengan 15 (lima belas) hari kerja.	61 - 75	Cukup
		4	Kurang mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa kurang bertanggungjawab, mentaati ketentuan jam kerja serta tidak mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan kurang baik, serta tidak masuk atau terlambat masuk kerja dan lebih cepat pulang dari ketentuan jam kerja tanpa alasan yang sah lebih dari 16 (enam belas) sampai dengan 30 (tiga puluh) hari kerja.	51 - 60	Kurang
		5	Tidak pernah mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku dengan rasa tidak bertanggungjawab, mentaati ketentuan jam kerja serta tidak mampu menyimpan dan/atau memelihara barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya dengan kurang baik, serta tidak masuk atau terlambat masuk kerja dan lebih cepat pulang dari ketentuan jam kerja tanpa alasan yang sah lebih dari 31 (tiga puluh satu) hari kerja.	50 ke bawah	Buruk



NO	ASPEK YANG DINILAI	URAIAN		NILAI	
				ANGKA	SEBUTAN
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5	Kerjasama	1	Selalu mampu bekerjasama dengan rekan, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta menghargai dan menerima pendapat orang lain, bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.	91 - 100	Sangat Baik
		2	Pada umumnya mampu bekerjasama dengan rekan, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta menghargai dan menerima pendapat orang lain, bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.	76 - 90	Baik
		3	Adakalanya mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta adakalanya menghargai dan menerima pendapat orang lain, kadang-kadang bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.	61 - 75	Cukup
		4	Kurang mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta kurang menghargai dan menerima pendapat orang lain, kurang bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.	51 - 60	Kurang
		5	Tidak pernah mampu bekerjasama dengan rekan kerja, atasan, bawahan baik di dalam maupun di luar organisasi serta tidak menghargai dan menerima pendapat orang lain, tidak bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.	50 ke bawah	Buruk
6	Kepemimpinan	1	Selalu bertindak tegas dan tidak memihak, memberikan teladan yang baik, kemampuan menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.	91 - 100	Sangat Baik
		2	Pada umumnya bertindak tegas dan tidak memihak, memberikan teladan yang baik, kemampuan menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.	76 - 90	Baik
		3	Adakalanya bertindak tegas dan memihak dan tidak memihak, memberikan teladan, cukup mampu menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, serta cukup mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta cukup mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.	61 - 75	Cukup

NO	ASPEK YANG DINILAI	URAIAN		NILAI	
				ANGKA	SEBUTAN
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		4	Kurang bertindak tegas dan kadang memihak, kurang mampu memberikan teladan yang baik, kurang mampu menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, serta kurang mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta kurang mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.	51 - 60	Kurang
		5	Tidak pernah mampu bertindak tegas dan memihak, tidak memberikan teladan yang baik, tidak mampu menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, tidak mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta tidak mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.	50 ke bawah	Buruk

\* Cara menilai perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS yang dinilai, penilaian perilaku kerja dapat mempertimbangkan masukan dari Pejabat Penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing.

\*\* Nilai perilaku kerja dapat diberikan paling tinggi 100 (seratus).

Hasil akhir penilaian prestasi kerja (kinerja) PNS diperoleh dengan menjumlahkan nilai capaian SKP dan nilai capaian Perilaku Kerja setelah masing-masing dikalikan dengan bobot yang telah ditentukan, yaitu SKP 60 persen dan Perilaku Kerja 40 persen. Contoh hasil penilaian prestasi kerja PNS pada jabatan fungsional tertentu ditunjukkan pada Tabel 2.12.

Tabel 2.12. Contoh Hasil Penilaian Prestasi Kerja PNS pada Jabatan Fungsional Tertentu

Kementerian/Lembaga/Provinsi/Kab/Kota	:	
Jangka Waktu Penilaian	:	2-Jan-2014 s/d 31-Dec-2014
1.	YANG DINILAI	
a.	Nama	Nurhayati
b.	NIP	19661208 198509 2 099
c.	Pangkat/Gol. Ruang	Penata Muda Tk. I - III/b
d.	Jabatan/Pekerjaan	Analisis Kepegawaian
e.	Unit Organisasi	Direktorat Kependidikan dan Mutasi
2.	PEJABAT PENILAI	
a.	Nama	Dra. Andra Kesumawati, M.Si.
b.	NIP	19631012 198509 2099
c.	Pangkat/Gol. Ruang	Penata Tk. I - III/d
d.	Jabatan/Pekerjaan	Kepala Seksi Kependidikan Mutasi IA
e.	Unit Organisasi	Direktorat Kependidikan dan Mutasi

3. ATASAN PEJABAT PENILAI				
a. Nama		Drs. Dika Pradana, M.M.		
b. NIP		19600604 198210 1 099		
c. Pangkat/Gol. Ruang		Pembina Utama Muda - IV/c		
d. Jabatan/Pekerjaan		Direktur Rekrutmen dan Kinerja Pegawai		
e. Unit Organisasi		Direktorat Rekrutmen dan Kinerja Pegawai		
4. UNSUR YANG DINILAI				JUMLAH
a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)/ Nilai Prestasi Akademik		87.04	60%	52.22
b. Perilaku Kerja	1. Orientasi Pelayanan	82	Baik	
	2. Integritas	85	Baik	
	3. Komitmen	85	Baik	
	4. Disiplin	86	Baik	
	5. Kerjasama	87	Baik	
	6. Kepemimpinan	-	-	
	Jumlah **	425		
	Nilai Rata-rata ***	85	Baik	
	Nilai Perilaku Kerja ****	85	40%	34.00
	NILAI PRESTASI KERJA			
				Baik

#### 4.1.3. Analisis Kesenjangan

Analisis kesenjangan untuk menyusun Rencana Pengembangan Kompetensi PNS dilakukan pada kompetensi dan kinerja PNS.

**Analisis Kesenjangan Kompetensi** diperoleh dengan membandingkan Profil Kompetensi setiap PNS dari hasil penilaian kompetensi dengan Standar Kompetensi Jabatan yang sedang diduduki dan yang akan diduduki. Analisis kesenjangan kompetensi mencakup informasi tingkat kesenjangan pada tiap nama kompetensi dengan kualifikasi:

- Tidak ada kesenjangan, apabila hasil perbandingan nama kompetensi dalam Profil Kompetensi PNS dengan Standar Kompetensi Jabatan memenuhi seluruh indikator perilaku;
- Rendah, apabila hasil perbandingan nama kompetensi dalam Profil Kompetensi PNS dengan Standar Kompetensi Jabatan paling rendah  $\frac{3}{4}$  (tiga per empat) dari seluruh indikator perilaku;

- c. Sedang, apabila hasil perbandingan nama kompetensi dalam Profil Kompetensi PNS dengan Standar Kompetensi Jabatan paling rendah  $\frac{1}{2}$  (satu per dua) dari seluruh indikator perilaku; atau
- d. Tinggi, apabila hasil perbandingan nama kompetensi dalam Profil Kompetensi PNS dengan Standar Kompetensi Jabatan kurang dari  $\frac{1}{2}$  (satu per dua) dari seluruh indikator perilaku.

Hasil analisis kesenjangan kompetensi dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi dari setiap ASN. Dalam contoh analisis kesenjangan kompetensi yang ditunjukkan pada Tabel 2.13., kesenjangan kompetensi seorang ASN untuk kompetensi tertentu ditunjukkan dengan nilai -1. Dan sebaliknya, jika tidak ada kesenjangan atau artinya seluruh indikator perilaku terpenuhi atau mendapat nilai penuh, ditunjukkan dengan nilai 0. Oleh karena itu, maka jika pada, misalnya, kompetensi Kerjasama memiliki capaian nilai total -3, artinya terdapat 3 orang ASN dalam instansi tersebut yang masih memiliki kesenjangan kompetensi Kerjasama. Dan karenanya dapat diidentifikasi membutuhkan pengembangan kompetensi Kerjasama.

Tabel 2.13. Contoh Hasil Analisis Kesenjangan Kompetensi

JENJANG JABATAN/ NAMA PEGAWAI	INTEGRITAS	KERJASAMA	KOMUNIKASI	ORIENTASI PADA HASIL	PELAYANAN PUBLIK	PENGEMBANG AN DIRI DAN ORANG LAIN	MENGELOLA PERUBAHAN	PENGAMBILAN KEPUTUSAN	SOSIAL KULTURAL
Jabatan Pelaksana	0	-3	0	-2	-2	-2	-1	-3	0
Sumarsono	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	0
Siti Nurhayati	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	0
Aditya Rahardi	0	0	0	-1	-1	0	0	-1	0
Sumadi Santoso	0	-1	0	0	-1	0	-1	0	0
Nuhasanah	0	0	0	-1	0	0	0	0	0
<b>Grand Total</b>	<b>0</b>	<b>-3</b>	<b>0</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>-3</b>	<b>0</b>

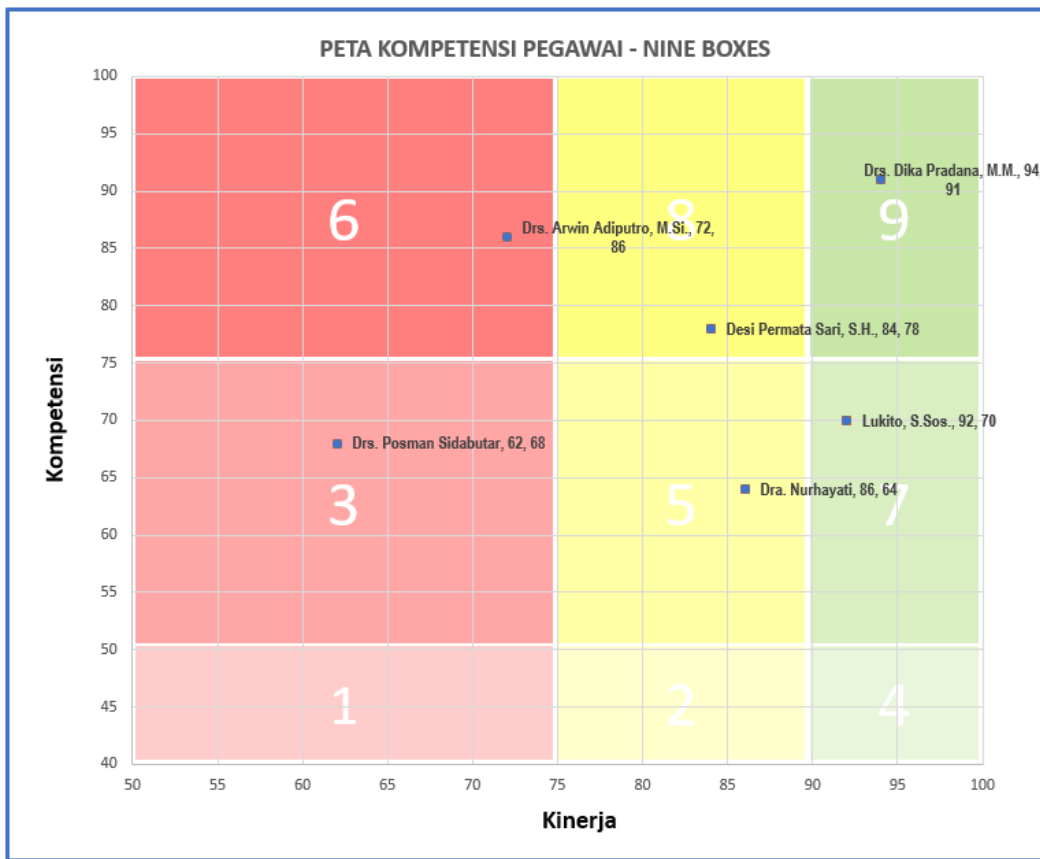
**Hasil Analisis Kesenjangan Kinerja** diperoleh dengan membandingkan hasil Penilaian Prestasi Kerja PNS dengan Target Kinerja jabatan yang diduduki.

Analisis Kesenjangan Kinerja memberikan informasi kualifikasi hasil penilaian kinerja sebagai berikut.

- a. Tidak ada kesenjangan, apabila hasil penilaian kinerja PNS paling rendah memperoleh nilai 91 (sembilan puluh satu);
- b. Rendah, apabila hasil penilaian kinerja PNS memperoleh nilai antara 76 (tujuh puluh enam) sampai dengan 90,99 (sembilan puluh koma sembilan puluh sembilan);
- c. Sedang, apabila hasil penilaian kinerja PNS memperoleh nilai antara 61 (enam puluh satu) sampai dengan 75,99 (tujuh puluh lima koma sembilan puluh sembilan); atau

- d. Tinggi, apabila hasil penilaian kinerja PNS memperoleh nilai kurang dari 61 (enam puluh satu).

Hasil analisis kesenjangan kompetensi dan kinerja di atas juga dapat digunakan untuk mendukung pembentukan *talent pool* dalam kegiatan Manajemen Talenta dengan memanfaatkan peta *Nine Boxes* seperti ditunjukkan dalam Gambar 2.2. Intervensi untuk masing-masing *box*, sesuai Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN ditunjukkan dalam Gambar 2.3.



Gambar 2.2. Contoh Peta *Nine Boxes* Kinerja dan Kompetensi Pegawai



Gambar 2.3. Intervensi pada Box di Peta Nine Boxes sesuai PERMENPANRB Nomor 3 Tahun 2020

#### 4.1.4. Penetapan Rencana Pengembangan Kompetensi SDM

Penetapan Rencana Pengembangan Kompetensi SDM ASN Perencana dilakukan dengan memverifikasi dan memvalidasi kebutuhan pengembangan SDM dari hasil analisis kesenjangan kompetensi dan kinerja.

Verifikasi merupakan kegiatan analisis dan pemetaan terhadap jenis kompetensi yang akan dikembangkan yang memerlukan paling sedikit:

- Kesesuaian jenis kompetensi yang akan dikembangkan;
- Kesesuaian jalur pengembangan kompetensi;
- Pemenuhan 20 (dua puluh) JP pengembangan kompetensi per tahun;
- Ketersediaan anggaran; dan
- Rencana pelaksanaan pengembangan kompetensi.

Selama melaksanakan verifikasi harus memperhatikan:

- Dokumen perencanaan 5 (lima) tahunan Instansi Pemerintah;
- Standar Kompetensi Jabatan; dan

- c. Manajemen Talenta. Bagi instansi pemerintah yang telah melaksanakan Manajemen Talenta harus memperhatikan kebutuhan pengembangan kompetensi bagi Kelompok Rencana Suksesi (*talent pool*).

Tahapan verifikasi menghasilkan dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi.

Dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi mencakup:

- a. Nama dan nomor induk pegawai yang akan dikembangkan;
- b. Jabatan yang akan dikembangkan;
- c. Jenis kompetensi yang perlu dikembangkan;
- d. Bentuk dan jalur pengembangan kompetensi;
- e. Penyelenggara pengembangan kompetensi;
- f. Jadwal atau waktu pelaksanaan;
- g. Kesesuaian pengembangan kompetensi dengan standar kurikulum dari instansi pembina kompetensi;
- h. Kebutuhan anggaran; dan
- i. Jumlah JP.

Validasi Rencana Pengembangan Kompetensi SDM merupakan kegiatan pengesahan Rencana Pengembangan Kompetensi tingkat instansi oleh PPK setelah diusulkan PyB dan dilakukan di tingkat instansi untuk anggaran tahun berikutnya.

Rencana Pengembangan Kompetensi SDM yang telah disahkan oleh PPK disampaikan kepada LAN pada triwulan ketiga tahun anggaran berjalan. Dokumen Rencana Pengembangan SDM tersebut menjadi bahan penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi PNS tingkat nasional.

Selanjutnya penyusunan Rencana Pengembangan SDM di tingkat nasional dilaksanakan dalam Forum Koordinasi Pengembangan Kompetensi Nasional yang diselenggarakan untuk menetapkan jenis pengembangan kompetensi yang menjadi program prioritas nasional. Unsur-unsur yang terwakili dalam forum koordinasi adalah:

- a. Kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara, keuangan, perencanaan, pendidikan, dan pemerintahan dalam negeri;
- b. Lembaga Administrasi Negara;
- c. Badan Kepegawaian Negara; dan
- d. Instansi teknis sesuai dengan kebutuhan.

Hal-hal yang harus menjadi perhatian dalam Forum Koordinasi Pengembangan Kompetensi Nasional tersebut adalah:

- a. Prioritas kebijakan dalam rencana pembangunan nasional;
- b. Isu strategis kebijakan nasional;
- c. Kebutuhan lintas sektoral;
- d. Data perencanaan pengembangan kompetensi seluruh instansi pemerintah;
- e. Data sebaran pegawai, komposisi pegawai, dan Profil PNS;
- f. Data kesenjangan kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi social kultural secara nasional; dan/atau
- g. Anggaran pemerintah.

Penyusunan rencana pengembangan kompetensi manajerial dan sosial kultural tingkat nasional dilakukan oleh masing-masing Instansi Pemerintah untuk disampaikan dan dikoordinasikan oleh LAN.

Instansi Teknis mengusulkan kebutuhan pengembangan kompetensi teknis dan Instansi Pembina JF mengusulkan kebutuhan pengembangan kompetensi teknis bagi JF secara nasional disertai dengan usulan besaran dan sumber pembiayaan, kemudian penyusunan rencana pengembangan kompetensi teknis tingkat nasional dikoordinasikan oleh Instansi Teknis dan Instansi Pembina JF, dan hasilnya disampaikan kepada LAN.

#### 4.2. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi

Bentuk pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM adalah pendidikan dan/atau pelatihan. Dalam bentuk pendidikan, pelaksanaan pengembangan kompetensi dilakukan dengan pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pendidikan dilaksanakan untuk memenuhi rencana strategis instansi, kebutuhan standar kompetensi jabatan, dan pengembangan karier.

Dalam bentuk pelatihan, pelaksanaan pengembangan kompetensi dapat berupa pelatihan klasikal yang menekankan pada proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas dan pelatihan nonklasikal yang menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas. Pelatihan dapat dilaksanakan secara:

- a. **Mandiri** oleh unit kerja penyelenggara pelatihan di Instansi Pemerintah yang terakreditasi;
- b. **Bersama dengan instansi pemerintah lain** yang memiliki akreditasi untuk melaksanakan pelatihan; atau
- c. **Bersama dengan lembaga penyelenggara pelatihan independen** yang terakreditasi.

Pelatihan klasikal dapat ditempuh melalui jalur:



- a. Pelatihan struktural kepemimpinan;
- b. Pelatihan manajerial;
- c. Pelatihan teknis;
- d. Pelatihan fungsional;
- e. Pelatihan sosial kultural;
- f. Seminar/konferensi/sarasehan;
- g. *Workshop* atau lokakarya;
- h. Kursus;
- i. Penataran;
- j. Bimbingan teknis;
- k. Sosialisasi; dan/atau
- l. Jalur pengembangan kompetensi dalam bentuk klasikal lainnya.

Sedangkan pelatihan nonklasikal dapat ditempuh melalui jalur:

- a. *Coaching*;
- b. *Mentoring*;
- c. *E-learning*;
- d. Pelatihan jarak jauh;
- e. Detasering (*secondment*);
- f. Pembelajaran alam terbuka (*outbond*);
- g. Patok banding (*benchmarking*);
- h. Pertukaran antar PNS dengan pegawai swasta/BUMN/BUMD;
- i. Belajar mandiri (*self development*);
- j. Komunitas belajar (*community of practices*);
- k. Bimbingan di tempat kerja;
- l. Magang/praktik kerja; dan
- m. Jalur pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan nonklasikal lainnya.

### 4.3. Evaluasi

Evaluasi pengembangan kompetensi SDM ASN Perencana dilaksanakan untuk menilai kesesuaian antara kebutuhan kompetensi dengan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier.

Di tingkat instansi evaluasi dilakukan oleh PyB dan hasilnya dilaporkan kepada PPK untuk selanjutnya disampaikan kepada LAN pada triwulan pertama tahun berikutnya.

Evaluasi dilaksanakan melalui mekanisme penilaian terhadap:

- a. Kesesuaian antara Rencana Pengembangan Kompetensi dengan pelaksanaan Pengembangan Kompetensi; dan
- b. Kemanfaatan antara pelaksanaan Pengembangan Kompetensi terhadap peningkatan Kompetensi dan peningkatan kinerja pegawai.

Di tingkat nasional, evaluasi dilaksanakan melalui mekanisme penilaian terhadap kesesuaian antara rencana pengembangan kompetensi tingkat nasional dengan program prioritas nasional. Evaluasi pengembangan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural tingkat nasional dilakukan oleh LAN dengan ketentuan:

- a. LAN melakukan evaluasi pengembangan kompetensi untuk JPT Madya dan JPT Pratama; dan
- b. LAN dapat mendelegasikan evaluasi pengembangan kompetensi untuk jabatan administrator dan jabatan pengawas kepada Instansi Pemerintah.

Pelaksanaan evaluasi melalui mekanisme penilaian terhadap kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar kebijakan pengembangan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural yang ditetapkan oleh LAN. Sedangkan evaluasi pengembangan kompetensi teknis tingkat nasional dilakukan oleh Instansi Teknis dan Instansi Pembina JF dengan ketentuan

- a. Instansi Teknis dan Instansi Pembina JF melakukan evaluasi Pengembangan Kompetensi Teknis secara mandiri; dan/atau
- b. Instansi Teknis dan Instansi Pembina JF dapat mendelegasikan kepada Instansi Pemerintah lain dan/atau bekerja sama dengan lembaga lain yang terakreditasi.

Pelaksanaan evaluasi dilaksanakan melalui mekanisme penilaian terhadap kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar kebijakan pengembangan kompetensi teknis yang ditetapkan oleh Instansi Teknis dan Instansi Pembina JF. Hasil evaluasi triwulan pertama tahun berikutnya melalui S

## BAB III | STRATEGI *RE-ENTRY*

*Re-entry* adalah proses penempatan kembali ASN setelah selesai mengikuti program pendidikan atau pelatihan ke instansi tempat bekerja. Pada instansi kerja asal, persoalan yang terjadi pada umumnya adalah ASN yang datang kembali mendapatkan penempatan yang tidak sesuai dengan kompetensi atau bidang/area yang didapatkannya selama mengikuti pendidikan dan atau pelatihan. Hal ini mengakibatkan kinerja ASN pada jabatan yang diperolehnya menjadi tidak sesuai dengan yang dibutuhkan oleh unit organisasinya.

Oleh karena itu, strategi *re-entry* bagi ASN yang telah menyelesaikan pendidikan dan atau pelatihan diharapkan mampu memberikan kepastian peran dan karir yang sesuai dengan kompetensi yang didapatkannya. Strategi tersebut dapat diwujudkan dalam komitmen bersama secara tertulis antara ASN dan instansi kerja asal untuk menerima dan melakukan penempatan ASN di bidang/area kerja yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

Hal lain yang harus diperhatikan selama proses *re-entry* adalah bahwa ASN yang bersangkutan tidak dikecualikan untuk memperoleh promosi atau mutasi jabatan. Untuk itu, perlu mendorong semua kementerian/lembaga dan pemerintah daerah agar menjadikan Rencana Pengembangan SDM ASN di instansinya sebagai bagian dari program manajemen talenta (*talent management*) sehingga program penyusunan rencana pengembangan SDM ASN Perencana dapat diintegrasikan dengan manajemen karir di dalam instansi.



## BAB IV | KERANGKA PENULISAN

Kerangka penulisan dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi SDM ASN Perencana disusun untuk memberikan panduan penulisan yang sistematis, standar, dan menjamin terlaksananya tahapan-tahapan penyusunan rencana pengembangan SDM ASN Perencana. Diharapkan kerangka penulisan ini juga dapat membantu dan memudahkan tim penyusun untuk menyelesaikan dokumen perencanaan pengembangan kompetensi SDM ASN Perencana. Kerangka penulisan disusun menurut sistematika sebagai berikut.

Halaman Sampul Depan

Halaman Pengesahan

Kata Pengantar

Daftar Isi

Daftar Tabel

Daftar Gambar

### BAB I PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Subbab ini menguraikan dan menggambarkan kondisi pembangunan dan sumber daya manusia secara umum dan tantangan-tantangan yang sedang dan akan dihadapi. Kondisi tersebut mencakup amanat konstitusi tentang hak dan kesempatan setiap pegawai untuk mendapatkan pengembangan kompetensi, serta tantangan-tantangan pencapaian cita-cita pembangunan terkait fakta empirik ketersediaan dan pengembangan sumber daya manusia yang ada.

#### 1.2. Tujuan dan Manfaat

Subbab ini menjelaskan secara singkat tujuan penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi ASN sebagai respon atas situasi dan kondisi yang digambarkan dalam subbab Latar Belakang. Pada subbab ini juga dijelaskan apa manfaat penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi ASN tersebut bagi pencapaian pembangunan.

#### 1.3. Dasar Hukum

Subbab ini memuat daftar dari peraturan perundang-undangan yang menjadi rujukan disusunnya Rencana Pengembangan Kompetensi ASN, diantaranya:

- Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;

- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil;
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara;
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil; dan
- Peraturan-peraturan lain yang terkait dan berlaku, baik di tingkat nasional maupun daerah.
- 

## BAB II GAMBARAN UMUM PERENCANAAN PEMBANGUNAN

- 2.1. Rencana Pembangunan Jangka Panjang
- 2.2. Rencana Pembangunan Jangka Menengah
- 2.3. Rencana Pelaksanaan Pembangunan

## BAB III PERENCANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN

### 3.1. Susunan Organisasi

Subbab ini menampilkan dan menjelaskan informasi tentang susunan organisasi terbaru dengan menyebutkan nomenklatur seluruh jabatan yang ditampilkan dalam bentuk diagram, narasi, atau tabular. Susunan organisasi menggambarkan strategi pengembangan organisasi untuk menjamin tercapainya hasil prioritas pembangunan sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan pembangunan. Untuk daerah provinsi dan kabupaten/kota, susunan organisasi menampilkan struktur organisasi seluruh perangkat daerah yang ada. Susunan organisasi dilengkapi dengan informasi peta jabatan.

### 3.2. Kondisi SDM ASN Saat Ini

Subbab ini menampilkan dan menjelaskan informasi terkait:

- Jumlah pegawai menurut status kepegawaian (PNS, PPPK, dan Non PNS);
- Jumlah pegawai menurut tingkat jabatan (JPT, Administrasi, dan Fungsional);
- Jumlah pegawai menurut tingkat dan latar belakang pendidikan;
- Jumlah pegawai menurut kelompok usia; dan
- Tantangan-tantangan utama pengembangan pegawai dalam pencapaian pembangunan yang digambarkan dalam BAB II.

### 3.3. Mekanisme Penyusunan HCDP

Subbab ini menguraikan langkah-langkah penyusunan rencana pengembangan kompetensi pegawai sesuai dengan yang telah ditentukan dalam Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018, dan teknik asesmen kompetensi pegawai yang digunakan untuk menilai kompetensi setiap pegawai.

### 3.4. Standar Kompetensi ASN

Pada bab ini dilakukan identifikasi dan perumusan kompetensi yang diperlukan oleh semua jabatan di dalam unit organisasi, termasuk staf, dan target kinerja yang telah ditetapkan. Untuk unit kompetensi manajerial dan sosial kultural telah disusun dalam Peraturan Menteri PANRB No. 38 Tahun 2017. Dan untuk kompetensi teknis baik kompetensi generik maupun kompetensi spesifik harus disusun dan dirumuskan oleh masing-masing instansi sesuai dengan tugas dan fungsinya. Perumusan kompetensi teknis harus mempertimbangkan prioritas pembangunan di instansi/daerahnya dan prioritas pembangunan di tingkat nasional dengan melibatkan pihak-pihak yang kompeten.

### 3.5. Profil Kompetensi ASN

Bab Profil Kompetensi ASN menampilkan seluruh kompetensi yang telah dimiliki oleh setiap ASN dan menjelaskan rencana pengembangan diri ASN terkait dengan pengembangan karir yang diinginkannya. Profil Kompetensi ASN harus diverifikasi dan disetujui oleh atasan langsung. Untuk instansi yang telah melaksanakan program manajemen talenta (*talent management*), verifikasi dan persetujuan dilakukan oleh mentor.

### 3.6. Analisis Kesenjangan Kompetensi dan Kinerja

Subbab ini menjadi inti dari dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi ASN karena memuat kesenjangan antara profil kompetensi setiap ASN dengan Standar Kompetensi Jabatan yang ingin diraih sebagai pengembangan karirnya. Informasi tentang kesenjangan dalam bab ini ditampilkan dalam bentuk tabel menurut bentuk dan jalur pengembangannya baik pendidikan maupun pelatihan, sehingga terlihat kebutuhan pengembangan apa saja yang harus dilaksanakan dalam setiap tahun hingga 5 tahun ke depan. Subbab ini juga menampilkan dan menjelaskan capaian kinerja setiap pegawai pada penilaian tahun terakhir, serta daftar kebutuhan pengembangan kompetensi setiap pegawai.

### 3.7. Penetapan Rencana Pengembangan Kompetensi ASN

Subbab ini memuat uraian kegiatan verifikasi dan validasi daftar kebutuhan pengembangan kompetensi ASN hasil analisis kesenjangan di subbab sebelumnya. Tabel daftar kebutuhan pengembangan kompetensi ASN dilengkapi dengan kolom rencana tahun pelaksanaan, nilai anggaran yang dibutuhkan, dan sumber pendanaannya.

## BAB IV RENCANA PENEMPATAN KEMBALI (*RE-ENTRY*)

Bab ini menguraikan strategi yang harus disiapkan untuk menerima kembali ASN yang telah menyelesaikan pendidikan maupun pelatihan pada jabatan-jabatan yang ada sesuai dengan kompetensi yang telah diperolehnya.

## BAB V RENCANA MONITORING DAN EVALUASI

Bab ini menguraikan rencana monitoring dan evaluasi yang akan dilakukan selama pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi ASN dan penempatan kembali ASN yang telah selesai mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan rencana pengembangan kompetensi ASN yang disusun sebelumnya.

## Lampiran-1

Tabel Identifikasi Unit Kompetensi <sup>4</sup>

No	Nama Jabatan	Uraian Tugas	Unit Kompetensi
[1]	[2]	[3]	[4]
1.		1.1.	
		1.2.	
		1.3.	
		Dst.	
2.		2.1.	
		2.2.	
		2.3.	
		Dst.	
3.		3.1.	
		3.2.	
		3.3.	
		Dst.	
4.		4.1.	
		4.2.	
		4.3.	
		Dst.	
Dst.	Dst.	Dst.	

<sup>4</sup> Disesuaikan dari Anak Lampiran 4 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013



Lampiran-2

LAPORAN BULANAN KEGIATAN PENGEMBANGAN DIRI <sup>5</sup>

Saya yang bertandatangan di bawah ini, menerangkan bahwa:

- 1. Nama : ..... (1)
- 2. Jabatan : ..... (2)
- 3. NIP : ..... (3)
- 4. Pangkat/Gol. Ruang : ..... (4)
- 5. Unit Organisasi : ..... (5)

telah melaksanakan:

- a. Pendidikan (Tugas Belajar/Ijin Belajar)
- b. Pendidikan dan Pelatihan
- c. Kursus
- d. Seminar/Diskusi Panel
- e. Presentasi/Mengajar
- f. Kunjungan
- g. *Literatur Review*
- h. Lain-lain, ..... (sebutkan) (6)

- 6. Tanggal : ..... (7)
- 7. Jumlah Jam Kegiatan : ..... (8)
- 8. Tempat : ..... (9)
- 9. Penyelenggara : ..... (10)
- 10. Sertifikat : a. Ada                      b. Tidak ada (11)
- 11. Deskripsi Kegiatan : ..... (12)

.....

....., ..... (13)

(.....) (14)

Pengembangan Bulan : ..... (15)

---

<sup>5</sup> Diambil dari Anak Lampiran I-a Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 22 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Pengembangan Pegawai Negeri Sipil

Lampiran-3

RENCANA TAHUNAN KEBUTUHAN PENGEMBANGAN DIRI

- 1. Nama : ..... (1)
- 2. NIP : ..... (2)
- 3. Pangkat/Gol. Ruang : ..... (3)
- 4. Jabatan : ..... (4)
- 5. Unit Organisasi : ..... (5)
- 6. Pendidikan Terakhir : ..... (6)
  
- 7. Diklat Yang Pernah Diikuti : 1) ..... (7)  
2) .....  
3) .....  
4) dan seterusnya
  
- 8. Pengalaman Kerja : 1) ..... (8)  
2) .....  
3) .....  
4) dan seterusnya
  
- 9. Keahlian Yang Dimiliki : 1) ..... (9)  
2) .....  
3) .....  
4) dan seterusnya
  
- 10. Keterampilan Yang Dimiliki : 1) ..... (10)  
2) .....  
3) .....  
4) dan seterusnya
  
- 11. Kebutuhan Pengembangan :
  - a. Karier pekerjaan yang paling diminati:
    - 1) ..... (11)
    - 2) .....
    - 3) Dan seterusnya
  
  - b. Kapasitas dan kapabilitas:
    - 1) Jenis Pengembangan: ..... (12)
      - a) Pendidikan (Tugas Belajar/Ijin Belajar)
      - b) Pendidikan dan Pelatihan
      - c) Kursus
      - d) Seminar/Diskusi Panel
      - e) Lain-lain, ..... (sebutkan)
  
    - 2) Meteri Pengembangan: ..... (13)
      - a) .....
      - b) .....
      - c) dan seterusnya

12. Alasan mengikuti pengembangan (14)

.....  
.....  
.....

13. Rekomendasi dari Atasan (15)

.....  
.....  
.....

....., .....

Mengetahui Atasan Langsung

(.....)

(.....)



Lampiran-5

ANALISIS KESENJANGAN ANTARA SYARAT JABATAN DENGAN PROFIL PEGAWAI <sup>7</sup>

Unit Organisasi : .....

Jabatan : .....

Nama : .....

Tahun : .....

NO	SYARAT JABATAN		PROFIL PEGAWAI	ANALISIS KESENJANGAN (SESUAI/BELUM SESUAI)	TINGKAT KESESUAIAN	TINDAK LANJUT
	UNSUR	URAIAN				
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
	PENDIDIKAN					
	PENDIDIKAN DAN PELATIHAN					
	PENGALAMAN JABATAN					
	KEAHLIAN					
	KETERAMPILAN					


<sup>7</sup> Diambil dari Anak Lampiran I-d Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 22 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Pengembangan Pegawai Negeri Sipil











Pusbindiklatren Kementerian PPN/Bappenas  
Jalan Proklamasi No. 70, Jakarta 10320  
Telepon: (021) 319 28280, 319 28285, 319 28279  
Faksimile: (021) 319 28281  
Pos-el: [pusbindiklatren@bappenas.go.id](mailto:pusbindiklatren@bappenas.go.id)  
Situs Web: [pusbindiklatren.bappenas.go.id](http://pusbindiklatren.bappenas.go.id)

  Pusbindiklatren Bappenas   @pusbindiklatren