



STANDAR KOMPETENSI JABATAN

KANTOR REGIONAL XII BKN PEKANBARU

Pekanbaru
3 September 2026

DASAR HUKUM



**Undang – Undang
No. 5 Tahun 2014
Tentang Asn**



**Pp No. 17 Tahun 2020 Tentang
Perubahan Atas Peraturan
Pemerintah Nomor 11 Tahun
2017 Tentang Manajemen
Pegawai Negeri Sipil**



**Permenpanrb No. 38
Tahun 2017 Tentang
Standar Kompetensi
Jabatan Aparatur
Sipil Negara**

KOMPETENSI MANEJERIAL



Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/ perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.

No	Standar Kompetensi Manajerial	Jabatan Pimpinan Tinggi			Administrasi	
		Utama	Madya	Pratama	Administrator	Pengawas
1	 Integritas	5	5	4	3	2
2	 Kerjasama	5	5	4	3	2
3	 Komunikasi	5	5	4	3	2
4	 Orientasi Pada Hasil	5	5	4	3	2
5	 Pelayanan Publik	5	5	4	3	2
6	 Pengembangan Diri Dan Orang Lain	5	5	4	3	2
7	 Mengelola Perubahan	5	5	4	3	2
8	 Pengambilan Keputusan	5	5	4	3	2

KOMPETENSI SOSIAL KULTURAL

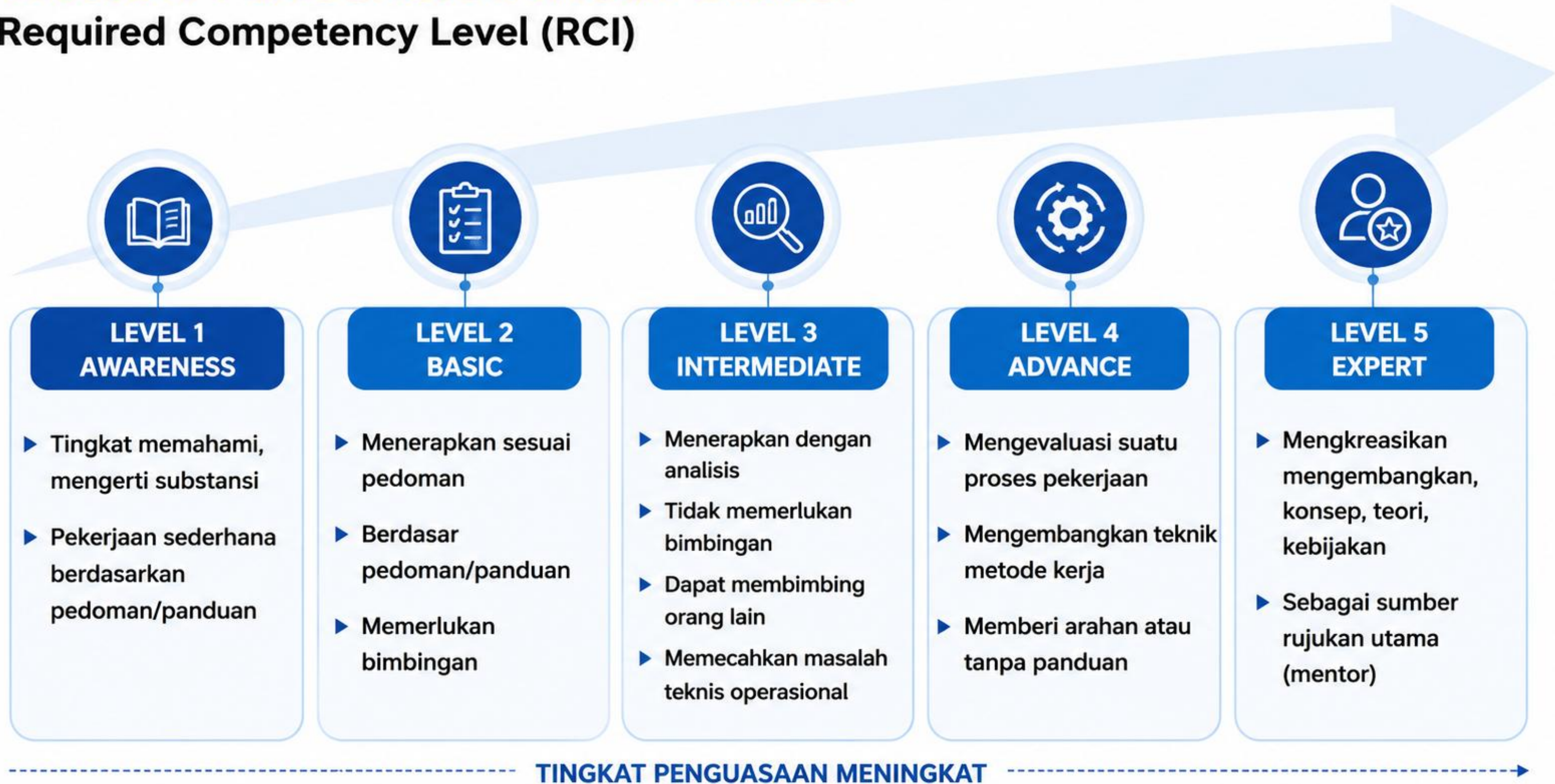


Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang Jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan.

No	Standar Kompetensi Sosial Kultural	Jabatan Pimpinan Tinggi			Administrasi	
		Utama	Madya	Pratama	Administrator	Pengawas
1	 Perekat Bangsa	5	5	4	3	2

TINGKAT PENGUASAAN KOMPETENSI

Required Competency Level (RCI)



STANDAR KOMPETENSI

PERMENPAN 38 TAHUN 2017

NO.	KOMPETENSI	LEVEL	INDIKATOR PERILAKU
1	 Integritas Konsisten berperilaku selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan manajemen, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, menciptakan budaya etika tinggi, bertanggungjawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya.	1	1.1. Bertingkah laku sesuai dengan perkataan, berkata sesuai dengan fakta; 1.2. Melaksanakan peraturan, kode etik organisasi dalam lingkungan kerja sehari-hari pada tataran individu/pribadi; 1.3. Tidak mengingkari/membenarkan sesuatu yang bertentangan dengan aturan organisasi.
2		2	2.1. Mengingatkan rekan kerja untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi; Mengajak orang lain untuk bertindak sesuai etika dan kode etik; 2.2. Menerapkan norma-norma secara konsisten dalam setiap situasi, pada unit kerja terkecil/kelompok kerjanya ; 2.3. Memberikan informasi yang dapat dipercaya sesuai dengan etika organisasi.
3	 Mampu memastikan, menanamkan keyakinan bersama agar anggota yang dipimpin bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi, dalam lingkup formal.	3	Memastikan (sudah ada upaya melihat pada hasilnya) Dalam lingkup unit kerja 3.1. Memastikan anggota yang dipimpin bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi ; 3.2. Mampu untuk memberi apresiasi dan teguran bagi anggota yang dipimpin agar bertindak selaras dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi; 3.3. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap penerapan sikap integritas di dalam unit kerja yang dipimpin.
4	 Mampu menciptakan situasi kerja yang mendorong kepatuhan pada nilai, norma, dan etika organisasi.	4	Membuat / menginisiasi situasi dalam lingkup unit kerja atau lebih luas (organisasi) 4.1. Menciptakan situasi kerja yang mendorong seluruh pemangku kepentingan mematuhi nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi ; 4.2. Mendukung dan menerapkan prinsip moral dan standar etika yang tinggi, serta berani menanggung konsekuensinya ; 4.3. Berani melakukan koreksi atau mengambil tindakan atas penyimpangan kode etik/nilai-nilai yang dilakukan oleh orang lain, pada tataran lingkup kerja setingkat instansi meskipun ada resiko.
5	 Mampu menjadi <i>role model</i> dalam penerapan standar keadilan dan etika di tingkat nasional.	5	Membuat konsep kebijakan / aturan di lingkup 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.

NO.	KOMPETENSI	LEVEL	DESKRIPSI LEVEL	INDIKATOR PERILAKU
	Kerjasama Kemampuan menjalin, membina, mempertahankan hubungan kerja yang efektif, memiliki komitmen saling membantu dalam penyelesaian tugas, dan mengoptimalkan segala sumberdaya untuk mencapai tujuan strategis organisasi.	1	Berpartisipasi dalam kelompok kerja. Lebih bersifat pasif, namun tetap kooperatif mengikuti proses kerja kelompok.	1.1. Berpartisipasi sebagai anggota tim yang baik, melakukan tugas/bagiannya, dan mendukung keputusan tim; 1.2. Mendengarkan dan menghargai masukan dari orang lain dan memberikan usulan-usulan bagi kepentingan tim; 1.3. Mampu menjalin interaksi sosial untuk penyelesaian tugas.
		2	Menumbuhkan tim kerja yang partisipatif dan efektif. Sudah mulai aktif dalam lingkup kelompok kerja tim.	2.1. Membantu orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka untuk mendukung sasaran tim; 2.2. Berbagi informasi yang relevan atau bermanfaat pada anggota tim; mempertimbangkan masukan dan keahlian anggota dalam tim/kelompok kerja serta bersedia untuk belajar dari orang lain; 2.3. Membangun komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan tugas tim.
		3	Efektif membangun tim kerja untuk peningkatan kinerja organisasi. Membangun jejaring, Menjalinkan kerjasama dengan unit lain	3.1. Melihat kekuatan/kelemahan anggota tim, membentuk tim yang tepat, mengantisipasi kemungkinan hambatan, dan mencari solusi yang optimal 3.2. Mengupayakan dan mengutamakan pengambilan keputusan berdasarkan usulan-usulan anggota tim/kelompok, bernegosiasi secara efektif untuk upaya penyelesaian pekerjaan yang menjadi target kinerja kelompok dan/atau unit kerja. 3.3. Membangun aliansi dengan para pemangku kepentingan dalam rangka mendukung penyelesaian target kerja kelompok.
		4	Membangun komitmen tim, sinergi Menciptakan sinergi dengan unit kerja lainnya	4.1. Membangun sinergi antar unit kerja di lingkup instansi yang dipimpin 4.2. Memfasilitasi kepentingan yang berbeda dari unit kerja lain sehingga tercipta sinergi dalam rangka pencapaian target kerja organisasi. 4.3. Mengembangkan sistem yang menghargai kerja sama antar unit, memberikan dukungan / semangat untuk memastikan tercapainya sinergi dalam rangka pencapaian target kerja organisasi.
		5	Menciptakan situasi kerja sama secara konsisten, baik di dalam maupun di luar instansi. Menjaga konsistensi kerjasama di dalam maupun 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 produktivitas dan menjadi panutan dalam organisasi 5.2. Secara konsisten menjaga sinergi agar pemangku kepentingan dapat bekerja sama dengan orang di dalam maupun di luar organisasi. 5.3. Membangun konsensus untuk menggabungkan sumberdaya dari berbagai pemangku kepentingan untuk tujuan bangsa dan negara.

NO.	KOMPETENSI	LEVEL	DESKRIPSI LEVEL		INDIKATOR PERILAKU
3	Komunikasi Kemampuan untuk menerangkan pandangan dan gagasan secara jelas, sistematis disertai argumentasi yang logis dengan cara-cara yang sesuai baik secara lisan maupun tertulis; memastikan pemahaman; mendengarkan secara aktif dan efektif; mempersuasi, meyakinkan dan membujuk orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi.	1	Menyampaikan informasi dengan jelas, lengkap, pemahaman yang sama.	Menyampaikan informasi dengan jelas dan antar pihak memiliki pemahaman yang sama.	1.1. Menyampaikan informasi (data), pikiran atau pendapat dengan jelas, singkat dan tepat dengan menggunakan cara/media yang sesuai dan mengikuti alur yang logis; 1.2. Memastikan pemahaman yang sama atas instruksi yang diterima/diberikan 1.3. Mampu melaksanakan kegiatan surat menyurat sesuai tata naskah organisasi.
		2	Aktif menjalankan komunikasi secara formal dan informal; Bersedia mendengarkan orang lain, menginterpretasikan pesan dengan respon yang sesuai, mampu menyusun materi presentasi, pidato, naskah, laporan, dll.	Aktif menjalin komunikasi 2 arah, formal maupun informal untuk konten yang umum/ biasa	2.1. Menggunakan gaya komunikasi informal untuk meningkatkan hubungan profesional; 2.2. Mendengarkan pihak lain secara aktif; menangkap dan menginterpretasikan pesan-pesan dari orang lain, serta memberikan respon yang sesuai; 2.3. Membuat materi presentasi, pidato, draft naskah, laporan dll sesuai arahan pimpinan.
		3	Berkomunikasi secara asertif, terampil berkomunikasi lisan/ tertulis untuk menyampaikan informasi yang sensitif/ rumit/kompleks.	Asertif untuk menyampaikan hal yang sensitif dan rumit.	3.1. Menyampaikan suatu informasi yang sensitif/rumit dengan cara penyampaian dan kondisi yang tepat, sehingga dapat dipahami dan diterima oleh pihak lain; 3.2. Menyederhanakan topik yang rumit dan sensitif sehingga lebih mudah dipahami dan diterima orang lain; 3.3. Membuat laporan tahunan/periodik/naskah/dokumen/ proposal yang kompleks; Membuat surat resmi yang sistematis dan tidak menimbulkan pemahaman yang berbeda; membuat proposal yang rinci dan lengkap.
		4	Mampu mengemukakan pemikiran multidimensi secara lisan dan tertulis untuk mendorong kesepakatan dengan tujuan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.	Mengakomodir berbagai sudut pandang, persuasif	4.1. Mengintegrasikan informasi-informasi penting dari berbagai sumber dengan pihak lain untuk mendapatkan pemahaman yang sama; 4.2. Menuangkan pemikiran/konsep dari berbagai sudut pandang/ multidimensi dalam bentuk tulisan formal; 4.3. Menyampaikan informasi secara persuasif untuk mendorong pemangku kepentingan sepakat pada langkah bersama.
		5	Menggagas sistem komunikasi yang terbuka secara strategis untuk mencari solusi dengan tujuan meningkatkan kinerja.	Mengeliminir hambatan komunikasi, membangun komunikasi yang terbuka dalam lingkup yang strategis dan luas, membuat sistem untuk mempermudah komunikasi (dalam lingkup nasional / di tingkat instansi)	5.1. Menghilangkan hambatan komunikasi, mampu berkomunikasi dalam isu-isu nasional yang memiliki resiko 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 sistem komunikasi dengan melibatkan pemangku kepentingan sejak dini untuk mencari solusi dengan tujuan meningkatkan kinerja di tingkat instansi/nasional

NO.	KOMPETENSI	LEVEL	DESKRIPSI LEVEL		INDIKATOR PERILAKU
4	Orientasi pada Hasil Kemampuan mempertahankan komitmen pribadi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas, dapat diandalkan, bertanggung jawab, mampu secara sistematis mengidentifikasi risiko dan peluang dengan memperhatikan keterhubungan antara perencanaan dan hasil, untuk keberhasilan organisasi.	1	Bertanggung jawab untuk memenuhi standar kerja.	Mengikuti standar ; Sebatas menyelesaikan tugas sesuai SOP	1.1. Menyelesaikan tugas dengan tuntas; dapat diandalkan; 1.2. Bekerja dengan teliti dan hati-hati guna meminimalkan kesalahan dengan mengacu pada standar kualitas (SOP). 1.3. Bersedia menerima masukan, mengikuti contoh cara bekerja yang lebih efektif, efisien di lingkungan kerjanya.
		2	Berupaya meningkatkan hasil kerja pribadi yang lebih tinggi dari standar yang ditetapkan, mencari, mencoba metode alternatif untuk peningkatan kinerja.	Peningkatan hasil kerja pribadi melebihi standar, (punya target lebih); Identifikasi metode lain (cari alternatif cara lain)	2.1. Menetapkan dan berupaya mencapai standar kerja pribadi yang lebih tinggi dari standar kerja yang ditetapkan organisasi 2.2. Mencari, mencoba metode kerja alternatif untuk meningkatkan hasil kerjanya. 2.3. Memberi contoh kepada orang-orang di unit kerjanya untuk mencoba menerapkan metode kerja yang lebih efektif yang sudah dilakukannya.
		3	Menetapkan target kerja yang menantang bagi unit kerja, memberi apresiasi dan teguran untuk mendorong kinerja.	Target yang menantang, ada upaya mengintervensi melalui apresiasi / teguran Membangun metode	3.1. Menetapkan target kinerja unit yang lebih tinggi dari target yang ditetapkan organisasi. 3.2. Memberikan apresiasi dan teguran untuk mendorong pencapaian hasil unit kerjanya. 3.3. Mengembangkan metode kerja yang lebih efektif dan efisien untuk mencapai target kerja unitnya.
		4	Mendorong unit kerja mencapai target yang ditetapkan atau melebihi hasil kerja sebelumnya.	Mendorong, memantau dan mengevaluasi untuk mencapai target unit.	4.1. Mendorong unit kerja di tingkat instansi untuk mencapai kinerja yang melebihi target yang ditetapkan. 4.2. Memantau dan mengevaluasi hasil kerja unitnya agar selaras dengan sasaran strategis instansi. 4.3. Mendorong pemanfaatan sumber daya bersama antar unit kerja dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi pencapaian target organisasi.
		5	Meningkatkan mutu pencapaian kerja organisasi.	Memastikan mutu (memastikan sumber daya dan kualitas), membuat kebijakan	5.1. Memastikan kualitas sesuai standar dan keberlanjutan hasil kerja organisasi yang memberi kontribusi pada pencapaian target prioritas nasional. 5.2. Memastikan tersedianya sumber daya 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.

NO.	KOMPETENSI	LEVEL	DESKRIPSI LEVEL		INDIKATOR PERILAKU
5	Pelayanan Publik Kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kegiatan pemenuhan kebutuhan pelayanan publik secara profesional, transparan, mengikuti standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/golongan/partai politik.	1	Menjalankan tugas mengikuti standar pelayanan.	Mengikuti standar / prosedur	1.1. Mampu mengerjakan tugas-tugas dengan mengikuti standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, transparan 1.2. Bekerja mengikuti kepentingan pribadi/kelompok/partai politik. 1.3. Melayani kebutuhan, permintaan dan keluhan pemangku kepentingan 1.4. Menyelesaikan masalah dengan tepat tanpa bersikap memihak dari dalam kapasitas sebagai pelaksana pelayanan publik.
		2	Mampu mensupervisi/ mengawasi/ menyelia dan menjelaskan proses pelaksanaan tugas tugas pemerintahan /pelayanan publik secara transparan.	Ada upaya aktif : untuk memenuhi pelayanan, mengenali kebutuhan stakeholder, menyesuaikan tertentu yang diberikan dengan kebiasaan stakeholder	2.1. Menunjukkan sikap yakin dalam mengerjakan tugas-tugas pemerintahan/pelayanan publik, mampu menyelia dan menjelaskan secara obyektif bila ada yang mempertanyakan kebijakan yang diambil. 2.2. Secara aktif mencari informasi untuk mengenali kebutuhan pemangku kepentingan agar dapat menjalankan kebiasaannya tanpa diskriminasi, tidak terpengaruh dan tidak memihak. 2.3. Mampu mengambil dan memanfaatkan kebiasaan, toleransi, situasi tertentu sehingga apa yang disampaikan menjadi perhatian pemangku kepentingan daan hal penyesuaian tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik.
		3	Mampu memanfaatkan kekuatan kelompok serta memperbaiki standar pelayanan publik di lingkup unit kerja.	Ada upaya aktif untuk memperbaiki pelayanan	3.1. Memahami, mendeskripsikan pengaruh dan hubungan/kekuatan kelompok yang sedang berjalan di organisasi (dinamis atau persaingan), dan dampaknya terhadap unit kerja untuk menjalankan tugas pemerintahan secara profesional dan netral, tidak memihak; 3.2. Menggunakan kekuatan/relasi dan mengalami lintas organisasi untuk sistematis merumuskan solusi tentang yang lebih efektif dan efisien termasuk pemangku kepentingan yang lain baik dalam cara-cara yang mengikuti standar objektif, transparan, profesional, sehingga tidak merugikan para pihak di lingkup pelayanan publik unit kerjanya. 3.3. Mampu menggunakan cara-cara yang efektif untuk memanfaatkan kan masalah yang dihadapi pemangku kepentingan/masyarakat serta mengantisipasi kebutuhan mereka saat menjalankan tugas pelayanan publik di unit kerjanya.
		4	Mampu memonitor, mengevaluasi, memperhitungkan dan mengantisipasi dampak dari isu-isu jangka panjang, kesempatan, atau kekuatan politik dalam hal pelayanan kebutuhan pemangku kepentingan yang transparan, objektif, dan profesional.	Melihat kebutuhan jangka panjang, dan mengevaluasi kondisi pelayanan saat ini. Ada prediksi.	4.1. Memahami dan memberi perhatian kepada isu-isu jangka panjang, kesempatan atau kekuatan politik yang mempengaruhi organisasi didalam hubungannya dengan dunia luar. 4.2. Menjaga agar kebijakan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansi nya tidak selaras dengan standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik. 4.3. Merencanakan strategi jangka panjang yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan pemangku kepentingan di alam menyusun kebijakan dengan mengikuti standar objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, transparan, tidak terpengaruh kepentingan pribadi /kelompok.
		5	Mampu memastikan kebijakan kebijakan pelayanan publik yang menjamin terselenggaranya pelayanan publik yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/ kelompok/ partai politik.	Menciptakan kebijakan dalam pelayanan dengan memandang aspek objektif dan netral.	5.1. Mampu menciptakan kebijakan kebijakan pelayanan publik yang menjamin terselenggaranya pelayanan publik yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik. 5.2. Mengidentifikasi nilai dan semangat pelayanan publik yang mengikuti standar objektif netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, transparan, tidak terpengaruh kepentingan pribadi/ kelompok kepada setiap individu di lingkungan organisasional. 5.3. Menjamin terselenggaranya pelayanan publik yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi /kelompok/partai politik.

NO.	KOMPETENSI	LEVEL	DESKRIPSI LEVEL		INDIKATOR PERILAKU
6	Pengembangan Diri dan Orang Lain Kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan dan menyempurnakan keterampilan diri; menginspirasi orang lain untuk mengembangkan dan menyempurnakan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan dan pengembangan karir jangka panjang, mendorong kemauan belajar sepanjang hidup, memberikan saran/bantuan, umpan balik, bimbingan untuk membantu orang lain untuk mengembangkan potensi dirinya.	1	Pengembangan diri	Terfokus pada pengembangan diri	1.1. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri dan menyeleksi sumber serta metodologi pembelajaran yang diperlukan 1.2. Menunjukkan usaha mandiri untuk mempelajari keterampilan atau kemampuan baru dari berbagai media pembelajaran 1.3. Berupaya meningkatkan diri dengan belajar dari orang-orang lain yang berwawasan luas di dalam organisasi.
		2	Meningkatkan kemampuan bawahan dengan memberikan contoh dan penjelasan cara melaksanakan suatu pekerjaan.	Meningkatkan kemampuan orang lain melalui contoh-contoh dan penjelasan (mengajarkan sesuatu yang sudah ada)	2.1. Meningkatkan kemampuan bawahan dengan memberikan contoh, instruksi, penjelasan dan petunjuk praktis yang jelas kepada bawahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. 2.2. Membantu bawahan untuk mempelajari proses, program atau sistem baru 2.3. Menggunakan metode lain untuk meyakinkan bahwa orang lain telah memahami penjelasan atau pengarahan
		3	Memberikan umpan balik, membimbing.	Memberikan kesempatan orang lain untuk belajar, mengambil prosesnya dan memberikan feedback	3.1. Memberikan tugas-tugas yang menantang pada bawahan sebagai media belajar untuk mengajarkan keterampilan baru. 3.2. Mengamati bawahan dalam mengerjakan tugasnya dan memberikan umpan balik yang objektif dan jujur; melakukan diskusi dengan bawahan untuk memberikan bimbingan dan umpan balik yang berguna bagi bawahan. 3.3. Mendorong kepercayaan diri bawahan; memberikan kepercayaan penuh pada bawahan untuk mengerjakan tugas dengan caranya sendiri; memberi kesempatan dan membantu bawahan menemukan peluang untuk berkembang.
		4	Menyusun program pengembangan jangka panjang dalam rangka mendorong manajemen pembelajaran.	Menyusun program pengembangan jangka panjang Ada goal yang lebih besar dari jangka panjang.	4.1. Menyusun program pengembangan jangka panjang bersama-sama dengan bawahan, termasuk didalamnya penetapan tujuan, bimbingan, penugasan dan pengalaman lainnya, serta mengalokasikan waktu untuk mengikuti pelatihan/pendidikan/ pengembangan kompetensi dan karir; 4.2. Melaksanakan manajemen pembelajaran termasuk evaluasi dan umpan balik pada tataran organisasi; 4.3. Mengembangkan orang-orang disekitarnya secara konsisten, melakukan kaderisasi untuk posisi- posisi di unit kerjanya.
		5	Menciptakan situasi yang mendorong organisasi untuk mengembangkan kemampuan belajar secara berkelanjutan dalam rangka mendukung pencapaian hasil.	Mendorong pembelajaran berkelanjutan di lingkup organisasi, memberikan inspirasi Leadership : lebih kepada pengembangan	5.1. Menciptakan situasi yang mendorong individu, kelompok, unit kerja untuk mengembangkan kemampuan belajar secara berkelanjutan di tingkat instansi; 5.2. Merekomendasikan/memberikan penghargaan bagi upaya pengembangan yang berhasil, memastikan dukungan bagi orang lain dalam mengembangkan kemampuan dalam unit kerja di tingkat instansi; 5.3. Memberikan inspirasi kepada individu atau kelompok untuk belajar secara berkelanjutan dalam penerapan di tingkat instansi.

NO.	KOMPETENSI	LEVEL	DESKRIPSI LEVEL		INDIKATOR PERILAKU
7	 Mengelola Perubahan Kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan situasi yang baru atau berubah dan tidak bergantung secara berlebihan pada metode dan proses lama, mengambil tindakan untuk mendukung dan melaksanakan inisiatif perubahan, memimpin usaha perubahan, mengambil tanggung jawab pribadi untuk memastikan perubahan berhasil diimplementasikan secara efektif.	1	Mengikuti perubahan dengan arahan.	Pasif, sekedar mengikuti, tidak inovatif	1.1. Sadar mengenali perubahan yang terjadi di organisasi dan berusaha menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. 1.2. Mengikuti perubahan secara terbuka sesuai petunjuk/pedoman. 1.3. Menyesuaikan cara kerja lama dengan menerapkan metode/proses baru dengan bimbingan orang lain.
		2	Proaktif beradaptasi mengikuti perubahan.	Aktif menyikapi perubahan secara individu, ide-ide masih sebatas untuk kepentingan tugas.	2.1. Menyesuaikan cara kerja lama dengan menerapkan metode/proses baru selaras dengan ketentuan yang berlaku tanpa arahan orang lain. 2.2. Mengembangkan kemampuan diri untuk menghadapi perubahan. 2.3. Cepat dan tanggap dalam menerima perubahan.
		3	Membantu orang lain mengikuti perubahan, mengantisipasi perubahan secara tepat.	Membantu / memfasilitasi orang lain untuk menyesuaikan diri dengan perubahan (dalam lingkup bidang kerja)	3.1. Membantu orang lain dalam melakukan perubahan. 3.2. Menyesuaikan prioritas kerja secara berulang-ulang jika diperlukan. 3.3. Mengantisipasi perubahan yang dibutuhkan oleh unit kerjanya secara tepat. 3.4. Memberikan solusi efektif terhadap masalah yang ditimbulkan oleh adanya perubahan.
		4	Memimpin perubahan pada unit kerja.	Menerapkan perubahan di lingkup unit kerja.	4.1. Mengarahkan unit kerja untuk lebih siap dalam menghadapi perubahan termasuk mitigasi risiko yang mungkin terjadi. 4.2. Memastikan perubahan sudah diterapkan secara aktif di lingkup unit kerjanya secara berkala. 4.3. Memimpin dan memastikan penerapan program-program perubahan selaras antar unit kerja.
		5	Memimpin, menggalang dan menggerakkan dukungan pemangku kepentingan untuk menjalankan perubahan secara berkelanjutan pada tingkat instansi/nasional.	Perubahan yang berkelanjutan di lingkup instansi <i>Note: Inovasi baru terlihat dari cara dia menyesuaikan diri terhadap perubahan.</i>	5.1. Membuat kebijakan-kebijakan yang mendorong perubahan yang berdampak pada pencapaian sasaran prioritas nasional. 5.2. Menggalang dan menggerakkan dukungan para pemangku kepentingan untuk mengimplementasikan perubahan yang telah ditetapkan. 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.

NO.	KOMPETENSI	LEVEL	DESKRIPSI LEVEL		INDIKATOR PERILAKU
8	 Pengambilan Keputusan Kemampuan membuat keputusan yang baik secara tepat waktu dan dengan keyakinan diri, mempertimbangkan prinsip kehati-hatian, dirumuskan secara sistematis dan seksama berdasarkan berbagai informasi, alternatif pemecahan masalah dan konsekuensinya, serta bertanggung jawab atas keputusan yang diambil.	1	Mengumpulkan informasi untuk bertindak sesuai kewenangan.	Sebatas awareness untuk mengetahui info yang ada, melihat kemungkinan solusi. (bertindak sesuai prosedur)	1.1. Mengumpulkan dan mempertimbangkan informasi yang dibutuhkan dalam mencari solusi. 1.2. Mengenali situasi/pilihan yang tepat untuk bertindak sesuai kewenangan. 1.3. Mempertimbangkan kemungkinan solusi yang dapat diterapkan dalam pekerjaan rutin berdasarkan kebijakan dan prosedur yang telah ditentukan.
		2	Menganalisis masalah secara mendalam.	menganalisis secara mendalam informasi yang ada, membuat kesimpulan dan mengambil keputusan yang sifatnya operasional dan saat ini.	2.1. Melakukan analisis secara mendalam terhadap informasi yang tersedia dalam upaya mencari solusi. 2.2. Mempertimbangkan berbagai alternatif yang ada sebelum membuat kesimpulan. 2.3. Membuat keputusan operasional berdasarkan kesimpulan dari berbagai sumber informasi sesuai dengan pedoman yang ada.
		3	Membandingkan berbagai alternatif, menyeimbangkan risiko keberhasilan dalam implementasi.	Melihat solusi terbaik, pertimbangkan risiko (proses berpikir lebih kompleks), melihat dari berbagai aspek, keputusan yang lebih matang dengan risiko yang lebih sederhana.	3.1. Membandingkan berbagai alternatif tindakan dan implikasinya. 3.2. Memilih alternatif solusi yang terbaik, membuat keputusan operasional mengacu pada alternatif solusi terbaik yang didasarkan pada analisis data yang sistematis, seksama, mengakui prinsip kehati-hatian. 3.3. Menyeimbangkan antara kemungkinan risiko dan keberhasilan dalam implementasinya.
		4	Menyelesaikan masalah yang mengandung risiko tinggi, mengantisipasi dampak keputusan, membuat tindakan pengamanan; mitigasi risiko.	Risiko yang diambil sudah lebih kompleks, Membuat keputusan yang antisipatif.	4.1. Menyusun dan/atau memutuskan konsep penyelesaian masalah yang melibatkan beberapa/seluruh fungsi dalam organisasi. 4.2. Menghasilkan solusi dari berbagai masalah yang kompleks, terkait dengan bidang kerjanya yang berdampak pada pihak lain. 4.3. Membuat keputusan dan mengantisipasi dampak keputusannya serta menyiapkan tindakan penanganannya (mitigasi risiko)
		5	Menghasilkan solusi dan mengambil keputusan untuk mengatasi permasalahan jangka panjang/strategis, berdampak nasional.	dampak keputusan yang dibuat berdampak institusi dan nasional. Indept, solusi.	5.1. Menghasilkan solusi yang dapat mengatasi permasalahan jangka panjang. 5.2. Menghasilkan solusi strategis yang berdampak pada tataran instansi/nasional. 5.3. Membuat keputusan atau kebijakan yang berdampak nasional dengan memitigasi risiko yang mungkin timbul.

NO.	KOMPETENSI	LEVEL	DESKRIPSI LEVEL		INDIKATOR PERILAKU
9	 Perekat Bangsa Kemampuan dalam mempromosikan sikap toleransi, keterbukaan, peka terhadap perbedaan individu/kelompok masyarakat; mampu menjadi perpanjangan tangan pemerintah dalam mempersatukan masyarakat dan membangun hubungan sosial psikologis dengan masyarakat di tengah kemajemukan Indonesia sehingga menciptakan kelekatan yang kuat antara ASN dan para pemangku kepentingan serta diantara para pemangku kepentingan itu sendiri; menjaga, mengembangkan, dan mewujudkan rasa persatuan dan kesatuan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara Indonesia.	1	Peka memahami dan menerima kemajemukan.	Mau bekerjasama dengan semua saja, tidak membedakan, sadar akan perbedaan.	1.1. Mampu memahami, menerima, peka terhadap perbedaan individu/kelompok. 1.2. Terbuka, ingin belajar tentang perbedaan/kemajemukan masyarakat. 1.3. Mampu bekerja bersama dengan individu yang berbeda latar belakang dengan-nya.
		2	Aktif mengembangkan sikap saling menghargai, menekankan persamaan dan persatuan.	Menunjukkan kepedulian, ada pengelolaan emosi yang baik untuk menyikapi perbedaan.	2.1. Menampilkan sikap dan perilaku yang peduli akan nilai-nilai keberagaman dan menghargai perbedaan. 2.2. Membangun hubungan baik antar individu dalam organisasi, mitra kerja, pemangku kepentingan. 2.3. Bersikap tenang, mampu mengendalikan emosi, kemarahan dan frustrasi dalam menghadapi perbedaan yang ditimbulkan oleh perbedaan latar belakang, agama/kepercayaan, suku, gender, sosial ekonomi, preferensi politik di lingkungan unit kerjanya.
		3	Mempromosikan, mengembangkan sikap toleransi dan persatuan.	Mengajak orang lain untuk saling menghargai dan toleran Menjadi mediator ketika ada konflik.	3.1. Mempromosikan sikap menghargai perbedaan di antara orang-orang yang mendorong toleransi dan keterbukaan. 3.2. Melakukan pemetaan sosial di masyarakat sehingga dapat memberikan respon yang sesuai dengan budaya yang berlaku. Mengidentifikasi potensi masalah-famannan yang diakibatkan adanya keragaman budaya yang ada. 3.3. Menjadi mediator untuk menyelesaikan konflik atau mengurangi dampak negatif dari konflik atau potensi konflik.
		4	Mendayagunakan perbedaan secara konstruktif dan kreatif untuk meningkatkan efektivitas organisasi.	Membuat program kerja yang memberdayakan perbedaan.	4.1. Menginisiasi dan merepresentasikan pemerintah di lingkungan kerja dan masyarakat untuk senantiasa menjaga persatuan dan kesatuan dalam keberagaman dan menerima segala bentuk perbedaan dalam kehidupan bermasyarakat. 4.2. Mampu mendayagunakan perbedaan latar belakang, agama/kepercayaan, suku, gender, sosial ekonomi, preferensi politik untuk mencapai kelancaran pencapaian tujuan organisasi. 4.3. Mampu membuat program yang mengakomodasi perbedaan latar belakang, agama/kepercayaan, suku, gender, sosial ekonomi, preferensi politik.
		5	Wakil pemerintah untuk membangun hubungan sosial psikologis.	Memberikan usulan perbaikan kebijakan untuk mengakomodir perbedaan. Membuat kebijakan yang mengakomodir perbedaan.	5.1. Menjadi wakil pemerintah yang mampu membangun hubungan sosial psikologis dengan masyarakat sehingga menciptakan kelekatan yang kuat antara ASN dan para pemangku kepentingan serta diantara para pemangku kepentingan itu sendiri. 5.2. Mampu mengkomunikasikan dampak risiko yang teridentifikasi dan merekomendasikan tindakan korektif berdasarkan pertimbangan perbedaan latar belakang, agama/kepercayaan, suku, gender, sosial ekonomi, preferensi politik untuk membangun hubungan jangka panjang. 5.3. Mampu membuat kebijakan yang mengakomodasi perbedaan latar belakang, agama/kepercayaan, suku, gender, sosial ekonomi, preferensi politik.



**TERIMA
KASIH**