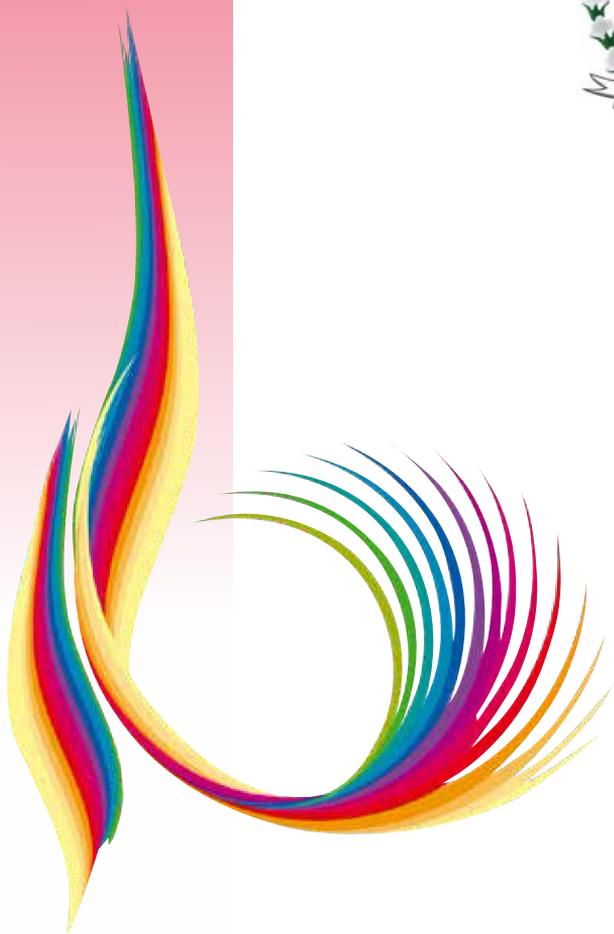


PEDOMAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA



**Pusat Kajian Reformasi Administrasi
Deputi Bidang Kajian Kebijakan
Lembaga Administrasi Negara
Jakarta, Desember 2016**

Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan (KDT)

**Pedoman Pengembangan Kompetensi
Aparatur Sipil Negara**

Oleh : Pusat Kajian Reformasi Administrasi

Cet. 1 - Jakarta : Pusat KRA-LAN, 2016

xii+56 hlm, 17,6 x 25 cm

ISBN: 978-979-3537-30-6

PEDOMAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA

Diterbitkan oleh:

Pusat Kajian Reformasi Administrasi

Lembaga Administrasi Negara

Jl. Veteran Nomor 10, Jakarta Pusat

Telp. (021) 3868201-05, (021)3455021-025, ext. 107, 109

Fax. (021) 3865102

Cetakan Pertama, Desember 2016

Hak cipta dilindungi Undang-Undang
dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa ijin tertulis dari Penerbit

Tim Pelaksana

Drs. Wisber Wiryanto, MM
Evi Maya Savira, S.Sos, MPP
Frenky Kristian Saragi, SH
Dian Eka Rahayu Sawitri, SH, MH
Sri Hadiati Wara K, SH, MBA
Dr. Muhammad Taufiq, DEA
Mid Rahmalia, SE, M.Si
Trimo Santoso, S.Sos, MAP
Naufal Sabda Auliya, S.IP
Muhammad Syafiq, S.IP
Nisa Agistiani Rachman, S.Fil
Wiji, S.Sos
Aldhino Niki Mancner, S.IP
Toofik Dwi Nugroho, S.Sos
Sukamto, S.Sos
Suprihatin
Sri Sukarni

Tim Penulis:

Muhammad Syafiq, S. IP
Trimo Santoso, S. Sos, MAP
Dr. Wisber Wiryanto, MM
Evi Maya Savira, S. Sos, MPP
Naufal Sabda Auliya, S. IP
Nisa Agistiani Rachman, S.Fil., MPA
Drs. Haris Faozan, M.Si
Sarinah Dewj, SE., ME
Dr. Muhammad Taufiq, DEA.
Marsono, SE., MM
Yudiantarti Safitri, SE., MPP
Widhi Novianto, S.Sos., M.Si
Antun Nastri Sidik, S.IP., M.Si
Agung Nugroho, M.Ed.

Tim Editor:

Dr. Muhammad Taufiq, DEA.
Drs. Haris Faozan, M.Si



SAMBUTAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Lahirnya UU Aparatur Sipil Negara (ASN) Nomor 5 Tahun 2014 menjadi salah satu tonggak sejarah reformasi SDM aparatur di Indonesia. Kehadiran UU tersebut menjadi angin segar guna melepas *image* negatif SDM aparatur yang selama ini melekat seperti kinerja buruk, malas, kurang profesional, dan lain-lain. Oleh karenanya, euphoria UU yang mengedepankan profesionalisme dan sistem merit tersebut harus diimplementasikan dengan sebaik-baiknya.

Dalam rangka mengawal dan memastikan agar implementasi UU ASN dapat sesuai dengan landasan filosofisnya, maka saat ini Lembaga Administrasi Negara, sedang berupaya untuk mengejawantahkan amanat dari UU ASN tersebut. Salah satunya, dengan menyusun pedoman pengembangan kompetensi ASN yang akan menjadi pedoman bagi Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN. Diharapkan, kedepannya setiap Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah mampu menyusun perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi pengembangan kompetensi ASN yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Akhirnya, terima kasih yang sebesar-besarnya terhadap semua pihak yang telah membantu dan berkontribusi bagi tersusunnya pedoman ini. Semoga apa yang kita lakukan dapat bermanfaat bagi kemajuan bangsa dan Negara Indonesia.

Jakarta, Desember 2016

Kepala

Lembaga Administrasi Negara

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Adi Suryanto', is written over the printed name below.

Dr. Adi Suryanto, M.Si

KATA PENGANTAR

Secara konstitusi, pengembangan kompetensi PNS merupakan amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 yang juga telah diejawantahkan ke dalam RPP Manajemen PNS. Dasar filosofis dari amanat tersebut adalah bahwa PNS sebagai aset organisasi sudah seyogyanya dirawat dan dikembangkan sehingga menjadi PNS yang berkompeten dan berdampak terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Sebagai bentuk respon amanat UU tersebut, diperlukan sebuah pedoman, guna memandu setiap Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah untuk menyusun perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai lembaga yang salah satu tugas dan fungsinya di bidang pengembangan kompetensi ASN merasa perlu untuk menyusun Pedoman pengembangan kompetensi PNS. Keberadaan pedoman ini sangatlah strategis dan penting untuk memastikan Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah melaksanakan pengembangan kompetensi PNS yang sesuai dengan kebutuhan individu, dan organisasi.

Apresiasi yang setinggi-tingginya kepada Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah yang menjadikan pedoman ini sebagai acuan dalam pengembangan kompetensi PNS.

Kami berharap pedoman ini dapat diimplementasikan dengan baik dan dapat memberikan kemanfaatan nyata bagi Kementerian, Lembaga dan Pemerintah daerah.

Jakarta, Desember 2016

Deputi Bidang Kajian Kebijakan



Dr. Muhammad Taufiq, DEA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
KATA SAMBUTAN	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR FORMULIR DAN CONTOH PENGISIAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan	2
C. Hasil Yang Diharapkan	3
D. Ruang Lingkup dan Kedudukan	3
E. Pengertian Umum	4
F. Alur Pedoman Pengembangan Kompetensi PNS	5
BAB II PEMETAAN KEBUTUHAN KOMPETENSI PNS	7
A. Bagi Kementerian, Lembaga, Pemerintah Daerah Yang Memiliki Standar Kompetensi Jabatan	8
B. Bagi Kementerian, Lembaga, Pemerintah Daerah Yang Belum Memiliki Standar Kompetensi Jabatan	9
BAB III PERENCANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI PNS	11
A. Rencana Strategis Pengembangan Kompetensi PNS	12
B. Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi PNS	13
BAB IV PELAKSANAAN	15
A. Realisasi Program Pengembangan Kompetensi PNS	15
B. Konversi Program Pengembangan Kompetensi PNS	32
BAB V EVALUASI	35
A. Evaluasi Instansional	35
B. Evaluasi Nasional	37
BAB VI PENUTUP	39
LAMPIRAN	40

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Contoh List Kompetensi Manajerial	40
Tabel 2	Contoh List Kompetensi Sosial kultural	45
Tabel 3	Proporsi Kompetensi Manajerial, Sosial Kultural, dan Teknis	46
Tabel 4	Jenis Pendidikan	46
Tabel 5	Konversi Pelatihan	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Alur Pedoman Pengembangan Kompetensi PNS	5
Gambar 2.1 Alur Pemetaan Kebutuhan Kompetensi PNS	7
Gambar 3.1 Alur Perencanaan Pengembangan Kompetensi PNS	11
Gambar 4.1 Alur Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi PNS	15

DAFTAR FORMULIR DAN CONTOH PENGISIAN

Formulir 1. Inventarisasi Kebutuhan Kompetensi Bagi Kementerian, Lembaga, Pemerintah Daerah dengan Standar Kompetensi Jabatan	49
Contoh Pengisian Formulir 1. Inventarisasi Kebutuhan Pengembangan Kompetensi	49
Formulir 2 Inventarisasi Kebutuhan Kompetensi PNS Bagi Kementerian, Lembaga, Pemerintah Daerah yang Belum Memiliki Standar Kompetensi Jabatan	50
Contoh Pengisian Formulir 2 Inventarisasi Kebutuhan Kompetensi PNS Bagi Kementerian, Lembaga, Pemerintah Daerah yang Belum Memiliki Standar Kompetensi Jabatan	51
Formulir 3 Daftar Prioritas Kebutuhan Kompetensi PNS	51
Contoh Pengisian Formulir 3. Daftar Prioritas Kebutuhan Pengembangan Kompetensi PNS	52
Formulir 4 Rencana Strategis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi PNS	52
Contoh Pengisian Formulir 4. Rencana Strategis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi PNS	53
Formulir 5 Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi	53
Contoh Pengisian Formulir 5. Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi	54
Formulir 6 Konversi Program Pengembangan Kompetensi PNS	54
Contoh Pengisian formulir 6. Konversi Program Pengembangan Kompetensi PNS	55
Formulir 7 Profil PNS	55
Contoh Pengisian formulir 7. Profil PNS	56
Formulir Contoh Kuesioner Evaluasi Instansional dengan Responden PNS yang Bersangkutan dan Atasan Langsung	56

PENDAHULUAN



A. Latar Belakang

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi yang dimaksud antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Dalam mengembangkan kompetensi, setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

Pengembangan kompetensi PNS sebagaimana diamanatkan Undang-undang ASN seperti tersebut di atas memiliki peran yang sangat strategis di mana setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi yang bersangkutan. Disamping itu, pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 40 (empat puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun.



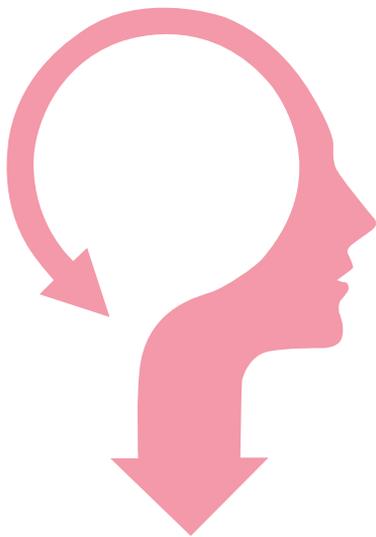
Tantangan pengembangan kompetensi PNS kedepan semakin kompleks, yang menuntut adanya PNS berwawasan global, penguasaan bahasa asing, penguasaan teknologi Informasi serta pentingnya membangun jaringan dan kolaborasi. Oleh karena itu pengembangan kompetensi setiap Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah perlu menyelaraskan antara tugas, fungsi organisasi dengan tuntutan lingkungan strategis pemerintah (Renstra, RPJMN/D).

Berdasarkan mandat kebijakan dan pentingnya pengembangan kompetensi PNS, maka diperlukan adanya pedoman pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS), sebagai pedoman umum dalam penyusunan pengembangan kompetensi PNS secara nasional dan instansional yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

B. Tujuan

Pedoman ini bertujuan untuk menjadi panduan umum dalam:

- Menyusun perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan kompetensi PNS yang meliputi kompetensi manajerial, sosial kultural dan teknis secara instansional di Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah;
- Menyusun instrumen dalam pembinaan sumber daya manusia aparatur berbasis kompetensi.





bp.blogspot.com

C. Hasil Yang Diharapkan

Dengan adanya pedoman ini, Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah diharapkan mampu:

- Menyusun program pengembangan kompetensi PNS secara terencana, baik substansi maupun anggarannya, berdasarkan pada kebutuhan organisasi, untuk keperluan pertumbuhan organisasi atau dalam rangka menjawab tantangan lingkungan eksternal yang dinamis;
- Melakukan pembinaan Sumber Daya Manusia Aparatur berbasis kompetensi.

D. Ruang Lingkup dan Kedudukan

- Ruang lingkup pedoman ini meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan kompetensi PNS di Kementerian, Lembaga, Pemerintah Daerah;
- Kedudukan pedoman ini sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Kepala LAN Nomor ... tentang pedoman pengembangan kompetensi PNS.



www.furnitur-kantor.com

E. Pengertian Umum

Dalam pedoman ini yang dimaksud dengan:

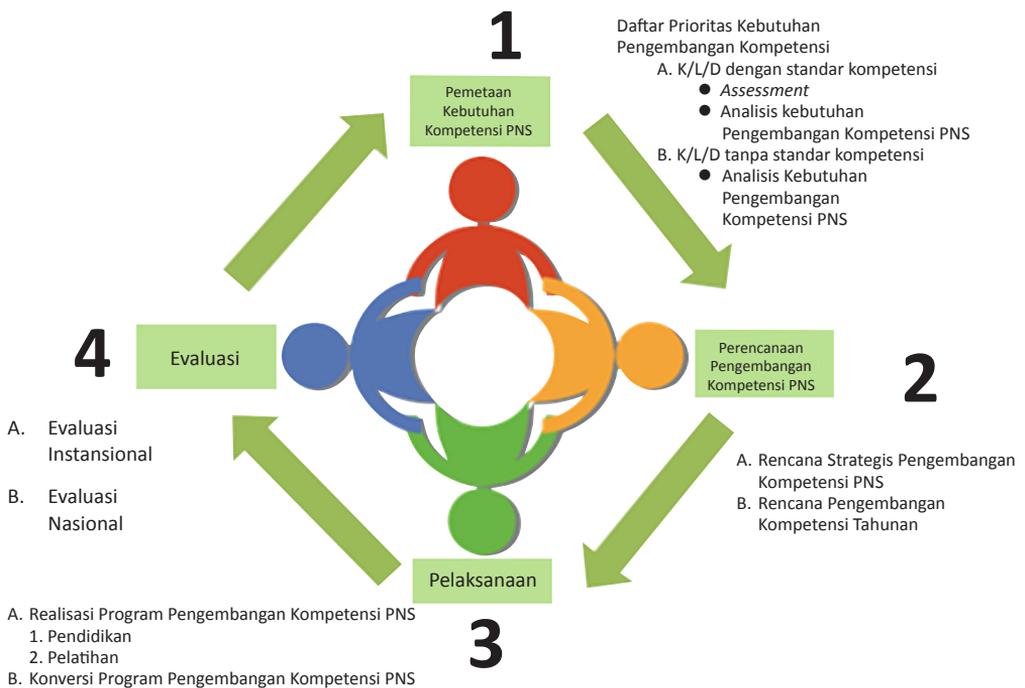
1. Pengembangan kompetensi PNS adalah merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier;
2. Kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi;
3. 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;
4. Kompetensi teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan;
5. Standar Kompetensi Jabatan adalah persyaratan kompetensi baik manajerial, sosial kultural dan teknis minimal yang harus dimiliki seorang PNS dalam melaksanakan tugas jabatan;
6. Konversi Nilai adalah kegiatan mengubah atau mengolah kegiatan pengembangan kompetensi sehingga bisa dihitung secara kuantitatif;
7. Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama adalah meliputi direktur, kepala biro, asisten deputy, sekretaris direktorat jenderal, sekretaris inspektorat jenderal, sekretaris kepala badan, kepala pusat, inspektur, kepala balai besar, asisten sekretariat daerah provinsi, sekretaris daerah kabupaten/kota, kepala dinas/kepala badan provinsi, sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, dan jabatan lain yang setara;
8. Forum *Knowledge sharing* adalah forum berbagi pengetahuan dengan topik dan tema tertentu;

9. Asosiasi Profesi adalah wadah organisasi yang dibangun atas dasar kesamaan disiplin keilmuan atau kesamaan profesi;
10. Evaluasi Instansional merupakan proses kegiatan evaluasi pengembangan kompetensi PNS pada level Kementerian, Lembaga, serta Pemerintah Daerah;
11. Evaluasi Nasional merupakan proses kegiatan evaluasi pengembangan kompetensi PNS yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN).

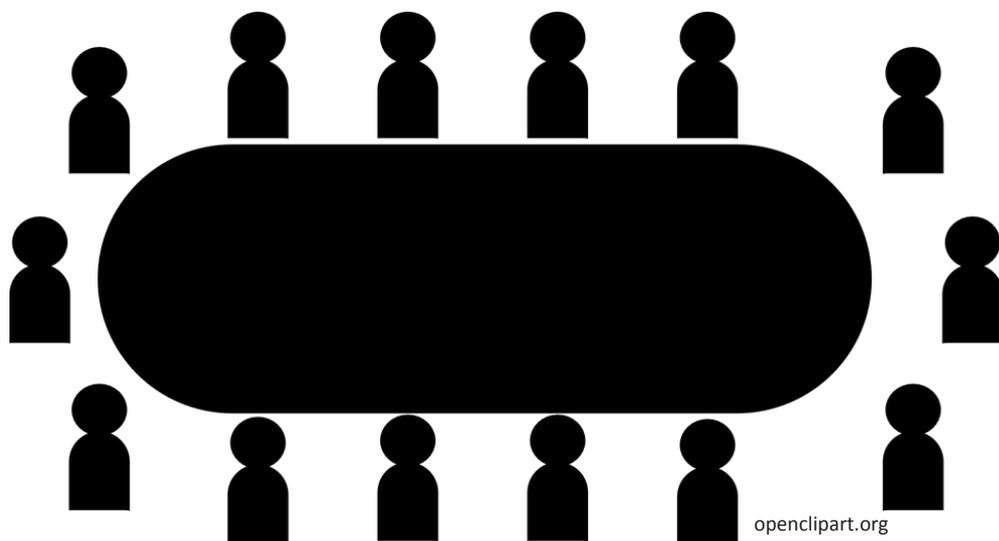
F. Alur Pedoman Pengembangan Kompetensi PNS

Proses pengembangan kompetensi PNS sesuai dengan amanat UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN secara umum dapat dilakukan melalui tahapan sebagaimana alur berikut:

Gambar 1.1 Alur Pedoman Pengembangan Kompetensi PNS



Pedoman pengembangan kompetensi PNS terdiri dari 4 (empat) tahapan yaitu pemetaan kebutuhan kompetensi PNS, perencanaan, pelaksanaan serta evaluasi pengembangan kompetensi PNS.



Tahap pemetaan kebutuhan kompetensi PNS pada hakikatnya merupakan proses inventarisasi prioritas kebutuhan kompetensi selama 5 (lima) tahun. Artinya, melalui tahapan ini diketahui kompetensi-kompetensi yang menjadi prioritas untuk dikembangkan dalam periode lima tahun bagi PNS di Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah.

Tahap perencanaan pengembangan kompetensi PNS terdiri dari dua kegiatan utama yaitu: pertama, penyusunan rencana strategis pengembangan kompetensi PNS. Kedua, penyusunan rencana pengembangan kompetensi PNS tahunan.

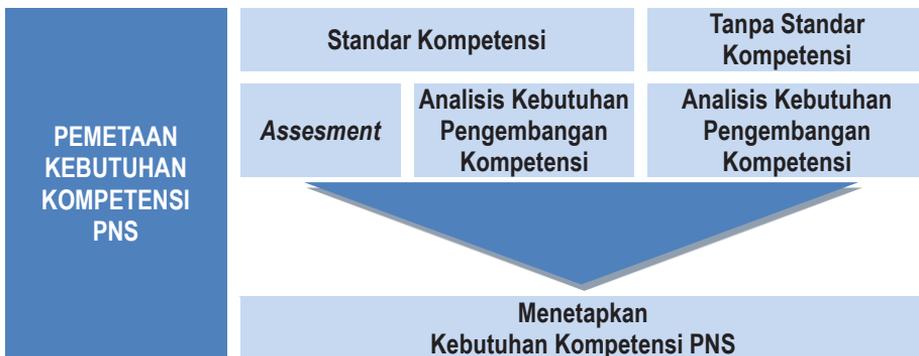
Tahap pelaksanaan terdiri dari dua kegiatan utama yaitu; pertama, realisasi program pengembangan kompetensi PNS berdasarkan dokumen perencanaan yang telah disusun baik yang bersifat pendidikan maupun pelatihan. Kedua, konversi program pengembangan kompetensi PNS yang merupakan proses mengubah atau mengolah kegiatan pengembangan kompetensi sehingga bisa dihitung secara kuantitatif.

Tahap evaluasi merupakan tahapan akhir dari siklus program pengembangan kompetensi PNS. Pelaksanaan evaluasi bersifat nasional serta instansional.

BAB II PEMETAAN KEBUTUHAN KOMPETENSI PNS

Pemetaan kebutuhan kompetensi PNS dimulai dengan cara menginventarisasi prioritas kebutuhan kompetensi PNS di Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah. Tahapan pemetaan kebutuhan kompetensi PNS dijelaskan dalam gambar 2.1 berikut ini :

Gambar 2.1. Alur Pemetaan Kebutuhan Kompetensi PNS



Ketentuan umum dalam tahapan pemetaan kebutuhan kompetensi PNS adalah sebagai berikut:

1. Bagi Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah yang telah memiliki standar kompetensi jabatan, inventarisasi prioritas kebutuhan kompetensi dilakukan melalui metode *Assesment* atau Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi;
2. Bagi instansi Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah yang belum memiliki Standar Kompetensi Jabatan, inventarisasi prioritas kebutuhan kompetensi dilakukan melalui metode Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi dengan syarat harus segera menyusun standar kompetensi jabatan paling lambat 5 (lima) tahun terhitung sejak pedoman ini diterbitkan;

3. Hasil pemetaan kebutuhan pengembangan kompetensi PNS berupa daftar prioritas kebutuhan kompetensi PNS dalam jabatan;
4. Pelaksana kegiatan pemetaan kebutuhan pengembangan kompetensi PNS adalah Unit Pengelola SDM Aparatur bekerjasama dengan Pimpinan Unit Kerja Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama pada kementerian, lembaga dan pemerintah daerah.

A. Bagi Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah Yang Memiliki Standar Kompetensi Jabatan

Pemetaan kebutuhan pengembangan kompetensi bagi kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah yang sudah memiliki standar kompetensi dimulai dengan inventarisasi kebutuhan kompetensi berdasarkan pada standar kompetensi jabatan yang telah disusun berdasarkan kebutuhan organisasi, dilihat dari RPJMN, RPJMD, Renstra, Beban Kerja, Kinerja dan Tantangan Organisasi. Inventarisasi kebutuhan kompetensi PNS dapat dilakukan melalui metode *assessment* atau Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi.

1. *Assessment*

Inventarisasi prioritas kebutuhan kompetensi PNS melalui *assessment* dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

- a) Sosialisasi Program yakni menyampaikan rencana pelaksanaan *assessment* ;
- b) Penugasan pegawai untuk dilakukan *assessment* melalui unit pengelola SDM Aparatur;
- c) Pelaksanaan *assessment* oleh lembaga *assessment* yang terakreditasi. Bagi Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah yang tidak memiliki lembaga *assessment*, *assessment* kompetensi dapat dilakukan dengan bekerjasama dengan lembaga *assessment* yang ada;
- d) Hasil *assessment* berupa daftar prioritas kebutuhan pengembangan kompetensi bagi Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah (lihat formulir 3 dan contoh pengisian formulir 3).

2. Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi

a. Dasar Analisis

Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi didasarkan pada kebutuhan kompetensi PNS untuk memenuhi standar kompetensi jabatan.

b. Tahapan

Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Sosialisasi Program yakni menyampaikan rencana pelaksanaan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi, langkah-langkah dan metode yang akan digunakan;
2. Menyampaikan surat pemberitahuan kepada Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah terkait pelaksanaan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi PNS di unit kerjanya;
3. Inventarisasi kebutuhan kompetensi oleh Unit Pengelola SDM Aparatur (lihat formulir 1 dan contoh pengisian formulir 1);
4. Hasil inventarisasi kebutuhan kompetensi oleh Unit Pengelola SDM Aparatur divalidasi oleh Pimpinan Unit Kerja Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama;
5. Hasil validasi inventarisasi kebutuhan kompetensi berupa daftar prioritas kebutuhan kompetensi bagi Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah (lihat formulir 3 dan contoh pengisian formulir 3).

B. Bagi Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah Yang Belum Memiliki Standar Kompetensi Jabatan

Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah yang belum memiliki standar kompetensi jabatan, proses inventarisasi prioritas kebutuhan pengembangan kompetensi PNS dilakukan melalui analisis kebutuhan pengembangan kompetensi PNS.

a. Dasar Analisis

Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi didasarkan pada kebutuhan kompetensi PNS untuk memenuhi kebutuhan organisasi dilihat dari RPJMN, RPJMD, Renstra, beban kerja, kinerja dan tantangan organisasi

b. Tahapan

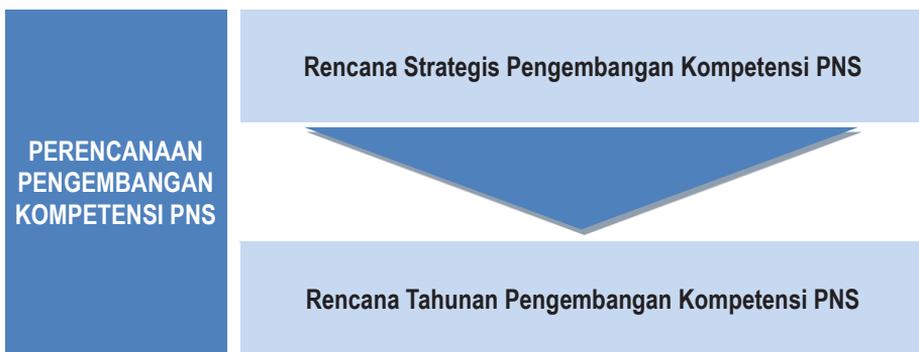
Secara sistematis tahapan inventarisasi kebutuhan kompetensi adalah sebagai berikut

1. Sosialisasi Program yakni menyampaikan rencana pelaksanaan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi, langkah-langkah dan metode yang akan digunakan;
2. Menyampaikan surat pemberitahuan kepada Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah terkait pelaksanaan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi PNS di unit kerjanya;
3. Inventarisasi kebutuhan kompetensi oleh Unit Pengelola SDM Aparatur (lihat formulir 2 dan contoh pengisian formulir 2). Terkait dengan kegiatan inventarisasi kebutuhan kompetensi dilampirkan contoh list kompetensi manajerial (lihat lampiran tabel 1); dan list kompetensi sosial kultural (lihat lampiran tabel 2);
4. Hasil inventarisasi kebutuhan kompetensi oleh Unit Pengelola SDM Aparatur divalidasi oleh Pimpinan Unit Kerja Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.
5. Hasil validasi inventarisasi kebutuhan kompetensi berupa daftar prioritas kebutuhan kompetensi bagi Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah (lihat formulir 3 dan contoh pengisian formulir 3).

BAB III PERENCANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI PNS

Berdasarkan hasil pemetaan kebutuhan pengembangan kompetensi PNS pada Bab II, maka disusun perencanaan pengembangan kompetensi PNS untuk 5 Tahun dan Tahunan yang dijelaskan dalam gambar 3.1 berikut :

Gambar 3.1. Alur Perencanaan Pengembangan Kompetensi PNS



Ketentuan umum dalam tahap perencanaan pengembangan kompetensi PNS adalah sebagai berikut:

1. Pelaksana dalam penyusunan perencanaan pengembangan kompetensi PNS adalah Unit Pengelola SDM Aparatur;
2. Tahap perencanaan terdiri dari rencana strategis pengembangan kompetensi PNS yang dilaksanakan dalam kurun waktu 5 (lima) tahunan dan rencana tahunan pengembangan kompetensi PNS;
3. Perencanaan Pengembangan Kompetensi PNS harus mempertimbangkan proporsi pengembangan kompetensi untuk tiap jabatan (lihat tabel 3)
4. Perencanaan pengembangan Kompetensi PNS harus mempertimbangkan data demografi PNS di lingkungan Kementerian, Lembaga, Pemerintah Daerah yang meliputi; gender, umur, pendidikan, jabatan;

5. Kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah menyampaikan rencana pengembangan kompetensi ASN pada awal tahun kepada Lembaga Administrasi Negara.

A. Rencana Strategis Pengembangan Kompetensi PNS

Rencana strategis pengembangan kompetensi PNS merupakan gambaran\ rencana peta pemenuhan kebutuhan pengembangan kompetensi selama lima tahun dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Pembuatan rencana strategis pengembangan kompetensi PNS mengacu pada hasil pemetaan kebutuhan kompetensi PNS pada Bab II (lihat formulir 3 dan contoh pengisian formulir 3);
2. Rencana strategis pengembangan kompetensi PNS disusun dalam periode 5 (lima) tahunan;
3. Penyusunan rencana strategis pengembangan kompetensi PNS dapat dilihat dalam formulir 4 dan contoh pengisian formulir 4.



B. Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi PNS

Rencana tahunan pengembangan kompetensi PNS merupakan gambaran rencana pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS yang akan dilakukan setiap tahun anggaran berdasarkan rencana strategis kebutuhan pengembangan kompetensi PNS sebagaimana dalam formulir 4 dan contoh pengisian formulir 4. Rencana tahunan pengembangan kompetensi harus sudah disusun sebulan sebelum masa penyusunan anggaran berikutnya. Tahapan dalam penyusunan rencana tahunan adalah sebagai berikut:

- a. Membandingkan profil kompetensi PNS dengan Peta Kebutuhan Pengembangan Kompetensi organisasi yang menghasilkan peta kesenjangan kompetensi;
- b. Menentukan prioritas kebutuhan pengembangan kompetensi setiap PNS berdasarkan data profil PNS (Formulir 7 dan contoh pengisian formulir 7) yang meliputi kesenjangan kompetensi, kinerja, dan demografi SDM Aparatur;
- c. Menyusun rencana tahunan pengembangan kompetensi PNS yang berisi (1) Nama PNS yang akan dikembangkan; (2) Jenis Kompetensi yang perlu dikembangkan; (3) Jenis dan jalur pengembangan kompetensi; (4) Penyelenggara pengembangan kompetensi; (5) Jadwal dan Waktu Pelaksanaan; (6) Anggaran yang dibutuhkan (lihat formulir 5 dan contoh pengisian formulir 5);
- d. Memasukkan rencana tahunan pengembangan kompetensi PNS ke dalam sistem informasi pengembangan kompetensi PNS.



BAB IV PELAKSANAAN

Berdasarkan identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi PNS yang telah disusun menjadi dokumen perencanaan. Maka tahap selanjutnya adalah pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS yang dapat dilakukan dengan beberapa jenis pengembangan seperti yang terlihat dalam tahapan berikut ini.

Gambar 4.1 Alur Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi PNS



A. Realisasi Program Pengembangan Kompetensi PNS

Realisasi program pengembangan kompetensi PNS dapat dilakukan dengan berbagai macam bentuk pengembangan, baik melalui jalur pendidikan atau pelatihan sebagai berikut :

1. Pendidikan

Pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan dilakukan oleh organisasi melalui mekanisme tugas belajar serta ijin belajar dengan jenjang pendidikan tertentu yang dapat dilihat dalam tabel 4. Adapun tugas belajar masih terbagi lagi dalam dua [2] jenis yaitu tugas belajar luar negeri dan tugas belajar dalam negeri. Tahapan pelaksanaan untuk pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan adalah sebagai berikut:

a. Tugas Belajar.

Tugas Belajar adalah pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil (PNS) melalui pendidikan formal dan dibiayai melalui anggaran Negara. Tugas belajar dapat dilaksanakan di luar negeri dan dalam negeri, melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

- 1) Ketentuan Tugas Belajar
 - a) Selama mendapatkan tugas belajar, PNS yang bersangkutan diberhentikan sementara dari jabatannya;
 - b) Pemberian tugas belajar harus mempertimbangkan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir.
- 2) Penetapan Lembaga Penyelenggara
 - a) Perguruan tinggi dalam negeri dengan terakreditasi minimal B;
 - b) Perguruan tinggi luar negeri yang terdaftar dalam kelompok sasaran pemberi dana/beasiswa/donor;
 - c) Tersedianya program studi/jurusan yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi organisasi.
- 3) Mekanisme Seleksi
 - a) Mendapatkan persetujuan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) melalui rekomendasi pimpinan unit kerja setingkat Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama;
 - b) Lolos seleksi oleh penyedia pemberi dana/beasiswa/donor;
 - c) Mendapatkan surat atau keterangan diterima di perguruan tinggi (Letter of Acceptance).
- 4) Mekanisme Pengiriman Pegawai
 - a) Luar Negeri
 - (1) Memenuhi seluruh persyaratan sesuai yang dibutuhkan ;
 - (2) Penyiapan dokumen untuk penyedia pemberi dana/beasiswa/donor;
 - (3) Mendapatkan surat keputusan tugas belajar dan surat perjanjian dari Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK);

- (4) Penyiapan dokumen keberangkatan;
 - (5) Persetujuan keberangkatan dari Kementerian Sekretariat Negara.
- b) Dalam Negeri
- (1) Penyiapan dokumen untuk penyedia pemberi dana/beasiswa/donor;
 - (2) Mendapatkan surat keputusan tugas belajar dan surat perjanjian dari Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK).
- 5) Mekanisme Pelaporan
- (1) Pelaporan dibuat secara berkala (per semester atau per tahun) untuk dikonversi menjadi penilaian prestasi kerja PNS;
 - (2) Pegawai menyampaikan laporan akhir berupa surat pengembalian dari penyedia pemberi dana/beasiswa/donor yang ditujukan kepada PPK dilengkapi dengan ijazah yang sudah disetarakan oleh Kemenristekdikti dan tulisan akhir (tesis atau disertasi).

b. Ijin Belajar

Ijin Belajar adalah ijin yang diberikan oleh Pejabat yang berwenang kepada Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi syarat untuk mengikuti pendidikan akademik, vokasi dan profesi pada suatu lembaga pendidikan yang terakreditasi atas prakarsa Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.

- 1) Ketentuan ijin belajar
 - a) Tidak boleh mengganggu tugas kantor;
 - b) Pemberian ijin belajar harus mempertimbangkan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir.
- 2) Penetapan Lembaga Penyelenggara
 - a) Perguruan tinggi dalam negeri dengan terakreditasi minimal B;
 - b) Tersedianya program studi/jurusan yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi organisasi.

- 3) Mekanisme Pengajuan
 - a) Pegawai mengajukan permohonan ijin belajar ke pejabat berwenang minimal setingkat Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama;
 - b) Mendapatkan persetujuan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) melalui rekomendasi pimpinan unit kerja setingkat Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama;
 - c) Mendapatkan surat atau keterangan diterima di perguruan tinggi.
- 4) Mekanisme Pengiriman Peserta
 - a) Penyiapan dokumen untuk penyedia pemberi dana/beasiswa/donor;
 - b) Mendapatkan surat izin belajar dan surat perjanjian dari Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK).
- 5) Mekanisme Pelaporan
 - a) Pelaporan dibuat secara berkala (per semester atau per tahun);
 - b) Pegawai menyampaikan laporan akhir berupa ijazah dan tulisan akhir (tesis atau disertasi).

2. Pelatihan

a Klasikal

Pelatihan klasikal terdiri dari pelatihan kepemimpinan, pelatihan teknis, pelatihan fungsional, pelatihan prajabatan

1) Pelatihan kepemimpinan

Pelatihan kepemimpinan adalah diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.

a) Jenis Pelatihan Kepemimpinan

- (1) Pelatihan Kepemimpinan Madya;
- (2) Pelatihan Kepemimpinan Pratama;
- (3) Pelatihan Kepemimpinan Administrator;
- (4) Pelatihan Kepemimpinan Pengawas.

- b) Mekanisme Seleksi
- (1) Telah memenuhi syarat administrasi pelatihan kepemimpinan yang akan diikuti;
 - (2) Kandidat peserta yang diajukan oleh instansi pengirim masuk dalam program suksesi di instansinya;
 - (3) Sudah duduk dalam jabatan struktural tetapi belum didiklatkan;
 - (4) Untuk jabatan administrator, pengawas, Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama diusulkan oleh instansi pengirim;
 - (5) Khusus untuk Pelatihan Kepemimpinan Madya, kandidat peserta harus lulus seleksi calon peserta Pelatihan Kepemimpinan Madya;
 - (6) Khusus untuk calon peserta Pelatihan Kepemimpinan Pratama yang sudah mengikuti dan lulus diklat Reform Leader Academy (RLA), cukup mengikuti proyek perubahan dan uji kompetensi pada Pelatihan Kepemimpinan Pratama;
 - (7) Lain-lain sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.
- c) Penetapan Lembaga Penyelenggara
- (1) Telah mendapatkan akreditasi dari lembaga/instansi Pembina pengembangan kompetensi (pendidikan dan pelatihan) PNS;
 - (2) Khusus diklatpim tingkat I, penyelenggaraan diklat hanya dilakukan di Lembaga Administrasi Negara (LAN).
- d) Mekanisme Pengiriman Peserta
- (1) Mendapatkan penugasan dari instansi pengirim atau Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK);
 - (2) Dibebastugaskan dari tugas dalam jabatannya selama mengikuti diklatpim;
 - (3) Melampirkan surat dari PPK tentang (1) pembebastugasan dari tugas dalam jabatannya selama mengikuti diklatpim dan (2) surat jaminan tidak dicabut jabatan strukturalnya (dari peserta diklatpim yang merupakan pejabat struktural) selama mengikuti kegiatan diklatpim;
 - (4) Membayar seluruh biaya kepada lembaga penyelenggara sesuai dengan aturan instansi Pembina.

e) Mekanisme Pelaporan

- (1) Membuat dan menyampaikan surat penyampaian laporan pelaksanaan kegiatan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian;
- (2) Membuat dan menyampaikan laporan pelaksanaan dan sertifikat diklat kepada Pejabat Pembina Kepegawaian;
- (3) Memberikan paparan dalam forum *knowledge sharing* internal di instansinya atau unit kerja.

2) Pelatihan teknis

Pelatihan teknis adalah diklat yang dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dan/atau penguasaan ketrampilan di bidang tugas yang terkait dengan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional.

a) Mekanisme Seleksi

- (1) Merekapitulasi data pengusulan dari unit kerja;
- (2) Menyesuaikan dengan kalender pengembangan kompetensi;
- (3) Melakukan seleksi administrasi, menentukan prioritas peserta (berdasarkan urgensi pengiriman pegawai).

b) Penetapan Lembaga Penyelenggara

- (1) Bagian/Biro Kepegawaian/Badan Pengelola Kepegawaian Daerah (BKD) melakukan pengiriman surat pengusulan mengikuti diklat kepada lembaga penyelenggara;
- (2) Bagian/Biro Kepegawaian/Badan Pengelola Kepegawaian Daerah (BKD) mengirimkan surat tugas nama-nama peserta yang mengikuti diklat.

c) Mekanisme Pengiriman Peserta

- (1) Mendapatkan penugasan dari instansi pengirim atau Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK);
- (2) Bagian/Biro Kepegawaian/Badan Pengelola Kepegawaian Daerah (BKD) dapat melakukan pembiayaan program, uang harian, transport, dan akomodasi.

d) Mekanisme Pelaporan

- (1) Membuat dan menyampaikan surat penyampaian laporan pelaksanaan kegiatan dan sertifikat kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK);
- (2) Memberikan paparan dalam forum *knowledge sharing* internal di instansinya atau unit kerja .

3) Pelatihan fungsional

Pelatihan fungsional adalah diklat yang memberikan pengetahuan dan/atau penguasaan ketrampilan di bidang tugas yang terkait dengan jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil (PNS) sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional.

a) Mekanisme Seleksi

- (1) Bagian/Biro Kepegawaian/Badan Pengelola Kepegawaian Daerah (BKD) merekapitulasi data pegawai yang diproyeksikan diangkat menjadi Pejabat Fungsional berdasarkan formasi untuk mengikuti Diklat prasyarat Jabatan Fungsional ;
- (2) Bagian/Biro Kepegawaian/Badan Pengelola Kepegawaian Daerah (BKD) merekapitulasi data Pejabat Fungsional yang akan diikutsertakan dalam Diklat penjenjangan;
- (3) Menyesuaikan dengan kalender pengembangan kompetensi;
- (4) Melakukan seleksi administrasi, menentukan prioritas peserta.

b) Penetapan Lembaga Penyelenggara

- (1) Lembaga penyelenggara adalah lembaga Pembina Jabatan Fungsional;
- (2) Bagian/Biro Kepegawaian/Badan Pengelola Kepegawaian Daerah (BKD) melakukan pengiriman surat pengusulan mengikuti diklat kepada lembaga penyelenggara;

- (3) Bagian/Biro Kepegawaian/Badan Pengelola Kepegawaian Daerah (BKD) mengirim surat tugas nama-nama peserta yang mengikuti diklat.
 - c) Mekanisme Pengiriman Peserta
 - (1) Mendapatkan penugasan dari instansi pengirim atau Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK);
 - (2) Bagian/Biro Kepegawaian/Badan Pengelola Kepegawaian Daerah (BKD) dapat melakukan pembiayaan program, uang harian, transport, dan akomodasi.
 - d) Mekanisme Pelaporan
 - (1) Membuat dan menyampaikan surat penyampaian laporan pelaksanaan kegiatan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK);
 - (2) Membuat dan menyampaikan laporan pelaksanaan dan sertifikat diklat kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK);
 - (3) Memberikan paparan dalam forum *knowledge sharing* internal di instansinya atau unit kerja.
- 4) Pelatihan Prajabatan

Pelatihan Prajabatan adalah diklat yang merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS.

 - a) Mekanisme Seleksi
 - (1) Unit kerja yang menangani pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merekapitulasi data pegawai yang telah diangkat sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) berdasarkan formasi;
 - (2) Menyesuaikan dengan kalender pengembangan kompetensi;
 - (3) Memenuhi persyaratan administrasi.
 - b) Penetapan Lembaga Penyelenggara

- (1) Telah mendapatkan akreditasi dari lembaga/instansi pembina pengembangan kompetensi (pendidikan dan pelatihan) ASN;
 - (2) Unit kerja yang menangani pengelolaan sumber daya manusia (SDM) melakukan pengiriman surat pengusulan mengikuti diklat kepada lembaga penyelenggara;
 - (3) Unit kerja yang menangani pengelolaan sumber daya manusia (SDM) mengirim surat tugas nama-nama peserta yang mengikuti diklat.
- c) Mekanisme Pengiriman Peserta
- (1) Mendapatkan penugasan dari instansi pengirim atau Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK);
 - (2) Bagian/Biro Kepegawaian/Badan Pengelola Kepegawaian Daerah (BKD) dapat melakukan pembiayaan program, uang harian, transport, dan akomodasi.
- d) Mekanisme Pelaporan
- (1) Membuat dan menyampaikan laporan pelaksanaan dan sertifikat diklat kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK);
 - (2) Memberikan paparan dalam forum *knowledge sharing* internal di instansinya atau unit kerja.
- 5) Seminar atau Konferensi
- Seminar atau konferensi adalah sebuah kegiatan yang bertujuan menambah pengetahuan PNS terkait tugas dan fungsinya di organisasi yang dikemas berupa pertemuan bersifat akademis untuk membahas topik tertentu dengan pakar menjadi narasumbernya.
- a) Kriteria Seminar atau Konferensi
- (1) Terkait dengan tugas dan fungsi jabatan saat ini;
 - (2) Seminar atau konferensi dilakukan di dalam dan/atau luar negeri;
 - (3) Penyelenggara seminar atau konferensi merupakan anggota asosiasi profesi dan/atau berada dalam satu rumpun keilmuan.

- b) Mekanisme Pengiriman Peserta
 - (1) Mendapatkan penugasan dari instansi pengirim;
 - (2) Unit kerja yang menangani pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dapat melakukan pembiayaan program, uang harian, transport, dan akomodasi.
- c) Mekanisme Pelaporan
 - (1) Menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan kegiatan kepada unit kerja yang menangani pengelolaan sumber daya manusia (SDM);
 - (2) Membuat dan menyampaikan laporan pelaksanaan dan sertifikat seminar dan konferensi kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK);
 - (3) Memberikan paparan dalam forum *knowledge sharing* internal di instansinya atau unit kerja.
- 6) *Workshop* atau Lokakarya

Workshop/Lokakarya adalah pertemuan ilmiah untuk membahas masalah praktis atau yang bersangkutan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi PNS. Dalam *workshop/lokakarya* PNS dituntut untuk terlibat aktif dalam kegiatan.

 - a) Mekanisme Pengiriman Peserta
 - (1) Mendapatkan penugasan dari instansi pengirim;
 - (2) Unit kerja yang menangani pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dapat melakukan pembiayaan program, uang harian, transport, dan akomodasi.
 - b) Mekanisme Pelaporan
 - (1) Menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan kegiatan kepada Unit kerja yang menangani pengelolaan sumber daya manusia (SDM);
 - (2) Memberikan paparan dalam forum *knowledge sharing* internal di instansinya atau unit kerja.

7) Kursus

Kursus adalah proses pemberian suatu pengetahuan atau keterampilan, yang diberikan dalam waktu singkat.

a) Ketentuan Kursus

- (1) Berkaitan dengan tugas dan fungsi dalam jabatan saat ini;
- (2) Penyelenggara kursus merupakan anggota asosiasi profesi dan/atau berada dalam satu rumpun keilmuan.

b) Mekanisme Pengiriman Peserta

- (1) Mendapatkan penugasan dari instansi pengirim
- (2) Unit kerja yang menangani pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dapat melakukan pembiayaan program, uang harian, transport, dan akomodasi.

c) Mekanisme Pelaporan

- (1) Membuat dan menyampaikan surat penyampaian laporan pelaksanaan kegiatan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK);
- (2) Membuat dan menyampaikan laporan pelaksanaan dan sertifikat kursus dan konferensi kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK);
- (3) Memberikan paparan dalam forum *knowledge sharing* internal di instansinya atau unit kerja.

8) Penataran

Penataran adalah proses pengajaran tambahan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, serta keterampilan.

a) Mekanisme Pengiriman Peserta

- (1) Mendapatkan penugasan dari instansi pengirim atau Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK);
- (2) Unit kerja yang menangani pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dapat melakukan pembiayaan program, uang harian, transport, dan akomodasi.

b) Mekanisme Pelaporan

- (1) Membuat dan menyampaikan surat penyampaian laporan pelaksanaan kegiatan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK);
- (2) Membuat dan menyampaikan laporan pelaksanaan dan sertifikat penataran dan konferensi kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK);
- (3) Memberikan paparan dalam forum *knowledge sharing* internal di instansinya atau unit kerja.

9) Bimbingan Teknis

Bimbingan Teknis adalah suatu kegiatan yang dimaksudkan untuk memberikan bantuan untuk menyelesaikan persoalan/masalah yang bersifat khusus dan teknis.

a) Mekanisme Pengiriman Peserta

- (1) Mendapatkan penugasan dari instansi pengirim atau Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK);
- (2) Unit kerja yang menangani pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dapat melakukan pembiayaan program, uang harian, transport, akomodasi.

b) Mekanisme Pelaporan

- (1) Membuat dan menyampaikan surat penyampaian laporan pelaksanaan kegiatan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK);
- (2) Membuat dan menyampaikan laporan pelaksanaan;
- (3) Memberikan paparan dalam forum *knowledge sharing* internal di instansinya atau unit kerja.

b Non Klasikal

Pelatihan Non klasikal terdiri dari magang/praktek kerja, pertukaran PNS dengan Pegawai Swasta, elearning, pelatihan jarak jauh, *benchmarking* atau *study visit*, belajar mandiri, penugasan terkait program prioritas, serta *coaching* dan *mentoring*.

- 1) Magang/Praktek Kerja, pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta
Magang/praktek kerja adalah kegiatan pengembangan kompetensi PNS yang bertujuan untuk meningkatkan pengalaman kerja dengan cara memberikan kesempatan kepada PNS untuk menduduki jabatan tertentu yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya di organisasi lain. Sedangkan yang dimaksud dengan pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta adalah kegiatan pengembangan kompetensi yang bertujuan untuk meningkatkan pengalaman kerja dengan cara pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta.
 - a) Mekanisme Seleksi
 - (1) Menyesuaikan dengan kalender pengembangan kompetensi;
 - (2) Merekapitulasi data pengusulan dari unit kerja;
 - (3) Melakukan seleksi administrasi untuk menentukan pegawai yang diprioritaskan untuk menjadi calon peserta.
 - b) Penetapan Lembaga Tujuan
 - (1) Lembaga tujuan magang/praktek kerja, serta pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta adalah lembaga yang mempunyai fungsi sejenis atau serumpun dengan tugas organisasi peserta magang/Praktek Kerja, pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta, dan pelatihan jarak jauh. Dan menyatakan kesediaannya menerima peserta program magang/Praktek Kerja, pertukaran antara PNS dan swasta, serta pelatihan jarak jauh ;
 - (2) Unit kerja yang menangani pengelolaan sumber daya manusia (SDM) Aparatur melakukan pengiriman surat pengusulan program magang/Praktek Kerja, serta pertukaran antara PNS dan swasta kepada lembaga yang dituju;

- (3) Unit kerja yang menangani pengelolaan sumber daya manusia (SDM) Aparatur mengirimkan surat tugas pegawai yang mengikuti program magang/Praktek Kerja, serta pertukaran antara PNS dan swasta.
- c) Mekanisme Pengiriman Peserta
- (1) Mendapatkan penugasan dari instansi pengirim;
 - (2) Unit pengelola Sumber Daya Manusia dapat melakukan pembiayaan program, uang harian, transport, dan akomodasi;
 - (3) Pengembangan kompetensi melalui Magang/Praktek Kerja/ pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta maksimal 1 (satu) tahun.
- d) Mekanisme Pelaporan
- (1) Menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan kegiatan kepada unit kerja yang menangani pengelolaan sumber daya manusia (SDM);
 - (2) Memberikan paparan dalam forum *knowledge sharing* internal di instansinya atau unit kerja.
- 2) *Benchmarking* atau *Study Visit*
Benchmarking/Study Visit adalah kegiatan untuk mengembangkan kompetensi PNS dengan cara membandingkan dan mengukur suatu kegiatan organisasi lain yang sejenis dan yang dianggap terbaik untuk menjadi inspirasi dalam meningkatkan kinerja PNS dan organisasinya.
- a) Mekanisme Seleksi
- (1) Merekapitulasi data pengusulan dari unit kerja;
 - (2) Menyesuaikan dengan kalender pengembangan kompetensi;
 - (3) Melakukan seleksi administrasi, menentukan prioritas peserta (berdasarkan urgensi pengiriman pegawai).

- b) Penetapan Lembaga Tujuan
 - (1) Lembaga tujuan *benchmarking/study visit* memiliki keunggulan komparatif yang dapat dipersandingkan dengan lembaga sejenis;
 - (2) Unit kerja yang menangani pengelolaan sumber daya manusia (SDM) melakukan pengiriman surat pengusulan mengikuti *benchmarking/study visit* kepada lembaga tujuan;
 - (3) Unit kerja yang menangani pengelolaan sumber daya manusia (SDM) mengirim surat tugas peserta yang mengikuti *benchmarking/study visit*.

 - c) Mekanisme Pengiriman Peserta
 - (1) Mendapatkan penugasan dari instansi pengirim;
 - (2) Unit kerja yang menangani pengelolaan sumber daya manusia (SDM) aparaturnya dapat melakukan pembiayaan program, uang harian, transportasi, dan akomodasi.

 - d) Mekanisme Pelaporan
 - (1) Menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan kegiatan kepada unit kerja yang menangani pengelolaan sumber daya manusia (SDM) aparaturnya;
 - (2) Memberikan paparan dalam forum *knowledge sharing* internal di instansinya atau unit kerja.
- 3) Belajar Mandiri dan *e-learning*
- Belajar Mandiri adalah proses belajar yang dilakukan PNS untuk meningkatkan pengetahuan dan keahliannya yang dilakukan secara mandiri, baik berasal dari inisiatif pribadi maupun tugas dari pimpinan. Sedangkan yang dimaksud dengan *e-learning* adalah pembelajaran yang memanfaatkan paket informasi berbasis teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran yang dapat diakses oleh pegawai ASN kapan saja dan di mana saja.

- a) Ketentuan Belajar Mandiri dan *E-Learning*
 - (1) Mendapatkan validasi dari atasan langsung;
 - (2) Berkaitan dengan tugas dan fungsi dalam jabatan saat ini;
- b) Mekanisme Pelaporan
 - (1) Membuat dan menyampaikan hasil belajar kepada atasan langsung;
 - (2) Memberikan paparan dalam forum *knowledge sharing* internal di unit kerja.

4) Penugasan Terkait Program Prioritas

Penugasan Terkait Program Prioritas adalah kegiatan pengembangan kompetensi PNS di mana PNS dilibatkan langsung dalam pelaksanaan program prioritas yang dimiliki organisasi. Penugasan ini berasal dari pimpinan organisasi.

- a) Ketentuan Penugasan Terkait Program Prioritas
 - (1) Mendapatkan penugasan dari Pejabat setingkat Pejabat Pimpinan Tinggi Utama atau Madya pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah Provinsi;
 - (2) Mendapatkan penugasan dari Pejabat setingkat Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama pada Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota.

b) Mekanisme Pelaporan

Membuat dan menyampaikan hasil penugasan terkait program prioritas kepada Pejabat yang memberi penugasan

5) *Coaching* dan *mentoring*

Coaching dan *mentoring* merupakan pendampingan dan bimbingan yang dilakukan secara langsung atasannya dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Tahapan-tahapan pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Kriteria Pengembangan Kompetensi melalui *coaching* dan *mentoring*
 - (1) *Coaching* diberikan untuk meningkatkan kompetensi teknis dari pegawai;
 - (2) *Mentoring* diberikan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai;
 - (3) Peserta pengembangan kompetensi disebut sebagai *coachee* dan pejabat yang memberikan *coaching* disebut sebagai *coach*.
 - b) Ketentuan *coaching* dan *mentoring*
 - (1) Tersedianya kriteria pejabat yang menjadi *coach* dan *mentor*;
 - (2) Tersedianya panduan dan/atau petunjuk teknis bagi para *coach* dan *mentor* yang disusun oleh instansi dan/atau instansi yang membidangi pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS);
 - (3) Penetapan pejabat yang menjadi *coach* dan *mentor*;
 - (4) Dilakukannya pembekalan untuk para *coach* dan *mentor*;
 - (5) Umpan balik kegiatan *coaching* dan *mentoring* dilakukan secara berkala.
- 6) Pelatihan Jarak Jauh
- Pelatihan Jarak Jauh adalah proses belajar mengajar pegawai ASN yang dilakukan secara jarak jauh melalui penggunaan berbagai media komunikasi dan Teknologi Informasi dan/atau media lainnya. Pada bagian tertentu Pelatihan Jarak Jauh dapat dilakukan untuk jenis Pelatihan ASN yang meliputi Prajabatan, Kepemimpinan, Teknis, dan Fungsional.
- a) Mekanisme Seleksi
 - (1) Merekapitulasi data pengusulan dari unit kerja;
 - (2) Menyesuaikan dengan kalender pengembangan kompetensi;
 - (3) Melakukan seleksi administrasi, menentukan prioritas peserta (berdasarkan urgensi pengiriman pegawai).

- b) Penetapan Lembaga Penyelenggara
 - (1) Bagian/Biro Kepegawaian/Badan Pengelola Kepegawaian Daerah (BKD) melakukan pengiriman surat pengusulan mengikuti diklat kepada lembaga penyelenggara;
 - (2) Bagian/Biro Kepegawaian/Badan Pengelola Kepegawaian Daerah (BKD) mengirimkan surat tugas nama-nama peserta yang mengikuti diklat.
- c) Mekanisme Pengiriman Peserta
 - (1) Mendapatkan penugasan dari instansi pengirim atau Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK);
 - (2) Bagian/Biro Kepegawaian/Badan Pengelola Kepegawaian Daerah (BKD) dapat melakukan pembiayaan program, uang harian, transport, dan akomodasi.
- d) Mekanisme Pelaporan
 - (1) Membuat dan menyampaikan surat penyampaian laporan pelaksanaan kegiatan dan sertifikat kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK);
 - (2) Memberikan paparan dalam forum *knowledge sharing* internal di instansinya atau unit kerja.

B. Konversi Program Pengembangan Kompetensi ASN

Konversi merupakan kegiatan rekapitulasi pembobotan program pengembangan kompetensi. Pegawai berhak mendapat program pengembangan kompetensi 40 jam pelajaran pertahun. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melakukan konversi program pengembangan kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Setiap pegawai sekurang-kurangnya mendapatkan hak pengembangan kompetensi 40 jam pelajaran per tahun. Hak pengembangan kompetensi 40 jam pelajaran tersebut tidak berlaku bagi pegawai yang sedang mengikuti tugas belajar atau ijin belajar;

2. Semua satuan program pengembangan kompetensi harus dikonversi ke dalam satuan “jam pelajaran”. Dengan ketentuan 1 (satu) jam pelajaran sama dengan 45 menit (lihat lampiran tabel 5);
3. Konversi harus dilakukan pada akhir tahun sebelum dilakukan penyusunan rencana aksi program pengembangan kompetensi tahun berikutnya (lihat formulir 6 dan contoh pengisian formulir 6);
4. Hasil dari rekapitulasi konversi program pengembangan kompetensi akan menjadi acuan perbaikan bagi pelaksanaan program pengembangan kompetensi tahun berikutnya.



ilustrasi: bp.blogspot.com

BAB V EVALUASI

Evaluasi pengembangan kompetensi PNS dilakukan dengan ketentuan umum sebagai berikut:

1. Evaluasi pengembangan kompetensi dilaksanakan untuk menilai kesesuaian antara pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS dengan kebutuhan kompetensi PNS yaitu yang sesuai dengan standar kompetensi jabatan dan pola karir;
2. Evaluasi kompetensi manajerial dan sosial kultural PNS dilaksanakan oleh Lembaga Administrasi Negara;
3. Evaluasi pengembangan kompetensi teknis, dilakukan oleh instansi teknis masing-masing dan hasil evaluasi disampaikan Menteri PAN dan RB melalui Lembaga Administrasi Negara;
4. Evaluasi Pengembangan Kompetensi dilakukan dalam lingkup instansional dan nasional. Pelaksanaan evaluasi pengembangan kompetensi lingkup instansional dilakukan oleh internal Kementerian, Lembaga, serta Pemerintah Daerah. Sedangkan pelaksanaan evaluasi pengembangan kompetensi lingkup nasional dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN).

A. Evaluasi Instansional

1. Pelaksana
Evaluasi dilaksanakan oleh Tim Evaluator yang dipilih dan ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal atau Sekretaris Utama di Instansi Kementerian/ Lembaga serta Sekretaris Daerah bagi instansi Pemerintah Daerah.
2. Waktu
Evaluasi dilakukan setahun sekali.

3. Objek Evaluasi

Objek evaluasi meliputi kesesuaian antara pelaksanaan pengembangan Kompetensi Manajerial, Sosial Kultural, dan Teknis dengan kebutuhan pengembangan kompetensi yaitu yang sesuai dengan standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karir.

4. Tahapan

Pelaksanaan evaluasi instansional terdiri dari 2 (dua) tahapan utama yaitu survei dan penyusunan laporan.

a) Survei

Tahapan survei adalah sebagai berikut:

1) Unit pengelola SDM Aparatur melakukan survei kesesuaian antara kebutuhan Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Sosial Kultural PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karir dengan ketentuan sebagai berikut (lihat lampiran contoh kuesioner evaluasi);

- (a) Responden dalam pelaksanaan evaluasi pengembangan kompetensi PNS adalah PNS yang dikembangkan kompetensinya, serta atasan langsung PNS yang dikembangkan kompetensinya;
- (b) Penentuan sampling dan pengolahan data disesuaikan dengan kaidah penelitian ilmiah ;

2) Unit pengelola SDM Aparatur melakukan pengolahan hasil survei.

b) Penyusunan Laporan

1) Unit Pengelola SDM Aparatur menyusun laporan pelaksanaan pengembangan kompetensi yang mencakup :

- (a) Capaian hasil survei;
- (b) Daftar rekapitulasi pelaksanaan pengembangan kompetensi tiap PNS yang meliputi daftar PNS yang akan dikembangkan, Jenis Kompetensi yang sudah dikembangkan, Jenis dan jalur pengembangan kompetensi, Penyelenggara pengembangan kompetensi, realisasi Jadwal dan Waktu Pelaksanaan, serta ketercapaian jam pelajaran tiap PNS;

- (c) Target pelaksanaan pengembangan yang tidak dapat tercapai beserta kendala yang dihadapi;
 - (d) Anggaran yang dikeluarkan dalam pengembangan kompetensi PNS untuk tiap unit kerja jabatan pimpinan tinggi paratama.
- 2) Hasil laporan pengembangan kompetensi dianalisis dan diidentifikasi oleh Tim Evaluator yang telah ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal atau Sekretaris Utama di Instansi Kementerian dan Lembaga serta Sekretaris Daerah bagi instansi Pemerintah Daerah;
 - 3) Tim Evaluator melaporkan hasil identifikasi dan analisis program pengembangan kompetensi yang dilakukan kepada Sekretaris Jenderal atau Sekretaris Utama di Instansi Kementerian dan Lembaga serta Sekretaris Daerah bagi instansi Pemerintah Daerah;
 - 4) Sekretaris Jenderal atau Sekretaris Utama di Instansi Kementerian dan Lembaga serta Sekretaris Daerah bagi instansi Pemerintah Daerah mengirimkan hasil evaluasi kepada Lembaga Administrasi Negara.

B. Evaluasi Nasional

- a. Pelaksana
Evaluasi dilaksanakan oleh LAN
- b. Waktu
Evaluasi dilakukan setahun sekali
- c. Objek Evaluasi

Objek evaluasi meliputi kesesuaian antara perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi pengembangan Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural dengan kebutuhan pengembangan kompetensi yaitu yang sesuai dengan standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karir.

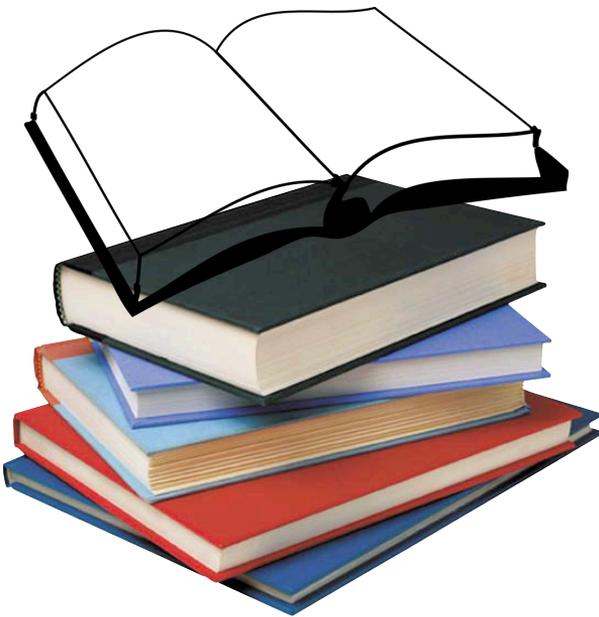


d. Tahapan

Tahapan pelaksanaan evaluasi adalah sebagai berikut:

- 1) Hasil evaluasi pengembangan kompetensi instansional dan dokumen perencanaan yang dikirimkan oleh Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah dianalisis dan diidentifikasi oleh Tim Evaluator dari Lembaga Administrasi Negara;
- 2) Lembaga Administrasi Negara menyampaikan hasil evaluasi berupa rekomendasi kepada Kementerian, Lembaga serta Pemerintah Daerah;
- 3) Hasil evaluasi pengembangan kompetensi nasional dipublikasikan dalam sistem informasi pelatihan yang terintegrasi dengan Sistem Informasi ASN.

BAB VI PENUTUP



- 1 Pedoman ini merupakan panduan bagi Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah dalam melakukan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Instansinya;
- 2 Pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS perlu didukung sistem informasi pengembangan kompetensi PNS secara nasional yang bersifat *online*;
- 3 Hal-hal yang belum diatur dalam pedoman ini akan diatur lebih lanjut dalam Panduan/ Petunjuk Teknis tersendiri.

LAMPIRAN

Tabel 1 Contoh List Kompetensi Manajerial

Kompetensi Manajerial	Definisi
Integritas	Kesadaran untuk menerapkan peraturan, norma-norma sosial dan etika organisasi; menampilkan perilaku jujur dan bertolak dari nilai kebenaran; bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang diambilnya serta siap menanggung konsekuensi yang menyertainya; mendorong orang lain untuk mematuhi etika, sistem dan nilai yang dianut organisasi
Pembelajaran Berkelanjutan (<i>Continous Learning</i>)	Secara aktif menemukan hal hal baru untuk pembelajaran; secara regular menciptakan dan mengambil kemanfaatan dari kesempatan belajar yang ada; menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang baru diperoleh pada pekerjaan dan mengaplikasikannya
Fokus Pada Kualitas (<i>Quality Focus</i>)	Mampu tetap fokus mengacu pada standar kualitas pelaksanaan pekerjaan, menerapkan disiplin dan ketelitian dalam mencapai standar kualitas tugas; mempertahankan standar kualitas dan mendorong orang lain untuk memiliki standar kualitas unggulan dalam melaksanakan tugas
Pengelolaan Diri (<i>Self Management</i>)	Mampu mengelola diri sendiri secara efektif dengan memanfaatkan sumber daya dan kewenangan yang dimiliki untuk optimalisasi kinerja serta melakukan perbaikan berdasarkan umpan balik atas kinerjanya.

Kompetensi Manajerial	Definisi
Kemampuan Beradaptasi <i>(Adaptability)</i>	Kemampuan menyesuaikan perilaku dan cara untuk tetap bekerja secara efektif dalam menghadapi perbedaan maupun informasi baru, perubahan situasi organisasi, dan kendala yang tidak terprediksi.
Berfikir Kreatif <i>(Creative Thinking)</i>	Mampu menghasilkan gagasan, pandangan yang tidak konvensional, pemikiran inovatif, dan berinisiatif untuk mengatasi masalah serta meningkatkan kinerja
Berfikir Analitis <i>(Analytical Thinking)</i>	Kemampuan untuk mengidentifikasi sumber masalah, menggunakan pendekatan berpikir logik, sistematis dan teratur secara kronologis; kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan yang terintegrasi
Membangun Pengaruh <i>(Building Influence)</i>	Mempengaruhi dan meyakinkan orang lain (individu maupun kelompok) untuk mendapatkan dukungan, persetujuan, atau komitmen, atas ide, rencana, aktivitas maupun produk
Kesadaran Berorganisasi <i>(Organisational Awareness)</i>	Memahami budaya dan situasi organisasi, baik internal maupun eksternal, serta mampu menjalankan posisi, peran dan fungsi secara efektif sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya di dalam struktur organisasi
Komunikasi Organisasional <i>(Organisational Communication)</i>	Mampu menyampaikan dan menerima informasi, pendapat, gagasan atau pesan, baik secara lisan maupun tertulis dengan jelas; mampu membuat laporan tertulis dan dapat melakukan presentasi yang komunikatif kepada pihak lain.

Kompetensi Manajerial	Definisi
Rekonsiliasi Hubungan (Reconciling Relationship)	Mampu bersikap objektif dan proporsional ketika menghadapi konflik di internal unit organisasi dengan memahami perspektif masalah dari kedua belah pihak; menemukan solusi yang memuaskan semua pihak dan mengambil tindakan untuk mencegah pertikaian yang kontraproduktif
Pengambilan Keputusan Penting (Making Important Decisions)	Kemampuan mengidentifikasi masalah/situasi, mengembangkan alternatif solusi secara sistematis dengan menggunakan informasi dan pendekatan kontekstual, untuk mengambil keputusan secara akurat dan cepat dalam menyelesaikan masalah
Perencanaan dan Pengorganisasian (Planning and Organizing)	Menyusun tindakan yang realistis dan efektif untuk mencapai tujuan; mampu mengelola sumber daya yang tersedia; mengantisipasi masalah yang berpotensi muncul dalam proses kerja dan mensinergikan rencana kinerja seluruh unit untuk mendukung tujuan organisasi
Membangun Sinergitas Tim Kerja (Building Team Work Synergy)	Kemampuan bekerjasama ketika menjalankan peran dan tanggung jawabnya secara efektif dalam suatu tim kerja dan mengarahkan orang lain untuk bersinergi guna meningkatkan kinerja organisasi

Kompetensi Manajerial	Definisi
Berorientasi Strategis (<i>Strategic Orientation</i>)	Kemampuan melihat secara komprehensif peluang dan kendala di masa yang akan datang serta mampu merumuskan pemikiran tersebut ke dalam sejumlah tujuan yang merefleksikan arah organisasi secara jelas, terukur dan realistik
Keberanian Mengambil Risiko (<i>Risk Taking</i>)	Kemampuan memprakarsai suatu tindakan pada kondisi yang tidak menentu untuk meraih kemanfaatan bagi organisasi dengan segala pertimbangan dan siap menerima segala konsekuensi terburuk.
Kepemimpinan Inovasi (<i>Innovative Leadership</i>)	Kemampuan mempengaruhi orang lain, menjadi teladan, memotivasi, mentoring, memungkinkan untuk menciptakan kebaruan; memberikan kemanfaatan dan bisa menyelesaikan masalah; memiliki unsur berkesinambungan, bisa direplikasi dan kompatibel dengan lingkungan di luar dirinya.
Pendelegasian Kewenangan (<i>Delegating Authority</i>)	Kemampuan untuk mengidentifikasi potensi dan mengembangkan kapasitas bawahan; untuk membangun kepercayaan dan rasa percaya diri pada pihak yang diberi kewenangan; sehingga mampu bertindak dengan efektif atas nama pemberi kewenangan dalam rangka mewujudkan efektivitas kerja
Memimpin Melalui Visi dan Nilai (<i>Leading Through Vision and Values</i>)	Kemampuan mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk berkinerja dengan selalu fokus melihat melalui kaca mata visi, misi dan nilai organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya

Kompetensi Manajerial	Definisi
Diskresi Kebijakan (<i>Policy Discretion</i>)	Kemampuan mengambil tindakan, keputusan atau kebijakan dengan menggunakan penilaian rasional untuk mengatasi permasalahan konkrit organisasi dalam lingkup peraturan perundang undangan yang memberikan pilihan, yang tidak mengatur, yang tidak lengkap atau jelas dan pada saat adanya stagnasi pemerintahan
Kepemimpinan Transformatif (<i>Transformative Leadership</i>)	Kemampuan untuk merubah mind set orang lain; mengembangkan kemampuan dalam rangka mengembangkan penguasaan diri orang lain dan menjadi pemimpin untuk memampukan orang lain.
Manajemen Kinerja (<i>Managing Performance</i>)	Kemampuan untuk memberi arahan yang jelas kepada anak buah dalam rangka meningkatkan performansi mereka; Mendorong tercapainya standar performansi yang lebih tinggi pada diri karyawan (personel) guna meraih sasaran organisasi

Tabel 2 Contoh List Kompetensi Sosial kultural

Kompetensi Sosial Kultural	Definisi
Integritas	Mengelola keragaman lingkungan budaya Kemampuan memahami dan menyadari adanya perbedaan budaya dan melihatnya sebagai hal yang positif, dalam bentuk implementasi manajemen kerja dengan mencegah diskriminasi dan menerapkan prinsip inklusifitas sehingga tujuan organisasi akan tercapai secara efektif.
Membangun <i>Network</i> sosial	Kemampuan Membangun interaksi sosial atau hubungan timbal balik yang menghasilkan suatu proses pengaruh mempengaruhi atau individu, antara kelompok atau antar individu dan kelompok.
Manajemen Konflik	Kemampuan dalam mengelola konflik antar organisasi secara konstruktif.
Empati Sosial	Kemampuan untuk memahami perbedaan pikiran, perasaan, atau masalah berbagai kelompok sosial yang berbeda.
Kepekaan Gender	Kemampuan untuk mengenali dan menyadari kesenjangan akses, partisipasi, kontrol dan manfaat yang diterima antara laki-laki dan perempuan dalam lingkungan kerja maupun dalam kehidupan bermasyarakat, yang secara potensial merugikan baik hak laki-laki maupun perempuan dalam konstruksi sosial kultural.
Kepekaan Difabelitas	Kemampuan untuk mengenali dan menyadari kebutuhan kelompok dengan keterbatasan fisik dan mental (difabel).

Tabel 3: Proporsi Kompetensi Manajerial, Sosial Kultural dan Teknis

Jabatan	Jenjang Jabatan	Kompetensi		
		Sosial Kultural	Manajerial	Teknis
JPT	Utama	20%	70%	10%
	Madya	20%	60%	20%
	Pratama	20%	50%	30%
JA	Administrator	20%	40%	40%
	Pengawas	20%	30%	50%
	Pelaksana	20%	20%	60%
JF Keahlian	Utama	20%	50%	30%
	Madya	20%	40%	40%
	Muda	20%	30%	50%
	Pertama	20%	20%	60%
JF Keterampilan	Penyelia	20%	40%	40%
	Mahir	20%	30%	50%
	Terampil	20%	20%	60%
	Pemula	20%	10%	70%

Tabel 4 Jenis Pendidikan*

No	Jenis Pendidikan	Jenjang Pendidikan
1	Tugas Belajar	Diploma
		Sarjana
		Pascasarjana
2	Izin Belajar	Diploma
		Sarjana
		Pascasarjana

Keterangan:

*) Bagi PNS yang sedang melakukan tugas belajar dan ijin belajar, tidak mendapatkan hak pengembangan kompetensi 40 jp per tahun.

Tabel 5 Konversi Pelatihan

JENIS PELATIHAN		KETENTUAN KONVERSI
a	Klasikal	
	1) Pelatihan Kepemimpinan	1 (satu) jam pelajaran pelaksanaan pelatihan kepemimpinan sama dengan satu jam pelajaran pengembangan (45 menit)
	2) Pelatihan Teknis	1 (satu) jam pelajaran pelaksanaan pelatihan teknis sama dengan satu jam pelajaran pengembangan (45 menit)
	3) Pelatihan Fungsional	1 (satu) jam pelajaran pelaksanaan pelatihan fungsional sama dengan satu jam pelajaran pengembangan (45 menit)
	4) Pelatihan Prajabatan	1 (satu) jam pelajaran pelaksanaan diklat prajabatan sama dengan satu jam pelajaran pengembangan (45 menit)
	5) Seminar atau Konferensi	
	a) Di dalam kantor	1 Jam Seminar= 1 Jam x 60 menit : 45 Menit
	b) Di luar kantor	1 (satu) hari pelaksanaan seminar atau konferensi sama dengan 8 (delapan) jam pelajaran pengembangan
	6) Workshop atau Lokakarya	
	a) Di dalam kantor	1 Jam Workshop atau lokakarya= 1 Jam x 60 menit : 45 Menit
	b) Di luar kantor	1 (satu) hari pelaksanaan Workshop atau lokakarya sama dengan 8 (delapan) jam pelajaran pengembangan
	7) Kursus	
	a) Di dalam kantor	1 Jam Kursus= 1 Jam x 60 menit : 45 Menit
	b) Di luar kantor	1 (satu) hari pelaksanaan kursus sama dengan 8 (delapan) jam pelajaran pengembangan

	JENIS PELATIHAN	KETENTUAN KONVERSI
	8) Penataran	
	a) Di dalam kantor	1 Jam Penataran x 60 menit : 45 Menit
	b) Di luar kantor	1 (satu) hari pelaksanaan Penataran sama dengan 8 (delapan) jam pelajaran pengembangan
	9) Bimbingan Teknis	
	a) Di dalam kantor	1 Jam Bimbingan Teknis= 1 Jam x 60 menit : 45 Menit
	b) Di luar kantor	1 (satu) hari pelaksanaan bimbingan teknis sama dengan 8 (delapan) jam pelajaran pengembangan
b	Non-Klasikal	
	1) <i>Benchmarking atau Study Visit</i>	1 (satu) hari pelaksanaan <i>Banchmarking</i> atau <i>study visit</i> kerja sama dengan 8 (delapan) jam pelajaran pengembangan
	2) <i>Belajar Mandiri</i>	1 (satu) kali pelaksanaan kegiatan belajar mandiri sama dengan satu jam pelajaran pengembangan
	3) <i>Penugasan terkait program prioritas</i>	1 (satu) kegiatan pelaksanaan penugasan terkait program prioritas sama dengan satu jam pelajaran pengembangan
	4) <i>Coaching dan mentoring</i>	1 (satu) jam pelaksanaan <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i> = 1 jam x 60 menit : 45 menit
	5) <i>Magang /Praktek Kerja/pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta</i>	1 (satu) hari pelaksanaan magang/ praktek kerja/ pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta sama dengan 8 (delapan) jam pelajaran pengembangan
	6) <i>Pelatihan jarak jauh</i>	1 (satu) jam pelajaran pelaksanaan pelatihan jarak jauh (45 menit) sama dengan satu jam pelajaran pengembangan (45 menit)
	7) <i>e-learning</i>	1 (satu) kali pelaksanaan <i>e-learning</i> sama dengan satu jam pelajaran pengembangan

Formulir 1: Inventarisasi Kebutuhan Kompetensi: Bagi Kementerian, Lembaga, Pemerintah Daerah yang telah memiliki standar Kompetensi Jabatan

Unit Kerja :

Jabatan	Daftar Kompetensi	Prioritas Kebutuhan Pengembangan Kompetensi
1	2	3
	Manajerial	Manajerial
	1.... 1....	2.... 2....
	Sosial kultural	Sosial kultural
	1.... 1....	2.... 2....
	Teknis 1.... 1....	Teknis 2.... 2....

Keterangan:

1. Unit Kerja diisi nama unit kerja JPT Pratama;
2. Kolom (1) diisi nama jabatan;
3. Kolom (2) diisi kompetensi manajerial, sosial kultural, serta teknis sesuai dengan standar kompetensi jabatan
4. Kolom (3) diisi kompetensi manajerial, sosial kultural, serta teknis yang masih harus dikembangkan.

Contoh Pengisian Formulir 1 . Inventarisasi Kebutuhan Pengembangan Kompetensi

Unit Kerja : Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten "X"

Jabatan	Daftar Kompetensi	Prioritas Kebutuhan Pengembangan Kompetensi
1	2	3
	Manajerial	Manajerial
Pengelola Data dan Informasi	1. Berfikir Kreatif 2. Kesadaran Berorganisasi	1 Berfikir Kreatif 2....
	Sosial kultural	Sosial kultural
	1. membangun network sosial 1 Empati Sosial Teknis* 1.metode statistic 1 Mengolah data statistic	2. empati sosial 2.... Teknis 2. mengolah data statistik 2....

Jabatan	Daftar Kompetensi	Prioritas Kebutuhan Pengembangan Kompetensi
1	2	3
Pengelola Keuangan	Manajerial	Manajerial
	1. Berfikir Kreatif 1. Kesadaran Berorganisasi	2. Kesadaran Berorganisasi 2
	Sosial kultural	Sosial kultural
	1. Membangun network sosial 1. Membangun Network Sosial	2. empati sosial 2....
	Teknis	Teknis
	1. Mengelola Keuangan 1. Mengolah data keuangan	2. mengolah data Keuangan 2....

Formulir 2:

**Inventarisasi Kebutuhan Pengembangan Kompetensi PNS:
Bagi Kementerian, Lembaga, Pemerintah Daerah yang Belum
Memiliki Standar Kompetensi Jabatan**

Unit Kerja :

Jabatan	Kebutuhan Pengembangan Kompetensi PNS
(1)	(2)
	Manajerial
	1.
	2.
	Sosial kultural
	1.
	2.
	Teknis
	1.
	2.

Keterangan:

- Unit kerja diisi nama unit kerja JPT Pratama;
- Kolom (1) diisi nama jabatan pegawai di unit kerja JPT Pratama yang diidentifikasi kebutuhan pengembangannya;
- Kolom (2) diisi kompetensi manjerial, sosial kultural, serta teknis yang masih harus dikembangkan.

Contoh Pengisian Formulir 2:**Inventarisasi Kebutuhan Pengembangan Kompetensi PNS**

Unit Kerja : Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten "X"

Jabatan	Kebutuhan Pengembangan Kompetensi PNS
(1)	(2)
Kepala Dinas Perikanan dan Kelautan	Manajerial
	1. Kepemimpinan Inovasi (<i>Innovative Leadership</i>) 2.
	Sosial kultural
	1. Membangun <i>network</i> sosial 2.
	Teknis
	1. 2.

Formulir 3: Daftar Prioritas Kebutuhan Pengembangan Kompetensi PNS

Instansi :

No.	Unit kerja	Jabatan	Kebutuhan Pengembangan Kompetensi PNS
(1)	(2)	(3)	(4)
			Manajerial
			1. Kepemimpinan Inovasi (<i>Innovative Leadership</i>) 2.
			Sosial kultural
			1. Membangun <i>network</i> sosial 2.
			Teknis
			1. 2.

Keterangan:

1. Instansi diisi nama Instansi Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah;
2. Kolom (1) diisi nomor urut;
3. Kolom (2) diisi nama unit kerja JPT Pratama di lingkungan instansi Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah;
4. Kolom (3) diisi jabatan pegawai di lingkungan unit kerja JPT Pratama yang sedang diidentifikasi kebutuhan pengembangan Kompetensi;
5. Kolom (4) diisi prioritas kebutuhan pengembangan kompetensi PNS.

Contoh Pengisian Formulir 3: Daftar Prioritas Kebutuhan Pengembangan Kompetensi PNS

Instansi :

No.	Unit kerja	Jabatan	Prioritas Kebutuhan Pengembangan Kompetensi PNS
(1)	(2)	(3)	(4)
1.	Dinas Perikanan dan Kelautan	Jabatan A	Manajerial: Pengambilan Keputusan Sosial kultural: Manajemen Konflik Teknis: Pengelolaan keuangan
		Jabatan B	Manajerial: Berpikir kreatif Sosial kultural: Membangunkan network sosial Teknis: Pengelolaan keuangan
2.	Dinas Pendidikan	Jabatan A	Manajerial: Pengambilan Keputusan Sosial kultural: Manajemen konflik Teknis: Pengelolaan keuangan.
		Jabatan B	Manajerial: Berpikir kreatif Sosial kultural: Membangunkan network sosial Teknis: Pengelolaan keuangan.

Formulir 4: Rencana Strategis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi PNS

Instansi :

Unit Kerja :

No.	Jabatan	Jenis Kompetensi	Tahun				
			1	2	3	4	5
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
		Manajerial					
		1.					
		2.					
		Sosial kultural					
		1.					
		2.					
		Teknis					
		1.					
		2.					

Keterangan:

1. Instansi diisi nama Kementerian, Lembaga, Pemerintah Daerah;
2. Unit Kerja diisi nama unit kerja JPT Pratama;
3. Kolom (1) diisi nomor urut;
4. Kolom (2) diisi nama jabatan PNS;
5. Kolom (3), diisi kompetensi yang perlu dikembangkan di Unit Kerja JPT Pratama;
6. Kolom (3-8) diisi tahun rencana pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS.

Contoh Pengisian Formulir 4: Rencana Strategis Kebutuhan Pengembangan

Instansi : Pemerintah Kabupaten "X"

Unit Kerja : Dinas Pertanian

No.	Jabatan	Jenis Kompetensi	Tahun				
			1	2	3	4	5
(1) 1.	(2) Kepala Dinas Pertanian	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
		Manajerial					
		Kepemimpinan Inovasi	√			√	
		Sosial kultural					
		Manajemen Konflik			√		√
		Teknis					
		Pengelolaan Keuangan		√			

Formulir 5: Rencana Pengembangan Kompetensi Kementerian/Lembaga/ Pemerintah Daerah Tahun

Instansi :

Unit Kerja :

No.	Nama	Jenis Kompetensi	Jenis dan Jalur Pengembangan	Penyelenggara	Jadwal dan Waktu	Anggaran
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Keterangan:

1. Rencana pengembangan kompetensi instansi diisi tahun pelaksanaannya
2. Instansi diisi nama Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah yang bersangkutan
3. Unit kerja diisi nama unit kerja JPT Pratama;
4. Kolom (1) diisi nomor urut;
5. Kolom (2) diisi nama PNS yang akan dikembangkan kompetensinya;
6. Kolom (3) diisi jenis kompetensi PNS yang akan dikembangkan berdasarkan rencana strategis pengembangan kompetensi;
7. Kolom (4) diisi jenis dan jalur pengembangan kompetensi untuk tiap pegawai;
8. Kolom (5) diisi penyelenggara pengembangan kompetensi;
9. Kolom (6) diisi jadwal dan waktu pelaksanaan pengembangan kompetensi;
10. Kolom (7) diisi anggaran yang akan digunakan dalam pengembangan kompetensi PNS.

Contoh Pengisian Formulir 5: Rencana Pengembangan Kompetensi Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah

Tahun : 2017

Instansi : Pemerintah Kabupaten "X"

Unit Kerja : Dinas Pertanian

No.	Nama	Jenis Kompetensi	Jenis dan Jalur Pengembangan	Penyelenggara	Jadwal dan Waktu	Anggaran
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Fulan	Manajerial:	Pelatihan	Badan	17-18	Rp. 123456
		Kepemimpinan	Klasikal	Diklat Daerah	Januari 2017	
		Inovasi	(Seminar)		(2 hari)	

Formulir 6 : Konversi Program Pengembangan Kompetensi PNS

Unit Kerja:

Nama Pegawai	Nama Jabatan	Jenis Program	Lama Pelaksanaan	Konversi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Jumlah			JP

Keterangan:

1. Unit kerja diisi nama unit kerja JPT Pratama;
2. Kolom (1) diisi nama pegawai unit kerja JPT Pratama;
3. Kolom (2) diisi nama jabatan unit kerja JPT Pratama;
4. Kolom (3) diisi jenis program pengembangan kompetensi baik klasikal maupun non klasikal;
5. Kolom (4) diisi lama pelaksanaan program pengembangan kompetensi;
6. Kolom (5) diisi dari hasil konversi program pengembangan kompetensi dalam satuan jam pelajaran.

Contoh Pengisian formulir 6 Konversi Program Pengembangan Kompetensi PNS

Unit Kerja : Dinas Perikanan dan kelautan Kabupaten X

Nama Pegawai	Nama Jabatan	Jenis Program	Lama	Konversi
			(Jam)	Jam Pelajaran (JP)
Nissa	Peneliti pertama	Klasikal		
		1) Pelatihan Kepemimpinan	2 Jam	2.7 JP
		2) Pelatihan Teknis	3 Jam	4.0 JP
		3) Pelatihan Fungsional	4 Jam	5.3 JP
		4) Pelatihan Prajabatan	3 Jam	4.0 JP
		5) Seminar atau Konferensi		
		a) Seminar atau Konferensi Di dalam kantor	1 Jam	1.3 JP
		b) Seminar atau Konferensi Di luar kantor	2 Hari	16.0 JP
		6) Workshop atau Lokakarya		
		a) Workshop atau Lokakarya Di dalam kantor	2 Jam	2.7 JP
		b) Workshop atau Lokakarya Di luar kantor	2 Hari	16.0 JP
		7) Kursus		
		a) Kursus Di dalam kantor	3 Jam	4.0 JP
		b) Kursus Di luar kantor	2 Hari	16.0 JP
		8) Penataran		
		a) Penataran Di dalam kantor	3 Jam	4.0 JP
		b) Penataran Di luar kantor	3 Hari	24.0 JP
		9) Bimbingan Teknis		0.0
		a) Bimbingan Teknis Di dalam kantor	1 Jam	1.3 JP
		b) Bimbingan Teknis Di luar kantor	1 Hari	8.0 JP
		Non-Klasikal		
		1) Benchmarking atau Studi Visit	2 Hari	16.0 JP
		2) Belajar Mandiri	1 Jam	1.3 JP
		3) Penggunaan teknologi program prioritas	1 Kegiatan	1.0 JP
		4) Coaching dan mentoring	2 Jam	2.7 JP
		5) Magang /Praktek Kerja/pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta	1 Jam	1.3 JP
		6) Pelatihan jarak jauh	1 Jam	1.3 JP
		7) e-learning	2 kali	2.0 JP
		Jumlah Total		135.0 JP

Status: **Diatas Batas Minimal Pengembangan Kompetensi**

Catatan: Pengisian formulir 6 sudah dibuat otomatisasi melalui Ms Excel

Formulir 7 : Profil PNS

Unit Kerja :

No	Nama	Jabatan	Kompetensi		Kinerja	Demografi		
			Yang dimiliki	Kesenjangan Kompetensi		Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

Keterangan:

- Unit kerja diisi nama unit kerja JPT Pratama;
- Kolom (1) diisi nomor;
- Kolom (2) diisi nama PNS;
- Kolom (3) diisi jabatan terakhir PNS;
- Kolom (4) diisi kompetensi yang dimiliki oleh PNS;
- Kolom (5) diisi kompetensi yang masih harus dikembangkan;
- Kolom (6) diisi kinerja PNS yang akan dikembangkan kompetensinya;
- Kolom (7) diisi jenis kelamin PNS;
- Kolom (8) diisi umur PNS.
- Kolom (9) diisi pendidikan terakhir PNS.

Contoh Pengisian Formulir 7: Profil PNS

Unit Kerja : Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten "X"

No	Nama	Jabatan	Kebutuhan Pengembangan Kompetensi		Kinerja	Demografi		
			Yang dimiliki	Kesenjangan Kompetensi		Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1.	Abadi	Kabid Sarpras	-Manajerial 1. Berfikir Kreatif 2. Berfikir Analisis -Sosio Kultural 1. Manajemen Konflik -Teknis 1. Keuangan	-Manajerial 1. Membangun Pengaruh -Sosio Kultural 1. Empati Sosial -Teknis 1. Statistik	Baik	Laki-lak	50 tahun	S1 Perikanan

Formulir Contoh Kuesioner evaluasi instansional dengan responden PNS yang bersangkutan dan atasan langsung

No.	Pertanyaan	Pilihan Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Kesesuaian pelaksanaan pengembangan kompetensi Manajerial dalam memenuhi standar kompetensi jabatan					
2.	Kesesuaian pelaksanaan pengembangan kompetensi Manajerial PNS dengan pola karir					
3.	Kesesuaian pelaksanaan pengembangan kompetensi Sosial Kultural dalam memenuhi standar kompetensi jabatan					
4.	Kesesuaian pelaksanaan pengembangan kompetensi Sosial Kultural PNS dengan pola karir					
5.	Kesesuaian pelaksanaan pengembangan kompetensi Teknis PNS dengan Standar Kompetensi Jabatan					
6.	Kesesuaian pelaksanaan pengembangan kompetensi Teknis PNS dengan pola karir					

Keterangan:

1. Pilihan jawaban 1 = Sangat tidak sesuai;
2. Pilihan jawaban 2 = Kurang sesuai;
3. Pilihan jawaban 3 = Cukup sesuai;
4. Pilihan jawaban 4 = Sesuai;
5. Pilihan jawaban 5 = Sangat Sesuai.

