



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

**SALINAN**

PERATURAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 219/PMK.01/2017  
TENTANG  
PENILAIAN KOMPETENSI MANAJERIAL MELALUI *ASSESSMENT CENTER*  
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk mendukung pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dan penilaian kompetensi pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan, telah ditetapkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 47/PMK.01/2008 tentang *Assessment Center* Departemen Keuangan;
- b. bahwa dalam rangka melakukan penyempurnaan pada sistem pengelolaan penilaian kompetensi sesuai dengan hasil evaluasi terhadap pelaksanaan dan komponen yang telah diimplementasikan di lingkungan Kementerian Keuangan, perlu menetapkan kembali ketentuan mengenai penilaian kompetensi manajerial melalui *assessment center* di lingkungan Kementerian Keuangan;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Menteri Keuangan tentang Penilaian Kompetensi Manajerial Melalui *Assessment Center* Di Lingkungan Kementerian Keuangan;

0

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2017, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
3. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1926);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI KEUANGAN TENTANG PENILAIAN KOMPETENSI MANAJERIAL MELALUI *ASSESSMENT CENTER* DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Pegawai Negeri Sipil Kementerian Keuangan yang selanjutnya disebut Pegawai adalah setiap Pegawai Negeri Sipil yang bekerja secara aktif di lingkungan Kementerian Keuangan.
2. Kompetensi Manajerial yang selanjutnya disebut Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.
3. Penilaian Kompetensi melalui *assessment center* yang selanjutnya disebut *Assessment Center* adalah penilaian berbasis Kompetensi yang dilakukan kepada Pegawai dengan menggunakan berbagai teknik evaluasi, Metode, dan alat ukur, oleh beberapa Penilai *Assessment Center*.

4. Penilaian Kompetensi Ulang yang selanjutnya disebut *Re-Assessment Center* adalah proses *Assessment Center* yang bertujuan untuk menilai kembali Kompetensi Pegawai yang sebelumnya telah mengikuti *Assessment Center* dan pengembangan Kompetensi, atau telah melewati periode masa berlaku hasil *Assessment Center*.
5. Kamus Kompetensi adalah kumpulan Kompetensi yang berisi nama, pengelompokan (*cluster*), level, definisi, deskripsi, dan indikator perilaku, yang disusun sebagai pedoman penjelasan atas unsur-unsur suatu Kompetensi dan dijadikan dasar dalam penilaian Kompetensi Pegawai di Kementerian Keuangan.
6. Level Kompetensi adalah nilai yang menunjukkan tingkatan penguasaan/kemahiran pada suatu Kompetensi berdasarkan Kamus Kompetensi.
7. Standar Kompetensi Jabatan yang selanjutnya disingkat SKJ adalah daftar nama dan Level Kompetensi yang dipersyaratkan dalam suatu jabatan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh masing-masing Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan/atau Menteri Keuangan.
8. Profil Kompetensi adalah daftar Level Kompetensi yang dimiliki Pegawai.
9. Kesesuaian pekerjaan dengan Kompetensi seseorang (*Job Person Match*) yang selanjutnya disingkat JPM adalah persentase kesesuaian level Kompetensi Pegawai terhadap SKJ.
10. Pengambilan Data (*Intake*) adalah proses pelaksanaan pengambilan data yang akan digunakan dalam *Assessment Center*.
11. Kumpulan Penyelenggaraan *Assessment Center* (*Batch*) yang selanjutnya disebut dengan *Batch* adalah satuan frekuensi pelaksanaan *Assessment Center*.

6

12. Peserta *Assessment Center* (*Assessee*) yang selanjutnya disebut *Assessee* adalah seseorang yang diukur Kompetensinya melalui *Assessment Center*.
13. Penilai *Assessment Center* (*Assessor*) yang selanjutnya disebut *Assessor* adalah seseorang yang melakukan penilaian berbasis Kompetensi terhadap *Assessee*.
14. Dokumen *Assessment Center* yang selanjutnya disebut dengan Dokumen adalah dokumen hasil kerja *Assessee* selama rangkaian penugasan *Assessment Center*, formulir-formulir penilaian yang diisi oleh *Assessor*, serta laporan lain yang terkait.
15. Rapat Penilai *Assessment Center* (*Assessor Meeting*) yang selanjutnya disebut *Assessor Meeting* adalah proses integrasi data hasil *Assessment Center* yang dilakukan oleh beberapa *Assessor* dalam rangka memperoleh kesepakatan untuk menentukan Level Kompetensi *Assessee*.
16. Laporan Hasil *Assessment Center* yang selanjutnya disingkat LHAC adalah laporan hasil pengolahan data *Assessment Center* terhadap *Assessee* yang dibuat oleh *Assessor* berdasarkan bukti perilaku yang diperoleh selama Pengambilan Data (*Intake*) dan hasil *Assessor Meeting*.
17. Laporan Individual *Assessment Center* yang selanjutnya disingkat LIAC adalah hasil analisis terhadap LHAC yang disampaikan kepada Pegawai yang mengikuti *Assessment Center*.
18. Tim Seleksi adalah tim yang dibentuk dalam rangka pelaksanaan seleksi jabatan secara khusus di lingkungan Kementerian Keuangan.
19. Metode *Assessment Center* yang selanjutnya disebut dengan Metode adalah cara atau teknik yang dilakukan untuk menggali dan mengukur Kompetensi dalam pelaksanaan *Assessment Center*.
20. Alat Ukur *Assessment Center* yang selanjutnya disebut dengan Alat Ukur adalah alat yang digunakan untuk mengukur Kompetensi sesuai Metode yang digunakan.

21. *Database Assessment Center* yang selanjutnya disebut dengan *Database* adalah meliputi SKJ, Kamus Kompetensi, data kepegawaian *Assessee*, data struktur organisasi, data hasil *Assessment Center*, data *Assessor*, data Alat Ukur, dan data penyelenggaraan *Assessment Center*, serta data saran pengembangan kompetensi.
22. *Pengelola Assessment Center* adalah unit kerja yang memiliki tugas dan fungsi mendukung pelaksanaan *Assessment Center*.
23. *Pengelola Assessment Center Pusat* adalah *Pengelola Assessment Center* di lingkungan Kementerian Keuangan.
24. *Pengelola Assessment Center Unit* adalah *Pengelola Assessment Center* di lingkungan Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal, Inspektorat Jenderal dan Badan.
25. Hak Akses adalah pemberian otorisasi akses kepada Petugas Operasional, koordinator *Assessment Center*, administrator *Assessment Center*, dan eksekutif.
26. *Jabatan Tertentu* adalah jabatan yang berada di luar struktur organisasi sebagaimana telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Keuangan mengenai organisasi dan tata kerja Kementerian Keuangan.
27. *Pelaksana* adalah Pegawai pelaksana tertentu yang telah memenuhi persyaratan administrasi dan kriteria untuk mengikuti *Assessment Center* dalam rangka *profiling* kompetensi dan/atau pengisian *Jabatan Tertentu*.

## BAB II

### MAKSUD DAN TUJUAN

#### Pasal 2

- (1) *Pedoman Assessment Center* ini dimaksudkan untuk menjadi acuan dalam pelaksanaan, pemanfaatan, dan pengembangan *Assessment Center* pada Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal, Inspektorat Jenderal, dan Badan di lingkungan Kementerian Keuangan.
- (2) *Pedoman Assessment Center* ini bertujuan untuk standardisasi pelaksanaan, pemanfaatan, dan

pengembangan *Assessment Center* pada Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal, Inspektorat Jenderal, dan Badan di lingkungan Kementerian Keuangan.

### BAB III

#### PENYELENGGARAAN *ASSESSMENT CENTER*

##### Pasal 3

- (1) *Assessment Center* terdiri atas:
  - a. *Assessment Center* reguler; dan;
  - b. *Assessment Center* khusus.
- (2) *Assessment Center* reguler sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dilaksanakan untuk pemetaan Profil Kompetensi Pegawai.
- (3) *Assessment Center* reguler sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diperuntukkan bagi pejabat Pimpinan Tinggi Pratama dan/atau setara, pejabat Administrator dan/atau setara, pejabat Pengawas dan/atau setara, pejabat Pelaksana dan/atau setara, dan pejabat Fungsional di lingkungan Kementerian Keuangan.
- (4) *Assessment Center* khusus sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dilaksanakan untuk pengisian Jabatan Tertentu dalam hal:
  - a. terdapat unit kerja di lingkungan Kementerian Keuangan yang belum dapat menyelenggarakan *Assessment Center*; dan/atau
  - b. terdapat arahan dan/atau penunjukan pimpinan paling rendah setingkat Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama.
- (5) *Assessment Center* khusus sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dilaksanakan sesuai dengan:
  - a. mekanisme yang diatur oleh Tim Seleksi; atau
  - b. arahan pimpinan paling rendah setingkat Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama.
- (6) *Assessment Center* khusus sebagaimana dimaksud pada ayat (4) diperuntukkan bagi setiap orang yang telah

memenuhi persyaratan administrasi yang ditentukan oleh Tim Seleksi.

- (7) Pengelola *Assessment Center* Pusat dilaksanakan oleh Sekretariat Jenderal c.q. Biro Sumber Daya Manusia.
- (8) Pengelola *Assessment Center* Unit dilaksanakan oleh unit kerja di lingkungan Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal, Inspektorat Jenderal, dan Badan, sesuai dengan ketentuan Peraturan Menteri Keuangan mengenai organisasi dan tata kerja Kementerian Keuangan.

#### Pasal 4

- (1) *Assessment Center* reguler sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf a diselenggarakan oleh:
  - a. Pengelola *Assessment Center* Pusat bagi pejabat Pimpinan Tinggi Pratama di lingkungan Kementerian Keuangan dan pejabat administrator di lingkungan Kementerian Keuangan selain Direktorat Jenderal Pajak;
  - b. Pengelola *Assessment Center* Unit bagi pejabat Pengawas, pejabat Pelaksana, dan pejabat fungsional di lingkungan Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal, Inspektorat Jenderal, dan Badan; dan
  - c. Pengelola *Assessment Center* Unit di Direktorat Jenderal Pajak menyelenggarakan *Assessment Center* sebagaimana dimaksud dalam huruf b dan pejabat Administrator di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.
- (2) Penentuan *Assessee*, jadwal, dan tempat pelaksanaan *Assessment Center* reguler dilakukan oleh:
  - a. Pengelola *Assessment Center* Pusat bagi pejabat Pimpinan Tinggi Pratama di lingkungan Kementerian Keuangan dan pejabat Administrator di lingkungan Kementerian Keuangan selain Direktorat Jenderal Pajak;
  - b. Pengelola *Assessment Center* Unit bagi pejabat Pengawas, pejabat Pelaksana, dan pejabat Fungsional di lingkungan Sekretariat Jenderal,

- Direktorat Jenderal, Inspektorat Jenderal, dan Badan; dan
- c. Pengelola *Assessment Center* Unit di Direktorat Jenderal Pajak untuk pejabat sebagaimana dimaksud pada huruf b dan pejabat Administrator di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.
- (3) *Assessment Center* Khusus sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf b diselenggarakan oleh Sekretariat Jenderal c.q. Biro Sumber Daya Manusia.
- (4) Penentuan *Assessee*, jadwal, dan tempat pelaksanaan *Assessment Center* khusus sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan oleh Tim Seleksi yang menangani seleksi Jabatan Tertentu dan/atau Biro Sumber Daya Manusia.

#### Pasal 5

- (1) Dalam menyelenggarakan *Assessment Center* sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (1) huruf a, Pengelola *Assessment Center* Pusat mempunyai tugas:
- a. merancang, mengevaluasi, dan mengembangkan sistem *Assessment Center*;
  - b. merencanakan dan melaksanakan *Assessment Center* pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, pejabat Administrator, dan pegawai lainnya sesuai kebutuhan tertentu;
  - c. menentukan Metode dan Alat Ukur yang digunakan dalam *Assessment Center*;
  - d. menyeleksi *Assessor* eksternal dan/atau *Assessor* internal yang terlibat dalam *Assessment Center*;
  - e. mengkoordinasikan penugasan *Assessor*;
  - f. menyusun dan memelihara *Database* dan Dokumen;
  - g. mendistribusikan Dokumen;
  - h. menjaga kerahasiaan Dokumen dan hasil *Assessment Center*; dan
  - i. membina Pengelola *Assessment Center* Unit.

- (2) Pengelola *Assessment Center* Unit sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (1) huruf b dan huruf c, mempunyai tugas:
- a. merencanakan, mengevaluasi, dan melaksanakan *Assessment Center*;
  - b. melakukan koordinasi dengan Pengelola *Assessment Center* Pusat terkait penyediaan fasilitas, sarana, dan prasana, kebutuhan *Assessor*, penyusunan Metode dan Alat Ukur, penyusunan SKJ, serta pengembangan *Assessment Center*;
  - c. menyusun, mengelola, dan memelihara Dokumen dan *Database*;
  - d. menjaga kerahasiaan Dokumen dan hasil *Assessment Center*; dan
  - e. menyampaikan rencana penyelenggaraan *Assessment Center*, laporan pelaksanaan kegiatan, dan evaluasi kinerja *Assessor* kepada Pengelola *Assessment Center* Pusat.

#### BAB IV

#### KOMPONEN DAN INFRASTRUKTUR ASSESSMENT CENTER

##### Pasal 6

Komponen *Assessment Center* terdiri atas:

- a. Kamus Kompetensi;
- b. SKJ;
- c. Metode dan Alat Ukur;
- d. *Assessee*; dan
- e. *Assessor*.

##### Pasal 7

- (1) Kamus Kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf a terdiri atas struktur Kompetensi dan pengelompokan (*cluster*) Kompetensi.
- (2) Struktur Kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi nama Kompetensi, definisi, level, dan indikator perilaku.

- (3) Pengelompokan (*cluster*) Kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan pengelompokan jenis Kompetensi berdasarkan kesamaan area Kompetensi yang meliputi area berpikir (*thinking*), bekerja (*working*), berelasi (*relating*), dan pengelolaan diri (*self-managing*).
- (4) Pengelompokan (*cluster*) Kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) disusun dengan menggunakan daftar nama Kompetensi tercantum dalam Lampiran I huruf A yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.
- (5) Ketentuan lebih lanjut mengenai Kamus Kompetensi Kementerian Keuangan ditetapkan tercantum dalam Lampiran I huruf B yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

#### Pasal 8

- (1) SKJ sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf b disusun dengan tahapan sebagai berikut:
  - a. perencanaan penyusunan SKJ;
  - b. pelaksanaan pengambilan data;
  - c. pengelompokan Kompetensi dalam SKJ;
  - d. penyusunan SKJ; dan
  - e. penetapan SKJ.
- (2) Tahapan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan tercantum dalam Lampiran II huruf A yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.
- (3) Penyusunan SKJ sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d harus mendapat persetujuan dari:
  - a. Pejabat Pimpinan Tinggi Madya untuk SKJ pada Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan Jabatan Administrator;
  - b. Sekretaris Direktorat/Inspektorat/Badan, Kepala Biro Umum, dan Direktur Kepatuhan Internal dan Sumber Daya Aparatur untuk SKJ pada Jabatan Pengawas, dan Jabatan Pelaksana;

- c. Pimpinan Unit Pembina Internal untuk SKJ pada Jabatan Fungsional; dan
  - d. Sekretaris Jenderal c.q. Kepala Biro Sumber Daya Manusia untuk SKJ pada Jabatan Tertentu.
- (4) Penetapan SKJ sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf e dilakukan oleh:
- a. Menteri Keuangan untuk SKJ Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan Pejabat Administrator dalam suatu Keputusan Menteri Keuangan;
  - b. Menteri Keuangan untuk SKJ Jabatan Fungsional dengan instansi pembina Kementerian Keuangan dalam suatu Peraturan Menteri Keuangan; dan
  - c. Pejabat Pimpinan Tinggi Madya untuk SKJ Jabatan Pengawas dan Jabatan Pelaksana, dalam suatu Keputusan Pejabat Pimpinan Tinggi Madya.
- (5) Dalam hal diperlukan, Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dapat menetapkan SKJ Jabatan Fungsional dengan instansi pembina di luar Kementerian Keuangan.
- (6) Penetapan SKJ untuk jabatan selain yang ditetapkan sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dan ayat (5) dilakukan oleh Tim Seleksi dan/atau Pengelola *Assessment Center* Pusat.

#### Pasal 9

- (1) Metode dan Alat Ukur sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf c meliputi:
- a. Metode, yang terdiri atas Metode inventori (*inventory*), Metode simulasi, Metode penugasan (*assignment*), dan Metode wawancara; dan
  - b. Alat Ukur, yang terdiri atas inventori kepribadian (*personality/trait & inventory tools*), rekam jejak (*personnel track record & references*), penugasan telaah berkas-berkas (*in basket exercise*), diskusi kelompok tanpa pimpinan (*leaderless group discussion*), bermain peran manajemen (*management role play*), analisa kasus (*case analysis*), presentasi

(*presentation*), dan penilaian mandiri (*self assessment*).

- (2) Metode sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a digunakan pada *Assessment Center* khusus yang diperuntukkan bagi pengisian posisi:
  - a. Jabatan Pimpinan Tinggi Madya;
  - b. Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama atau yang setara; dan
  - c. Jabatan Administrator atau yang setara.
- (3) Metode yang digunakan pada *Assessment Center* reguler untuk *profiling* Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pejabat Administrator, dan/atau pegawai yang disetarakan dengan jenjang jabatan tersebut terdiri dari Metode sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a.
- (4) Metode yang digunakan pada *Assessment Center* untuk pejabat Pengawas dan pejabat Pelaksana dan Jabatan Tertentu lainnya menggunakan paling sedikit 2 (dua) Metode sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a.
- (5) Penggunaan Metode dan Alat Ukur sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mengacu pada ketentuan tercantum dalam Lampiran II huruf B yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

#### Pasal 10

*Assessee* sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf d terdiri atas:

- a. *Assessee* internal; dan
- b. *Assessee* eksternal.

#### Pasal 11

- (1) *Assessee* internal sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 huruf a merupakan peserta *Assessment Center* dengan kriteria sebagai berikut:
  - a. Pegawai yang memenuhi persyaratan administrasi:
    - 1) jabatan Pelaksana; dan
    - 2) masa kerja minimal 4 (empat) tahun sejak ditetapkan menjadi Pegawai Negeri Sipil.

- b. Pegawai yang menduduki jabatan struktural dan fungsional yang belum mengikuti *Assessment Center* pada jenjang jabatan terakhir; dan
  - c. Pegawai yang mengikuti *Assessment Center* khusus.
- (2) *Assessee* Eksternal sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 huruf b merupakan peserta *Assessment Center* yang berasal dari luar Kementerian Keuangan yang mengikuti seleksi Jabatan Tertentu di lingkungan Kementerian Keuangan.

#### Pasal 12

- (1) *Assessor* sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf e terdiri atas:
- a. Pejabat Fungsional *Assessor*;
  - b. *Assessor* Internal; dan
  - c. *Assessor* Eksternal.
- (2) Tugas dan tanggung jawab Pejabat Fungsional *Assessor* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a mengacu pada ketentuan mengenai uraian jabatan bagi jabatan fungsional *assessor* di lingkungan Kementerian Keuangan.
- (3) *Assessor* Internal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b merupakan Pegawai yang ditunjuk oleh masing-masing unit dan atau diangkat oleh instansi pembina untuk menjadi *Assesor* dalam pelaksanaan *Assessment Center* dengan tugas:
- a. menjadi *Assessor* dalam hal pengambilan data *Assessment Center*;
  - b. menyampaikan pengarahan (*briefing*) kepada *Assessee/Assessor*;
  - c. menjadi penilai/*Assessor* dalam seleksi pegawai tertentu; dan
  - d. menyusun pengembangan dan pemanfaatan *Assessment Center*.
- (4) Proses seleksi *Assessor* Internal sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan dengan kriteria:

9

- a. tingkat pendidikan minimal strata 1 (S1) atau yang setara;
  - b. telah mengikuti sertifikasi *Assessor*; dan
  - c. diutamakan berasal dari beberapa bidang pekerjaan yang berbeda.
- (5) Dalam hal sertifikasi *Assessor* sebagaimana dimaksud pada ayat (4) huruf b tidak diterbitkan oleh lembaga yang direkomendasikan oleh Sekretariat Jenderal c.q. Biro Sumber Daya Manusia, maka calon *Assessor* harus mengikuti sertifikasi *Assesor* sesuai dengan lembaga yang direkomendasikan oleh Sekretariat Jenderal c.q. Biro Sumber Daya Manusia.
- (6) Penunjukkan *Assessor* Internal pada Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal, Inspektorat Jenderal, dan Badan disampaikan kepada Sekretariat Jenderal c.q. Biro Sumber Daya Manusia untuk ditetapkan sebagai *Assessor* Internal Kementerian Keuangan dengan tugas yang ditetapkan dalam Keputusan Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan.
- (7) *Assessor* Eksternal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c merupakan *Assessor* profesional yang telah bersertifikat *Assessor* yang ditunjuk untuk membantu pelaksanaan *Assessment Center*.
- (8) Proses seleksi *Assessor* Eksternal sebagaimana dimaksud pada ayat (7) dilaksanakan oleh Sekretariat Jenderal, baik mandiri atau melalui konsultan yang ditunjuk yang terdiri dari 2 (dua) tahap, yaitu:
- a. Seleksi Administrasi dengan persyaratan sebagai berikut:
    - 1) memiliki sertifikat *Assessor* dari lembaga penyedia jasa dan sertifikasi *Assessment Center*; dan
    - 2) berpengalaman sebagai *Assessor* dalam pelaksanaan *Assessment Center* minimal 5 (lima) tahun.
  - b. Tes kemampuan sebagai *Assessor* melalui:
    - 1) Tes Wawancara;

- 2) Tes kemampuan khusus untuk melaksanakan:
  - a) Simulasi;
  - b) Penugasan telaah berkas-berkas (*in basket exercise*); dan
  - c) Bermain peran (*role play*).
- (9) *Assessor* profesional yang dinyatakan lulus seleksi sebagaimana dimaksud pada ayat (8) ditetapkan sebagai *Assessor* Eksternal Kementerian Keuangan dengan tugas yang ditetapkan dalam Keputusan Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan.
- (10) Dalam rangka pelaksanaan *Assessment Center*, *Assessor* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat menjalankan peran secara tunggal maupun rangkap sebagai:
  - a. Pemimpin Penilai (*Lead Assessor*);
  - b. Koordinator *Assessor*; dan/atau
  - c. *Assessor* anggota.
- (11) Tugas dan mekanisme penunjukan Pemimpin Penilai (*Lead Assessor*), Koordinator *Assessor*, *Assessor* anggota sebagaimana dimaksud pada ayat (10) mengacu pada ketentuan tercantum dalam Lampiran II huruf C yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

### Pasal 13

- (1) Infrastruktur *Assessment Center* merupakan penunjang utama terselenggaranya *Assessment Center* yang terdiri atas:
  - a. Pengelola *Assessment Center* meliputi administrator *Assessment Center*, koordinator *Assessment Center*, penyedia SKJ, penyedia Metode dan alat ukur, serta Petugas Operasional; dan
  - b. Sarana dan prasarana meliputi ruangan *Assessment Center*, alat tulis kantor, penggandaan alat ukur, konsumsi, dan tempat penyimpanan berkas *Assessment Center*.
- (2) Tugas pengelola *Assessment Center* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a mengacu pada ketentuan

tercantum dalam Lampiran II huruf D yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

- (3) Penggunaan sarana dan prasarana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b mengacu pada ketentuan tercantum dalam Lampiran II huruf E yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

## BAB V

### TATA LAKSANA ASSESSMENT CENTER

#### Pasal 14

Pengelolaan *Assessment Center* meliputi:

- a. perencanaan;
- b. pelaksanaan;
- c. pelaporan;
- d. pengelolaan *Database*; dan
- e. pemantauan (*monitoring*) dan evaluasi.

#### Pasal 15

- (1) Perencanaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 huruf a merupakan tahapan persiapan sebelum pelaksanaan *Assessment Center* yang dilakukan oleh Pengelola *Assessment Center* Pusat dan Pengelola *Assessment Center* Unit.
- (2) Perencanaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan sesuai dengan tahapan tercantum dalam Lampiran II huruf F yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

#### Pasal 16

- (1) Pelaksanaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 huruf b meliputi:
  - a. Registrasi;
  - b. Pengambilan Data (*Intake*); dan
  - c. *Assessor Meeting*
- (2) *Assessor Meeting* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c dipimpin oleh Pemimpin Penilai (*Lead Assessor*)

atau Koordinator *Assessor*, dan dapat dihadiri oleh perwakilan Pengelola *Assessment Center*.

- (3) Sebelum melakukan *Assessor Meeting*, masing-masing *Assessor* melakukan penilaian secara individual terhadap hasil Pengambilan Data (*Intake*).
- (4) Registrasi, Pengambilan Data (*Intake*), dan *Assessor Meeting* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan tata cara tercantum dalam Lampiran II Huruf G yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

#### Pasal 17

- (1) Pelaporan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 huruf c meliputi penyampaian LHAC dan Dokumen.
- (2) Pelaporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan tata cara:
  - a. *Assessor* menyerahkan LHAC dan Dokumen kepada Petugas Operasional paling lama 7 (tujuh) hari kerja setelah dilakukan *Assessor Meeting*;
  - b. Petugas Operasional melakukan pemeriksaan atas kesesuaian LHAC dengan ringkasan (*summary*) hasil *Assessor Meeting* melalui daftar pengecekan (*checklist*) pada formulir pemeriksaan laporan *Assessment Center* dengan format tercantum pada Lampiran II Huruf H yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini;
  - c. LHAC dan Dokumen yang telah dilakukan pemeriksaan oleh Petugas Operasional diserahkan kepada koordinator *Assessment Center* untuk melalui proses validasi dan dilaporkan kepada administrator *Assessment Center*; dan
  - d. LHAC yang telah divalidasi dimasukkan ke dalam *Database Assessment Center* oleh Petugas Operasional.
- (3) Pelaksanaan administrasi atas pelaporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menjadi tanggung jawab administrator pada Pengelola *Assessment Center* Pusat

dan Pengelola *Assessment Center* Unit sesuai dengan kewenangan masing-masing.

- (4) Dalam hal Administrator *Assessment Center* mengalami pergantian pejabat maka Administrator *Assessment Center* lama harus:
- a. menyerahkan administrasi pelaporan secara lengkap yang dituangkan dalam Berita Acara Serah Terima Data *Assessment Center* tercantum dalam Lampiran II huruf I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini; dan
  - b. menyampaikan surat pemberitahuan kepada Sekretariat Jenderal c.q. Biro Sumber Daya Manusia terkait Penggantian Administrator *Assessment Center*.

#### Pasal 18

Pengelolaan *Database* sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 huruf d dilakukan melalui aplikasi *Assessment Center* meliputi:

- a. penentuan Hak Akses;
- b. proses pemasukan (*input*) *Database*; dan
- c. pemeliharaan *Database*.

#### Pasal 19

Hak akses sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 huruf a diberikan kepada:

- a. Petugas Operasional dengan pembagian tugas sebagai berikut:
  - 1) Petugas Operasional Pusat untuk melakukan pemasukan (*input*) dan pengolahan terhadap antara lain:
    - a) data hasil *Assessment Center*;
    - b) SKJ;
    - c) Kamus Kompetensi;
    - d) saran pengembangan Kompetensi; dan
    - e) data kepegawaian *Assessee*.

- 2) Petugas Operasional Unit untuk melakukan pemasukan (*input*) dan pengolahan terhadap:
  - a) data hasil *Assessment Center* Unit;
  - b) SKJ;
  - c) saran pengembangan Kompetensi; dan
  - d) data kepegawaian *Assessee*.
- b. Koordinator *Assessment Center* untuk melakukan hal sebagai berikut:
  - 1) melakukan penyuntingan profil pejabat dan jabatan pada data LHAC;
  - 2) melihat data status akhir *Assessee*;
  - 3) mencetak data LHAC;
  - 4) melihat hasil pengolahan data *Assessment Center*; dan
  - 5) melakukan pengawasan kesesuaian penggunaan fungsi aplikasi.
- c. Administrator *Assessment Center* untuk melakukan hal-hal sebagai berikut:
  - 1) melihat data status akhir *Assessee*;
  - 2) melihat hasil *Assessment Center*;
  - 3) mencetak data LHAC;
  - 4) melihat hasil pengolahan data *Assessment Center*; dan
  - 5) melakukan pengawasan kesesuaian penggunaan fungsi aplikasi.
- d. Eksekutif, yang terdiri atas:
  - 1) Eksekutif Pusat yang meliputi Menteri Keuangan selaku pengelola tertinggi di lingkungan Kementerian Keuangan, Sekretaris Jenderal, dan Kepala Biro Sumber Daya Manusia, untuk melihat seluruh data *Assessment Center* Pegawai;
  - 2) Eksekutif Unit yang meliputi Pimpinan Jabatan Tinggi Madya dan Sekretaris Direktorat/Inspektorat/Badan, Kepala Biro Umum, dan Direktur Kepatuhan Internal dan Sumber Daya Aparatur, untuk melihat seluruh data *Assessment Center* Pegawai di lingkungan masing-masing; dan

- 3) Eksekutif Khusus yang meliputi pejabat yang ditunjuk untuk melakukan pengelolaan diklat berbasis Kompetensi untuk melihat kesenjangan (*gap*) Kompetensi Pegawai.

Pasal 20

- (1) Pemasukan (*input*) *Database* sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 huruf b terdiri atas 2 jenis, meliputi:
  - a. pemasukan (*input*) data hasil *Assessment Center*; dan
  - b. pemasukan (*input*) *Database* selain data hasil *Assessment Center*.
- (2) Pemasukan (*input*) data hasil *Assessment Center* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:
  - a. pemeriksaan kesesuaian data pada data konkrit (*hardcopy*) dan data elektronik (*softcopy*);
  - b. Pemasukan (*input*) LHAC ke dalam aplikasi; dan
  - c. pemeriksaan kembali terhadap pemasukan (*input*) data oleh Petugas Operasional yang berbeda dalam rangka memastikan akurasi data;
  - d. validasi hasil *Assessment Center* yang dilakukan oleh koordinator pada *Assessment Center* untuk memastikan kesesuaian data pada *Database* dengan LHAC.
- (3) Pemasukan (*input*) *Database* selain data hasil *Assessment Center* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:
  - a. pengumpulan bahan pemasukan (*input*), antara lain ketentuan mengenai Kamus Kompetensi Kementerian Keuangan, ketentuan mengenai SKJ, profil *Assessor*, Alat Ukur, dan lain-lain; dan
  - b. pemasukan (*input*) data ke dalam aplikasi.

Pasal 21

Pemeliharaan *Database* sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 huruf c, merupakan kegiatan pemutakhiran data pada aplikasi *Assessment Center* yang dilakukan oleh Petugas Operasional.

Pasal 22

- (1) Pemantauan (*monitoring*) dan evaluasi *Assessment Center* sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 huruf e dilakukan untuk menjaga agar mutu dan standar dalam pelaksanaan *Assessment Center* sesuai dengan pedoman *Assessment Center*.
- (2) Pemantauan (*monitoring*) dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan secara periodik, 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun pada akhir tahun berjalan oleh:
  - a. Pengelola *Assessment Center* Pusat untuk pemantauan (*monitoring*) dan evaluasi pelaksanaan *Assessment Center* di lingkungan Kementerian Keuangan; dan
  - b. Pengelola *Assessment Center* Unit untuk pemantauan (*monitoring*) dan evaluasi pelaksanaan *Assessment Center* di lingkungan masing-masing.
- (3) Unsur penilaian dalam pemantauan (*monitoring*) dan evaluasi meliputi:
  - a. *Assessor*;
  - b. *Assessee*;
  - c. SKJ;
  - d. Metode dan Alat Ukur;
  - e. Proses penyelenggaraan *Assessment Center*; dan
  - f. Pemanfaatan hasil *Assessment Center*.
- (4) Pemantauan (*monitoring*) dan evaluasi terhadap *Assessor* sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf a dilaksanakan melalui suatu sistem penilaian guna mengetahui kemampuan *Assessor* selama melaksanakan tugas dengan kriteria paling sedikit sebagai berikut:
  - a. ketepatan kehadiran;

b

- b. cara berpakaian;
  - c. ketepatan waktu dalam penyampaian laporan; dan
  - d. kualitas isi/konten laporan.
- (5) Pemantauan (*monitoring*) dan evaluasi terhadap *Assessee* sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf b dilaksanakan bagi *Assessee* yang telah menjalani *Re-Assessment Center* untuk mengevaluasi perkembangan hasil penilaian kompetensi *Assessee* yang bersangkutan.
- (6) Pemantauan (*monitoring*) dan evaluasi terhadap SKJ sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf c dilakukan dalam hal terjadi reorganisasi dan/atau terjadi perubahan pada Kamus Kompetensi, terdiri atas:
- a. perubahan nomenklatur jabatan;
  - b. perubahan tugas dan fungsi;
  - c. perubahan informasi jabatan; dan/atau
  - d. perubahan ketentuan nasional mengenai Kamus Kompetensi dan/atau Standar Kompetensi Jabatan.
- (7) Pemantauan (*monitoring*) dan evaluasi terhadap Metode dan Alat Ukur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf d dilakukan guna mengetahui kesesuaian dalam penentuan Metode dan Alat Ukur dengan target pelaksanaan *Assessment Center* yang dapat diperoleh melalui penilaian dari tenaga ahli (*expert*), *Assessee*, *Assessor*, dan pengelola *Assessment Center*.
- (8) Pemantauan (*monitoring*) dan evaluasi terhadap proses penyelenggaraan *Assessment Center* sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf e dilaksanakan melalui suatu sistem penilaian guna mengetahui efektivitas dan kualitas penyelenggaraan *Assessment Center* berdasarkan data:
- a. proses perencanaan, meliputi:
    - 1) penentuan *Assessee* dan *Assessor*;
    - 2) penentuan Metode dan Alat Ukur; dan
    - 3) pembagian jadwal.
  - b. proses pelaksanaan, yang meliputi:
    - 1) video dan rekam suara;

- 2) sarana dan prasarana; dan
  - 3) rekap berita acara *Assessment Center*.
- c. tertib administrasi, meliputi:
- 1) rekap formulir kehadiran peserta dan *Assessor*; dan
  - 2) formulir yang digunakan.
- (9) Pemantauan (*monitoring*) dan evaluasi terhadap pemanfaatan hasil *Assessment Center* sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf f dilakukan guna mengetahui ketepatan dan kesesuaian implementasi hasil *Assessment Center* dalam pengelolaan sumber daya manusia.
- (10) Dalam melaksanakan pemantauan (*monitoring*) dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Pengelola *Assessment Center* Pusat dan Pengelola *Assessment Center* Unit dapat menggunakan informasi dari *Assessee* terkait penilaian terhadap unsur *Assessor*, Metode dan Alat Ukur, dan proses penyelenggaraan *Assessment Center*.

## BAB VI

### RE-ASSESSMENT CENTER

#### Pasal 23

- (1) Pelaksanaan *Re-Assessment Center* dapat dilakukan terhadap:
- a. Pegawai yang telah mengikuti *Assessment Center* paling singkat 2 (dua) tahun sejak *Assessment Center* sebelumnya;
  - b. Pegawai yang mendapatkan promosi paling lama dari 12 (dua belas) bulan setelah menduduki jenjang jabatan baru;
  - c. Pegawai yang mendapatkan hasil *Assessment Center* "N/A" pada Kompetensi yang dipersyaratkan dalam SKJ;
  - d. Pegawai yang telah melalui proses peningkatan kapasitas dalam kurun waktu paling kurang 6

- (enam) bulan sejak program pengembangan selesai dilaksanakan;
- e. Pegawai yang aktif kembali bekerja paling lama 6 (enam) bulan setelah selesai melaksanakan Cuti Di Luar Tanggungan Negara (CDTN), tugas belajar, dan dipekerjakan/ diperbantukan; dan
  - f. Pegawai yang telah mengikuti program pengembangan *talent*.
- (2) Pelaksanaan *Re-Assessment Center* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan:
- a. Pemanggilan *Assessee* oleh Pengelola *Assessment Center* Pusat dan/atau Pengelola *Assessment Center* Unit; atau
  - b. Usulan Pengelola *Assessment Center* Unit pada unit masing-masing.
- (3) Pelaksanaan *Re-Assessment Center* bagi Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dan huruf b dilakukan dengan tata cara sebagaimana dimaksud pada ayat (2).
- (4) Pelaksanaan *Re-Assessment Center* bagi Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c, huruf d, dan huruf e dilakukan dengan cara sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b.
- (5) Penyelenggaraan *Re-Assessment Center* dilaksanakan bersamaan dengan penyelenggaraan *Assessment Center* reguler.

## BAB VII

### PEMANFAATAN HASIL ASSESSMENT CENTER

#### Pasal 24

- (1) Hasil *Assessment Center* digunakan dalam pengelolaan sumber daya manusia Kementerian Keuangan yang meliputi:
- a. pengembangan karier;
  - b. pemetaan Pegawai;
  - c. manajemen talenta;

- d. diklat berbasis Kompetensi; dan
  - e. pengembangan Kompetensi Pegawai.
- (2) Pengembangan karier Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dapat dilakukan melalui mutasi dan promosi dengan menggunakan nilai JPM yang diperoleh dari hasil *Assessment Center*.
  - (3) Pemetaan Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dilakukan dengan melakukan pengelompokan Pegawai berdasarkan nilai capaian kinerja dan nilai Kompetensi yang diperoleh dari hasil *Assessment Center*.
  - (4) Manajemen talenta sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c dilakukan dengan mengidentifikasi, mengembangkan, mengevaluasi dan menempatkan talent berdasarkan hasil *Assessment Center*.
  - (5) Diklat berbasis Kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d menggunakan hasil *Assessment Center* untuk menganalisis kesenjangan (*gap*) Kompetensi Pegawai.
  - (6) Pengembangan Kompetensi Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf e menggunakan hasil *Assessment Center* melalui program *feedback* dan/atau LIAC untuk menentukan rencana pengembangan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan minat Pegawai.
  - (7) Program *feedback* sebagaimana dimaksud pada ayat (6) merupakan penyampaian hasil *Assessment Center* oleh *Assessor* kepada *Assessee* untuk pengembangan kompetensi *Assessee*.

## BAB VIII

### LAPORAN INDIVIDUAL ASSESSMENT CENTER

#### Pasal 25

- (1) LIAC memuat informasi hasil *Assessment Center* Pegawai yang paling sedikit meliputi:
  - a. perbandingan antara nilai Kompetensi Pegawai dengan SKJ dalam jabatannya saat ini;

- b. Kompetensi yang menjadi kelebihan dan Kompetensi yang perlu dikembangkan sesuai dengan standar Kompetensi dalam jabatannya saat ini;
  - c. Profil Kompetensi; dan
  - d. saran pengembangan Kompetensi;
- (2) LIAC sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disusun sesuai dengan format tercantum dalam Lampiran II huruf J yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

#### Pasal 26

- (1) Pengelolaan LIAC dilaksanakan oleh:
- a. Pengelola *Assessment Center* Pusat bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama dan Pejabat Administrator di lingkungan Kementerian Keuangan;
  - b. Pengelola *Assessment Center* Unit bagi Pejabat Pengawas, Pejabat Pelaksana dan Pejabat Fungsional di lingkungan unit masing-masing.
- (2) LIAC bersifat rahasia dan hanya diperuntukkan bagi Pegawai yang bersangkutan, atasan Pegawai yang bersangkutan, dan unit yang menangani kepegawaian/pengembangan kapasitas Pegawai yang bersangkutan.

#### Pasal 27

- (1) Pegawai yang telah menerima LIAC dapat menyusun rencana pengembangan Kompetensi yang dibahas bersama atasan langsung Pegawai.
- (2) Atasan langsung Pegawai dapat melakukan pemantauan (*monitoring*) dan evaluasi terhadap pelaksanaan pengembangan Kompetensi Pegawai.

## BAB IX

### SANKSI

#### Pasal 28

Dalam hal *Assessor* tidak dapat memenuhi kewajiban sebagaimana dalam Pasal 17 ayat (2) huruf a dan terbukti menyalahgunakan data *Assessee*, maka terhadap *Assessor* yang bersangkutan dikenakan sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

## BAB X

### KERAHASIAAN

#### Pasal 29

Seluruh Dokumen, LIAC, LHAC, dan Alat Ukur yang digunakan untuk keperluan *Assessment Center* merupakan milik Kementerian Keuangan dan bersifat rahasia.

## BAB XI

### KETENTUAN PERALIHAN

#### Pasal 30

- (1) Penerapan *Assessment Center* oleh Pengelola *Assessment Center* Pusat dan Pengelola *Assessment Center* Unit berdasarkan Peraturan Menteri ini harus dilaksanakan paling lambat 1 (satu) tahun setelah Peraturan Menteri ini mulai berlaku.
- (2) Dalam kurun waktu 1 (satu) tahun setelah Peraturan Menteri ini mulai berlaku, pelaksanaan *Assessment Center* dapat tetap mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 47/PMK.01/2008 tentang *Assessment Center* Departemen Keuangan dan Peraturan Sekretaris Jenderal Nomor 55/SJ/2008 tentang Pelaksanaan *Assessment Center* Departemen Keuangan.
- (3) Hasil *Assessment Center* Pegawai yang diperoleh sebelum berlakunya Peraturan Menteri ini, dapat dilakukan

BAB XII  
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 31

Pada saat penerapan *Assessment Center* berdasarkan Peraturan Menteri ini mulai dilaksanakan:

- a. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 38/PMK.01/2014 tentang Penyampaian Laporan Individual *Assessment Center* di Lingkungan Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 223);
- b. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 47/PMK.01/2008 tentang *Assessment Center* Departemen Keuangan; dan
- c. Peraturan Sekretaris Jenderal Nomor 55/SJ/2008 tentang Pelaksanaan *Assessment Center* Departemen Keuangan,

dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 32

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 29 Desember 2017

MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA,  
ttd.  
SRI MULYANI INDRAWATI

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 29 Desember 2017

DIREKTUR JENDERAL  
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA,  
ttd.  
WIDODO EKATJAHJANA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2017 NOMOR 1982

Salinan sesuai dengan aslinya  
Kepala Biro Umum

u b  
Kepala Bagian TU. Kementerian

  
ARIF BINTARTO YUWONO  
NIP. 197109121997031001

LAMPIRAN I  
PERATURAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 219 /PMK.01/2017  
TENTANG PEDOMAN PENILAIAN KOMPETENSI  
MANAJERIAL MELALUI ASSESSMENT CENTER DI  
LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

A. DAFTAR NAMA KOMPETENSI

1. Struktur Kompetensi

Kompetensi digunakan untuk menggambarkan pengelompokan pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang menentukan keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam pekerjaan, yang dituangkan dalam struktur Kompetensi sebagai berikut:

a. Nama Kompetensi

Nama yang mewakili Kompetensi. Pemberian nama ini untuk memudahkan setiap kali mencoba menguraikan perilaku tertentu.

b. Definisi Kompetensi

Pengertian umum mengenai Kompetensi tertentu.

c. Level Kompetensi

Pengertian khusus mengenai tingkat penguasaan dari suatu Kompetensi. Terdapat 4 (empat) tingkatan kemahiran pada setiap Kompetensi, yaitu:

1) Level 1 = Mengetahui dan memahami (*Understanding*)

2) Level 2 = Mengembangkan (*Developing*)

3) Level 3 = Mahir (*Proficient*)

4) Level 4 = Ahli (*Expert*)

d. Indikator Perilaku (*Key Behavior*)

1) Indikator Perilaku (*Key Behavior*) merupakan perilaku yang ditampilkan mewakili Kompetensi tertentu yang menunjukkan kinerja tertentu yang harus dimiliki dalam suatu Kompetensi untuk memastikan tugas berhasil dilaksanakan.

- 2) Indikator perilaku yang dapat diamati merupakan komponen Kompetensi yang jika ditunjukkan secara efektif, akan menghasilkan kinerja yang baik dari Kompetensi itu sendiri.
- 3) Indikator perilaku dapat dipakai untuk mengevaluasi secara mendalam kinerja individu dalam Kompetensi dan menuntun pengembangannya.

2. Pengelompokan (*Cluster*) Kompetensi

Kompetensi dikelompokkan dalam 4 (empat) Pengelompokan (*Cluster*), meliputi kelompok Kompetensi yang berhubungan dengan aspek:

- a. Kemampuan Berpikir (*thinking*);
- b. Kemampuan Bekerja (*working*);
- c. Kemampuan Berelasi (*relating*); dan
- d. Kemampuan Manajemen Diri (*self managing*).

Kemampuan Berpikir ( <i>Thinking</i> )	Kemampuan Bekerja ( <i>Working</i> )	Kemampuan Berelasi ( <i>Relating</i> )	Kemampuan Manajemen Diri ( <i>Self Managing</i> )
1) Penetapan Visi ( <i>Visioning</i> )	1) Perencanaan dan Pengorganisa sian ( <i>Planning &amp; Organizing</i> )	1) Komunikasi ( <i>Communication</i> )	1) Keberanian Berdasarkan Keyakinan ( <i>Courage of Conviction</i> )
2) Inovasi ( <i>Innovation</i> )	2) Pertimbangan dan Pengambilan Keputusan ( <i>Judgment &amp; Decision Making</i> )	2) Memberdayakan Orang Lain ( <i>Empowering Others</i> )	2) Mendorong Hasil ( <i>Drive for Result</i> )
3) Pemahaman Bisnis ( <i>Business Acumen</i> )	3) Perbaikan Kualitas ( <i>Quality Improvement</i> )	3) Kerjasama Tim dan Kolaborasi ( <i>Team Work &amp; Collaboration</i> )	3) Integritas ( <i>Integrity</i> )
4) Mengelola Perubahan ( <i>Managing Change</i> )	4) Kebijakan,	4) Kepemimpinan ( <i>Leadership</i> )	4) Ketabahan ( <i>Resilience</i> )
5) Keahlian berorganisasi ( <i>Organizational Savvy</i> )		5) Membangun Hubungan ( <i>Relationship Building</i> )	5) Pengembangan Diri ( <i>Developing Self</i> )
		6) Menangani	

Kemampuan Berpikir <i>(Thinking)</i>	Kemampuan Bekerja <i>(Working)</i>	Kemampuan Berelasi <i>(Relating)</i>	Kemampuan Manajemen Diri <i>(Self Managing)</i>
6) Pemecahan dan Analisa Masalah <i>(Problem Solving Analysis)</i>	Proses dan Prosedur <i>(Policy, Process and Procedure)</i> 5) Orientasi terhadap Pemangku Kepentingan <i>(Stakeholders Orientation)</i> 6) Keselamatan kerja dan kesadaran terhadap risiko <i>(Safety &amp; Risk Awareness)</i>	Konflik <i>(Conflict Resolution)</i>	

B. KAMUS KOMPETENSI KEMENTERIAN KEUANGAN

1. PENETAPAN VISI (*VISIONING*)

a. Definisi

Kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan tujuan jangka panjang organisasi, dan membanggunya menjadi visi bersama serta mampu menerjemahkan visi tersebut menjadi tindakan yang konkrit.

b. Perilaku Kunci

- 1) Memiliki pemahaman tentang visi organisasi.
- 2) Bertindak sesuai dan selaras dengan visi organisasi.
- 3) Aktif menggerakkan unit organisasinya kearah tujuan sesuai dengan visi dan berupaya untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada.
- 4) Mengembangkan beragam rencana strategis dalam rangka upaya menerjemahkan visi ke dalam tindakan di tingkat organisasi.

c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Mampu menjelaskan bagaimana hubungan kinerja seseorang terhadap upaya tercapainya visi organisasi.</li><li>2) Memiliki pemahaman tentang visi organisasi dan mengetahui kontribusi yang selaras dengan pencapaian visi dan misi organisasi.</li></ol>
2	Bertindak sesuai visi	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Berusaha untuk mengimplementasikan pemahaman yang dimiliki tentang visi organisasi ke dalam tindakan nyata.</li><li>2) Secara konsisten bertindak sesuai dengan visi organisasi.</li><li>3) Selalu mengikuti perkembangan dari perubahan yang terkait dengan visi organisasi.</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
3	Memfasilitasi dan memberdayakan	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Membantu semua pihak untuk bisa memahami bagaimana fungsi dan kontribusi mereka, sehubungan dengan pencapaian visi dan misi organisasi secara keseluruhan.</li><li>2) Menggerakkan unit organisasinya ke arah visi organisasi, melalui beragam kesempatan kerja sama tim dan/atau kolaborasi.</li><li>3) Memanfaatkan beragam keberhasilan yang ada untuk mendapatkan komitmen yang lebih tinggi terhadap visi organisasi.</li></ol>
4	Memastikan dan mengembangkan visi	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Menunjukkan komitmen tinggi terhadap visi organisasi secara konsisten dengan mengembangkan visi yang jelas tentang masa depan organisasi.</li><li>2) Mengambil inisiatif untuk melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan dalam rangka mewujudkan visi organisasi di tingkat organisasi.</li><li>3) Mengembangkan beragam rencana strategis, kebutuhan infrastruktur, serta proses kerja, dalam rangka upaya menerjemahkan visi ke dalam tindakan di tingkat organisasi.</li></ol>

## 2. INOVASI (*INNOVATION*)

### a. Definisi

Kemampuan untuk menciptakan, mengembangkan dan mengimplementasikan paradigma, wawasan dan cara pandang baru terhadap beragam pendekatan, sehingga dapat memberikan hasil yang efisien serta efektif dalam lingkup organisasi.

### b. Perilaku Kunci

- 1) Memahami pentingnya sebuah inovasi terhadap kualitas dan efisiensi kerja.
- 2) Berupaya mengembangkan gagasan-gagasan baru yang lebih memaksimalkan pencapaian hasil.
- 3) Berupaya mengimplementasikannya beragam tindakan yang kreatif dan mencapai hasil yang efisien serta efektif.
- 4) Melakukan terobosan program, proses, dan sistem kerja yang inovatif di tingkat organisasi.

### c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Memahami manfaat sebuah inovasi terhadap kinerjanya.</li><li>2) Berusaha mencari dan mendengarkan ide-ide dari orang lain untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi kerjanya.</li></ol>
2	Proaktif	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Mengembangkan gagasan yang sudah ada ke dalam bentuk gagasan baru yang lebih memaksimalkan pencapaian hasil.</li><li>2) Secara aktif memunculkan ide-ide baru yang kreatif untuk diimplementasikan pada kinerjanya dan mampu memberikan hasil positif untuk organisasi.</li></ol>
3	Fasilitator	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Memfasilitasi semua pihak untuk bisa mengembangkan beragam gagasan baru pada lingkup kerjanya dalam bentuk tindakan yang kreatif dan lebih</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
		efisien.  2) Menumbuhkan kreativitas dalam diri orang lain dengan memberi contoh melalui penggunaan beragam strategi, metodologi, dan <i>tools</i> yang kreatif.
4	Inisiator	1) Mengembangkan beragam rencana strategis, kebutuhan infrastruktur, serta proses kerja dalam rangka menghasilkan terobosan program, proses, dan sistem yang inovatif di tingkat organisasi.  2) Mengembangkan dan mengimplementasikan beragam inisiatif yang inovatif dalam rangka efisiensi dan efektifitas kerja di tingkat organisasi.

3. PEMAHAMAN BISNIS (*BUSINESS ACUMEN*)

a. Definisi

Kemampuan untuk memahami dan menerapkan perkembangan terkini mengenai konsep finansial maupun proses kerja operasional organisasi, baik secara internal maupun eksternal, lokal maupun global, serta tren yang mempengaruhinya sehingga meningkatkan ketajaman dan kecepatan dalam menghadapi situasi bisnis/kerja.

b. Perilaku Kunci

- 1) Memiliki pemahaman proses bisnis organisasi untuk bisa bekerja secara efektif.
- 2) Mengidentifikasi dan meminimalisir adanya hambatan dalam proses kerja sehari-hari di lingkup kerjanya.
- 3) Mengembangkan strategi dan aplikasi kerjasama antar unit organisasi yang lebih efisien dan menguntungkan semua pihak.
- 4) Mengembangkan beragam inisiatif simulasi bisnis menjadi sebuah rencana dan tindakan baru yang berdampak positif bagi organisasi.

c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Memahami operasional bisnis maupun aspek finansial dari organisasi, mulai dari tujuan organisasi, jenis layanan/keluaran organisasi, serta berbagai bentuk parameter menyangkut perencanaan bisnis yang diperlukan.</li><li>2) Memiliki pemahaman konsep-konsep bisnis dan keuangan secara umum, memahami bisnis organisasi, dan menggunakan pengetahuan baik secara umum maupun spesifik untuk bekerja secara efektif.</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
2	Keputusan/ rekomendasi bisnis lingkup tanggung jawab individu	1) Memanfaatkan pengetahuan bisnis/ proses kerja organisasi untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam segala upaya efisiensi atas proses, biaya, waktu dan sumber daya. 2) Mengidentifikasi dan meminimalisir adanya hambatan dalam proses kerja sehari-hari dalam unitnya.
3	Keputusan/ rekomendasi bisnis lingkup unit kerja	1) Membuat berbagai konsep atau rekomendasi untuk strategi bisnis/proses kerja baru, pada lingkup bidang tanggung jawabnya, yang didasarkan pada pengetahuan atau pengalaman bisnisnya. 2) Mengembangkan aktivitas dengan beragam pihak internal organisasi yang di luar lingkup bidang tanggung jawabnya, dalam rangka yang menghasilkan peluang, ataupun menghasilkan strategi dan aplikasi kerjasama antar unit organisasi yang lebih efisien dan menguntungkan semua pihak.
4	Keputusan/ rekomendasi bisnis lingkup organisasi	1) Berdasarkan pengetahuan bisnis dan proses kerja organisasi, mengembangkan beragam inisiatif simulasi bisnis melalui berbagai pertimbangan <i>cost and benefit</i> , antara kondisi internal dan eksternal organisasi, menjadi sebuah rencana dan tindakan baru yang berdampak positif bagi organisasi.

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
		2) Terlibat dalam aktivitas dengan beragam pihak organisasi eksternal, dalam rangka yang menghasilkan peluang, ataupun menghasilkan strategi dan aplikasi kerjasama antar organisasi yang lebih efisien dan menguntungkan kedua belah pihak.

#### 4. MENGELOLA PERUBAHAN (*MANAGING CHANGE*)

##### a. Definisi

Memahami proses perubahan dan konsekuensinya, serta mampu mengelola perubahan yang terjadi, mulai dari mengidentifikasi perlunya perubahan, menyusun rencana perubahan, mengajak, memotivasi dan mendapatkan komitmen dari berbagai pihak.

##### b. Perilaku Kunci

- 1) Menyadari pentingnya perubahan dalam gerak langkah organisasi.
- 2) Melakukan adaptasi terhadap perubahan organisasi.
- 3) Memfasilitasi unit kerja untuk melakukan beragam upaya adaptasi terhadap perubahan.
- 4) Memfasilitasi organisasi dalam melakukan beragam upaya penyesuaian terhadap perubahan.

##### c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Menyadari bahwa perubahan adalah suatu yang wajar dan perlu dilakukan.</li><li>2) Memahami dampak perubahan terhadap peran dan tanggung jawab pekerjaannya.</li></ol>
2	Inisiatif perubahan lingkup tanggung jawab individu	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Mampu mengidentifikasi beragam cara kerja dan pola pikir yang akan terkena dampak dari tuntutan perubahan yang terjadi.</li><li>2) Mampu melakukan penyesuaian diri terhadap perubahan.</li></ol>
3	Inisiatif perubahan lingkup unit kerja	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Mampu mengidentifikasi dampak perubahan terhadap peran dan tanggung jawab dalam satu lingkup unit organisasi kerjanya sendiri.</li><li>2) Mampu memfasilitasi unit kerja untuk melakukan beragam upaya penyesuaian diri terhadap perubahan tersebut.</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
4	Inisiatif Perubahan Lingkup Organisasi	1) Melakukan inisiatif dan menjadi motor penggerak perubahan dengan berperan sebagai <i>role model</i> dalam perubahan tersebut. 2) Mampu mengidentifikasi dampak perubahan terhadap peran dan tanggung jawab dalam satu lingkup organisasi, dan memfasilitasi organisasi untuk melakukan beragam upaya penyesuaian organisasi terhadap perubahan tersebut.

5. KEAHLIAN BERORGANISASI (*ORGANIZATION SAVVY*)

a. Definisi

Kemampuan mengidentifikasi dan merespon situasi, kondisi dan dinamika sosial dan politik di organisasi secara realistis, konstruktif, dan tepat guna, sehingga mampu menjaga kinerja organisasi.

b. Perilaku Kunci

- 1) Memahami peran dan pengaruh dinamika situasi dan kondisi sosial dan politik organisasi.
- 2) Memanfaatkan pemahaman atas dinamika politik organisasi untuk efisiensi dan efektifitas pencapaian tujuan di lingkup unit kerjanya.
- 3) Memanfaatkan pemahaman atas dinamika politik organisasi untuk efisiensi dan efektifitas pencapaian tujuan di lingkup organisasi.
- 4) Memanfaatkan pemahaman atas dinamika politik organisasi untuk menghasilkan perubahan pada peta politik internal dan eksternal organisasi.

c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Menyadari peran dan pengaruh dinamika situasi dan kondisi sosial dan politik organisasi terhadap kinerja secara umum.</li><li>2) Mengenali dan dapat mendeskripsikan serta memanfaatkan struktur dan hirarki dari organisasi sesuai dengan prosedur yang ada.</li></ol>
2	Pemahaman dan Inisiatif Lingkup Unit Kerja	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Mengikuti perkembangan terkini dari situasi internal dan eksternal organisasi, serta isu-isu yang berdampak pada kinerja organisasi di lingkup unit kerjanya.</li><li>2) Dapat memanfaatkan struktur, hirarki, kebiasaan, maupun tata cara formal/informal yang ada di lingkup kerjanya dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
		3) Menggunakan keterampilan dan pemahaman atas situasi dan kondisi sosial politik lintas organisasi, serta melibatkan orang-orang kunci yang ada, dalam rangka mendapatkan dukungan dari mereka dan dapat memfasilitasi kebutuhan pencapaian kinerja di lingkup unit kerjanya.
3	Pemahaman dan Inisiatif Lingkup Organisasi	<p>1) Mengikuti perkembangan terakhir dari situasi politik internal dan eksternal organisasi, serta isu-isu yang berdampak pada kinerja organisasi di lingkup yang lebih luas dari unit kerjanya, serta dapat memanfaatkan struktur, hirarki, kebiasaan, maupun tata cara formal/informal yang ada di organisasi.</p> <p>2) Menggunakan keterampilan dan pemahaman atas situasi dan kondisi sosial politik lintas organisasi, serta melibatkan orang-orang kunci yang ada, dalam rangka mendapatkan dukungan dari mereka dan dapat memfasilitasi kebutuhan pencapaian kinerja di lingkup organisasi.</p>
4	Pemahaman dan Inisiatif Strategis	<p>1) Memahami dan memberi perhatian kepada isu-isu jangka panjang, sehubungan dengan peluang, kesempatan, ancaman, dan kelemahan yang terkait dinamika peta dan kekuatan politik yang mempengaruhi organisasi.</p> <p>2) Melibatkan orang-orang kunci dalam inisiatif yang bertujuan untuk menghasilkan perubahan pada peta politik internal dan eksternal organisasi.</p>

6. PEMECAHAN DAN ANALISA MASALAH (*PROBLEM SOLVING ANALYSIS*)

a. Definisi

Kemampuan untuk mengidentifikasi, mendefinisikan, dan menganalisa masalah, serta mengembangkan alternatif solusi praktis dan strategis, termasuk rencana tindakan jangka pendek dan jangka panjangnya, dilakukan secara tepat guna dan tepat waktu, dengan memanfaatkan beragam data kualitatif dan kuantitatif, serta alat analisis, yang relevan, sah, dan akurat.

b. Perilaku Kunci

- 1) Mengenali dan mendefinisikan masalah dan isu.
- 2) Menganalisis masalah dan isu
- 3) Mengembangkan solusi alternatif dan rencana untuk memecahkan masalah.
- 4) Menggunakan data kualitatif dan kuantitatif serta metode analisis dalam pemecahan masalah.

c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Memahami pentingnya ketrampilan <i>problem solving</i> dalam konteks pekerjaan.</li><li>2) Mampu mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dalam konteks pekerjaan sendiri, sepanjang masih terkait dengan pengetahuan dan pengalaman praktisnya selama ini.</li></ol>
2	Kuratif dan Antisipatif Lingkup Unit Kerja	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Mampu mengidentifikasi, menyelidiki dan menganalisa kondisi yang menyebabkan masalah, serta mengambil tindakan solusi yang tepat guna dan tepat waktu di lingkup unit kerjanya.</li><li>2) Melibatkan beragam pihak di lingkup kerjanya untuk menjalankan tindakan solusi yang ada, serta melakukan analisa secara kolaboratif atas hasilnya, dalam rangka mendapatkan pola dan</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
		strategi pencegahan ataupun antisipasi jika masalah tersebut muncul kembali di kemudian hari.
3	Kuratif dan Antisipatif Lingkup Organisasi	<p>1) Mampu mengidentifikasi, menyelidiki dan menganalisa kondisi yang menyebabkan masalah, serta mengambil tindakan solusi yang tepat guna dan tepat waktu di lingkup yang lebih luas dari unit kerjanya.</p> <p>2) Melibatkan beragam pihak di lingkup internal organisasi untuk menjalankan tindakan solusi yang ada, serta melakukan analisa secara kolaboratif atas hasilnya, dalam rangka mendapatkan pola dan strategi pencegahan ataupun antisipasi jika masalah tersebut muncul kembali di kemudian hari.</p>
4	Preventif dan <i>Early Warning System</i>	<p>1) Menyelesaikan beragam hambatan organisasi yang mempersulit penyelesaian masalah (misalnya, kebijakan yang telah usang, prosedur yang salah, ego sektoral, maupun kurangnya kerjasama lintas unit).</p> <p>2) Membangun beragam cara terbaik untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah, hambatan, dan alternatif solusi, dalam rangka mengembangkan kebijakan dan strategi yang mampu menghasilkan metode <i>early warning system</i> ataupun metode preventif, terhadap suatu situasi yang berpotensi untuk bermasalah, di lingkup organisasi.</p>

## 7. PERENCANAAN DAN PENGORGANISASIAN (*PLANNING AND ORGANIZING*)

### a. Definisi

Kemampuan menyusun rencana kerja, baik jangka pendek maupun jangka panjang, dengan target yang spesifik, realistis, terukur, dan ada target waktu penyelesaian yang diselaraskan dengan visi organisasi, termasuk proses pengelolaan sumber daya yang terlibat didalamnya.

### b. Perilaku Kunci

- 1) Memiliki pemahaman untuk menyusun rencana kerja individual sesuai dengan panduan yang ada.
- 2) Menyusun dan mengelola rencana kerja baik di lingkup unit kerjanya maupun organisasi secara detail mencakup berbagai aspek yang diperlukan.
- 3) Mampu menyusun tindakan antisipasi terhadap kendala yang mungkin muncul.
- 4) Menyusun dan mengelola rencana kerja strategis jangka panjang organisasi.

### c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Memahami pentingnya keselarasan antara rencana tindakan yang disusun dengan implementasinya.</li><li>2) Berusaha mempersiapkan rencana kerja/aktivitas harian di lingkup tanggung jawabnya sesuai dengan metode kerja/SOP yang ada.</li></ol>
2	Merencanakan dan Mengelola di Lingkup Unit Kerja	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Mengintegrasikan sumber daya dari seluruh unit kerja yang berada di ruang lingkup tanggung jawabnya dalam rangka menyusun rencana jangka pendek maupun panjang yang realistis, efektif dan komprehensif.</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
		2) Mengelola kegiatan di lingkup unit kerja, mulai dari menjabarkan target kerja menjadi beragam rencana kerja yang spesifik, terukur, menantang dan realistis, target waktu yang jelas, dan beban kerja yang merata.
3	Merencanakan dan Mengelola di Lingkup Organisasi	1) Mengintegrasikan sumber daya dari lingkup yang lebih luas dari unit kerjanya, dalam rangka menyusun rencana jangka pendek maupun panjang yang realistis, efektif, dan komprehensif. 2) Mengelola kegiatan pada lingkup yang lebih luas dari unit kerjanya, mulai dari menjabarkan target kerja menjadi beragam rencana kerja yang spesifik, terukur, menantang dan realistis, target waktu yang jelas, dan beban kerja yang merata.
4	Merencanakan dan Mengelola Rencana Strategis	1) Mengevaluasi beragam permasalahan implementasi rencana kerja di lingkup organisasi, dan mengembangkan beragam strategi dan metode komprehensif untuk solusinya. 2) Melakukan penelaahan strategis rencana pencapaian tujuan organisasi, yang berdampak pada berubahnya sebagian dari strategi jangka panjang organisasi, dan menuangkannya dalam bentuk rencana kerja strategis sebagai panduan pelaksanaan di semua lini organisasi.

8. PERTIMBANGAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN (*JUDGEMENT AND DECISION MAKING*)

a. Definisi

Kemampuan mengidentifikasi, memahami, dan menilai suatu situasi, lalu melakukan analisa yang menyeluruh berdasarkan informasi dan sumber daya yang ada untuk mengambil keputusan atas tindakan yang harus dilakukan, termasuk menentukan tindakan antisipatif.

b. Perilaku Kunci

- 1) Mempunyai pemahaman dalam mengambil keputusan berdasarkan pengalaman praktisnya secara akurat, efektif, dan tepat waktu.
- 2) Memutuskan berdasar pertimbangan dan analisa yang berimbang di lingkup unit kerja.
- 3) Mempertimbangkan beragam informasi dari internal serta eksternal organisasi untuk pengambilan keputusan di lingkup yang lebih luas dari unit kerjanya.
- 4) Menentukan berbagai tindakan alternatif terhadap beragam resiko yang mungkin muncul dari sebuah keputusan di lingkup organisasi.

c. Level Profisiensi Kompetensi:

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Memahami penting penguasaan atas ketrampilan pengambilan keputusan yang efektif dalam konteks kerja.</li><li>2) Berdasar pengetahuan dan pengalaman praktisnya, membuat keputusan yang tepat guna dan tepat waktu untuk situasi di lingkup tanggung jawabnya.</li></ol>
2	Keputusan Lingkup Unit Kerja	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Mempertimbangkan alternatif solusi penyelesaian masalah terhadap untung rugi dari setiap alternatif yang ada.</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
		2) Mengambil keputusan yang tepat guna dan tepat waktu untuk situasi di lingkup unit kerjanya, sehubungan dengan pendekatan teknis, metode, proses kerja, dan sumber dayanya.
3	Keputusan Lingkup Organisasi	1) Menganalisa beragam informasi dari berbagai sumber yang relevan ketika menelaah rencana tindakan dan dampaknya, sebelum mencapai keputusan akhir. 2) Mengambil keputusan yang tepat guna dan tepat waktu untuk situasi di lingkup yang lebih luas dari unit kerjanya, sehubungan dengan pendekatan teknis, metode, proses kerja, dan sumber dayanya.
4	Keputusan Jangka Panjang	1) Mempertimbangkan semua aspek terkait permasalahan secara detail dan luas, lingkup internal dan eksternal organisasi, untuk mengetahui dampak suatu keputusan, dan mempersiapkan langkah antisipasi jangka pendek maupun jangka panjangnya. 2) Kemampuan menyeimbangkan keuntungan dan resiko jangka pendek dan jangka panjang di lingkup organisasi ketika membuat keputusan.

9. PERBAIKAN KUALITAS (*QUALITY IMPROVEMENT*)

a. Definisi

Kemampuan untuk mengelola dan melakukan proses perbaikan yang konsisten dan berkelanjutan, dalam rangka meningkatkan kualitas produk, jasa, atau proses, yang menghasilkan beragam efektivitas, efisiensi dan fleksibilitas yang lebih baik dari sebelumnya.

b. Perilaku Kunci

- 1) Memahami pentingnya dan berupaya melakukan perbaikan kualitas yang berkelanjutan di lingkup tanggung jawabnya.
- 2) Konsisten melakukan upaya perbaikan kualitas yang berkelanjutan di lingkup unit kerjanya.
- 3) Komitmen terhadap upaya perbaikan kualitas yang berkelanjutan di lingkup organisasi.
- 4) Konsisten terhadap upaya pengembangan dan perbaikan beragam metode perbaikan kualitas yang berkelanjutan di lingkup organisasi.

c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Memahami pentingnya perbaikan kualitas yang berkelanjutan dalam proses kerja organisasi.</li><li>2) Menunjukkan perhatian, dan berupaya mengacu pada standar kualitas yang ada (sesuai prosedur, akurasi, ketepatan waktu, dan biaya) untuk pekerjaan di lingkup tanggung jawabnya.</li></ol>
2	Meningkatkan Kualitas Kerja di Lingkup Unit Kerja	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Melakukan perbaikan metode dan cara kerja baru, ataupun mengkombinasikan dan menerapkan pendekatan standar dengan cara baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan, untuk mendapatkan hasil yang lebih efektif dan berkualitas dibanding yang sebelumnya, di lingkup unit kerjanya.</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
		2) Mendorong dan memfasilitasi orang lain di lingkup unit kerjanya, untuk menerapkan disiplin dalam mencapai peningkatan yang berkelanjutan.
3	Meningkatkan Kualitas Kerja di Lingkup Organisasi	1) Melakukan perbaikan metode dan cara kerja baru, ataupun mengkombinasikan dan menerapkan pendekatan standar dengan cara baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan, untuk mendapatkan hasil yang lebih efektif dan berkualitas dibanding yang sebelumnya, di lingkup yang lebih luas dari unit kerjanya. 2) Mendorong dan memfasilitasi orang lain di lingkup yang lebih luas dari unit kerjanya, untuk mampu mencapai peningkatan yang berkelanjutan dan menemukan alternatif solusi dalam upaya mencapai target perbaikan yang diinginkan.
4	Mengembangkan dan Mengintegrasikan	1) Menelaah beragam upaya perbaikan berkelanjutan yang ada, lalu mengembangkannya dan mengintegrasikannya menjadi sebuah metode dan model yang dapat dipakai secara menyeluruh di semua lini organisasi. 2) Mengkomunikasikan, memotivasi, dan menjadi model, semua pihak di lingkup organisasi untuk tetap konsisten menjalankan upaya perbaikan kualitas yang berkelanjutan.

10. KEBIJAKAN, PROSES, DAN PROSEDUR (*POLICY, PROCESS, AND PROCEDURE*)

a. Definisi

Kemampuan untuk bertindak secara konsisten sesuai dengan prosedur dan pedoman organisasi untuk mencapai tujuan.

b. Perilaku Kunci

- 1) Memahami pentingnya kebijakan, proses dan prosedur, serta berupaya mematuhi.
- 2) Mematuhi beragam kebijakan, proses dan prosedur secara konsisten.
- 3) Konsisten memberikan contoh yang baik terkait kepatuhan dan ketaatan terhadap kebijakan, proses, dan prosedur organisasi.
- 4) Memastikan bahwa beragam kebijakan, proses dan prosedur yang ada telah selaras dan sesuai dengan tujuan dan visi misi organisasi.

c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Memahami pentingnya pelaksanaan secara konsisten kebijakan, proses dan prosedur di organisasi.</li><li>2) Pada situasi kerja berupaya untuk mengikuti kebijakan, proses dan prosedur, meskipun masih harus disupervisi.</li></ol>
2	Patuh dan Taat Azas	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Melaksanakan pekerjaan dengan berpatokan pada kebijakan, proses, dan prosedur yang ditetapkan secara mandiri.</li><li>2) Secara konsisten menerapkan kebijakan, proses, dan prosedur dalam melaksanakan tugas sehari-hari.</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
3	Model dan Narasumber	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Memiliki pemahaman yang mendasar mengenai berbagai kebijakan, proses dan prosedur, sehingga menjadi narasumber bagi orang di lingkungan kerjanya.</li><li>2) Mendorong, memprakarsai dan memberikan contoh yang baik dan konsisten, terkait dengan kepatuhan dan taat terhadap kebijakan, proses, dan prosedur yang telah ditetapkan, di lingkup yang lebih luas dari unit kerjanya.</li></ol>
4	Memastikan dan Mengembangkan	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Secara efektif mengembangkan beragam upaya untuk memastikan pedoman, prosedur dan peraturan organisasi berjalan dengan benar dan konsisten di seluruh lini organisasi.</li><li>2) Memastikan bahwa pengawasan dan evaluasi terhadap implementasi maupun ketepatan-gunaan dari kebijakan, proses dan prosedur sudah berjalan, serta secara konsisten dan berkesinambungan memanfaatkan hasilnya untuk memperbaiki dan mengembangkan kebijakan, proses dan prosedur yang sudah ada.</li></ol>

11. ORIENTASI TERHADAP PEMANGKU KEPENTINGAN (*STAKEHOLDER ORIENTATION*)

a. Definisi

Kemampuan mengenali, memahami, mengantisipasi, dan merealisasi kebutuhan para pemangku kepentingan (*stakeholders*, organisasi).

b. Perilaku Kunci

- 1) Memiliki kesadaran untuk berhubungan dengan pemangku kepentingan sesuai prosedur dan lingkup tanggung jawabnya.
- 2) Berupaya melakukan inisiatif menjalin hubungan dengan para pemangku kepentingan.
- 3) Mendayagunakan jejaring kemitraan dengan pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan kerja.
- 4) Membangun, mengembangkan, dan memelihara terjalannya jejaring kemitraan jangka panjang.

c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Menyadari pentingnya peran dan keberadaan pemangku kepentingan dalam sebuah organisasi.</li><li>2) Mendengarkan dan menghargai kebutuhan, saran dan umpan balik dari pemangku kepentingan, dan tanggap dalam merespon sesuai dengan prosedur yang berlaku.</li></ol>
2	Inisiatif Menjalinkan Hubungan	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Proaktif berupaya untuk selalu berbagi informasi dalam rangka mempertahankan hubungan yang positif dan konstruktif dengan pemangku kepentingan.</li><li>2) Mengembangkan hubungan produktif dengan pemangku kepentingan melalui pelayanan yang terbaik sesuai dengan ketentuan organisasi.</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
3	Membangun dan Mendayagunakan Jejaring Hubungan	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Selalu siap membantu, terutama dalam situasi yang penting dan genting, dalam rangka membangun hubungan kolaboratif dengan beragam pemangku kepentingan.</li><li>2) Membangun jejaring formal dan informal dengan pemangku kepentingan, dan memanfaatkannya secara tepat guna untuk kepentingan organisasi.</li></ol>
4	Sinergi Jangka Panjang	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Melakukan berbagai upaya khusus dalam rangka memelihara hubungan dengan pemangku kepentingan yang berorientasi pada manfaat jangka panjang.</li><li>2) Mengembangkan beragam program dan proyek dalam rangka meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan yang berdampak jangka panjang, ketepatan-gunaan dari kebijakan, proses dan prosedur sudah berjalan, serta secara konsisten dan berkesinambungan memanfaatkan hasilnya untuk memperbaiki dan mengembangkan kebijakan, proses, dan prosedur yang sudah ada.</li></ol>

12. KESELAMATAN KERJA DAN KESADARAN TERHADAP RISIKO (*SAFETY AND RISK AWARENESS*)

a. Definisi

Mengidentifikasi, menilai, dan mengawasi faktor-faktor yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi serta keselamatan kerja, termasuk menentukan langkah-langkah untuk meminimalkan dampak negatif ketika faktor-faktor itu terjadi.

b. Perilaku Kunci

- 1) Memahami dan menyadari pentingnya implementasi *safety and risk awareness* di organisasi.
- 2) Mengaplikasikan prinsip/konsep/aturan dan prosedur *safety and risk awareness* organisasi.
- 3) Senantiasa mempromosikan secara aktif program *safety and risk awareness*.
- 4) Upaya pengembangan dan pelaksanaan inisiatif *safety and risk awareness* secara konsisten dan berkesinambungan.

c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Memahami pentingnya inisiatif mengidentifikasi, menganalisa, dan mengawasi beragam faktor yang mempengaruhi pencapaian target suatu pekerjaan serta keselamatan kerja.</li><li>2) Berupaya dalam tugas individualnya melakukan analisa dan kontrol terhadap faktor-faktor penghambat pencapaian kinerja serta keselamatan kerja, sesuai dengan standar dan prosedur yang ada di organisasi.</li></ol>
2	Pelaksanaan Aturan	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Pada lingkup unit kerjanya, meminimalkan resiko dan menjaga efektivitas pelaksanaan pekerjaan serta keselamatan kerja agar dapat mencapai sasaran/target yang telah</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
		<p>ditentukan berdasarkan instruksi maupun petunjuk baku dari <i>Standard Operating Procedure (SOP)</i> yang ada.</p> <p>2) Mengidentifikasi adanya faktor penghambat pada suatu inisiatif pekerjaan yang belum/tidak ada aturan/prosedur penanganannya, dan menginformasikan pada pihak terkait yang berkewenangan di organisasi.</p>
3	Pengawasan Proaktif	<p>1) Pada lingkup unit kerjanya, mampu meminimalkan resiko dan menjaga efektivitas pelaksanaan pekerjaan tidak hanya berdasarkan SOP, tapi proaktif memonitor pekerjaan secara intensif, membandingkan rencana dengan aktualisasi, dan mengambil tindakan preventif dan kuratif, secara akurat dan efektif.</p> <p>2) Melakukan analisis <i>safety and risk</i> secara kuantitatif dan kualitatif, menganalisa pola pencegahan dan perlindungan terhadap resiko, dan merancang tindakan pengawasan yang selaras dengan audit ketaatan dan kepatuhan organisasi.</p>
4	Pengembangan Berkesinambungan	<p>1) Pada lingkup organisasi, mampu meminimalkan resiko dan menjaga efektivitas pelaksanaan pekerjaan tidak hanya berdasarkan SOP, tapi juga secara proaktif memonitor perkembangan pekerjaan secara intensif, membandingkan antara rencana dengan aktualisasi, dan</p>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
		<p>mengambil tindakan preventif, dan kuratif, secara akurat dan efektif.</p> <p>2) Melakukan beragam upaya pengembangan yang berkesinambungan dan konsisten, terkait beragam isu <i>safety and risk</i> yang ada di organisasi, termasuk upaya mengkomunikasikan dan mengimplementasikannya di semua lini organisasi.</p>

### 13. KOMUNIKASI (*COMMUNICATION*)

a. Definisi

Kemampuan menyampaikan gagasan atau informasi secara taktis, jelas, meyakinkan, dan terstruktur, mendengarkan secara aktif, serta mendorong munculnya ide dan opini orang lain, sehingga terbentuk pengertian bersama yang saling menguntungkan, sampai munculnya komitmen untuk menjalankan kesepakatan tersebut.

b. Perilaku Kunci

- 1) Efektif mengkomunikasikan gagasan yang dimiliki.
- 2) Efektif dalam merespon dan memberikan kesempatan dan waktu bagi orang lain untuk memberikan pendapat.
- 3) Efektif mengelola perbedaan pendapat dan mengidentifikasi penyebab hambatan komunikasi yang efektif dan cara-cara untuk mengatasinya.
- 4) Memiliki cara yang tepat dalam mempengaruhi orang lain secara langsung untuk menerima atau melaksanakan gagasannya.

c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Menyampaikan data dan informasi yang diperlukan.</li><li>2) Mengungkapkan pikiran, ide, dan gagasan secara terstruktur, ringkas, jelas, dan efektif; sehingga dapat dipahami orang lain sesuai dengan gagasan aslinya.</li></ol>
2	Komunikasi Interpersonal	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Merespon dan memberikan tanggapan secara santun, akurat, dan jelas.</li><li>2) Memberikan kesempatan dan waktu bagi orang lain untuk mengutarakan pendapat.</li><li>3) Bersedia dan mampu melihat suatu hal dari perspektif orang lain dan memperlihatkan pemahaman terhadap pemikiran atau permasalahan orang lain.</li><li>4) Terbuka menerima gagasan dan menghormati perasaan/ pendapat orang</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
		lain. 5) Mendengarkan secara aktif dan memberikan tanggapan substansial yang sesuai.
3	Komunikasi yang efektif dan partisipatif	1) Memahami dan mengkomunikasikan perbedaan antara gagasan diri sendiri dan orang lain; dan merespon secara tepatguna perbedaan pendapat tersebut, baik yang diungkapkan secara verbal maupun non verbal. 2) Mengidentifikasi penyebab hambatan komunikasi yang efektif dan mengidentifikasi cara-cara untuk mengatasinya. 3) Membangun dan mengembangkan kontribusi orang lain. 4) Mendorong terjadinya komunikasi yang terbuka di lingkup unit kerjanya sehingga terjadi proses ekspresi pendapat, ide, dan gagasan yang konstruktif.
4	Komunikasi yang persuasif dan sebagai penggerak	1) Mempromosikan dan menjual ide secara sistematis dan persuasive. 2) Menggunakan gaya interpersonal dan cara yang tepat dalam mempengaruhi orang lain secara langsung untuk menerima atau melaksanakan gagasannya. 3) Mengkomunikasikan kebijakan pada tingkatan yang berbeda-beda di dalam dan di luar organisasi. 4) Memiliki kekayaan cara untuk menyampaikan pendapat guna mendapatkan dukungan dengan pertimbangan yang matang. 5) Mempromosikan ide dan usulan secara persuasif, membentuk opini dari stakeholders dan memproyeksikan/mencerminkan citra positif.

#### 14. KERJASAMA TIM DAN KOLABORASI (*TEAM WORK AND COLLABORATION*)

a. Definisi

Kemampuan bekerjasama dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama, mulai dari bekerja dalam sebuah tim, sampai dengan kemampuan menginspirasi, mendorong, dan memfasilitasi munculnya komitmen, semangat, kebanggaan, dan kerjasama antara anggota tim, sehingga terjadi sebuah kolaborasi antar tim yang sinergis dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Perilaku Kunci

- 1) Berpartisipasi dalam kegiatan kelompok.
- 2) Berkontribusi dalam kerja kelompok.
- 3) Memfasilitasi kerja kelompok menjadi lebih efektif dan efisien.
- 4) Membangun kolaborasi kelompok dalam rangka menghasilkan kinerja yang terbaik.

c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	Partisipasi	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Berpartisipasi dalam kerja kelompok sesuai dengan perannya.</li><li>2) Memahami dampak hasil partisipasinya terhadap kinerja kelompok secara keseluruhan.</li></ol>
2	Kontribusi	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Berkontribusi dalam upaya memperjelas tujuan, peran, dan tanggung jawab tim maupun anggota tim, serta mengusulkan dan menjalankan ide-ide baru dalam rangka meningkatkan kinerja kelompok.</li><li>2) Aktif menjalankan inisiatif penyelesaian masalah tim, baik yang teknikal maupun sosial.</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
3	Fasilitasi	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Memahami kontribusi anggota tim lainnya dan mampu mengajak mereka untuk memunculkan gagasan baru sehubungan dengan optimalisasi kinerja terbaik dari tim.</li><li>2) Mampu berperan untuk menjaga kesinambungan dan keselarasan kerjasama kelompok.</li></ol>
4	Kolaborasi	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Membangun sinergi kerja dalam kelompok yang mampu memanfaatkan setiap kelebihan dan keunikan dari setiap anggota kelompok, sehingga menghasilkan beragam inovasi baru diluar rencana yang ada, yang memberi nilai tambah secara signifikan terhadap kinerja kelompok, yang jauh melampaui target yang telah ditetapkan.</li><li>2) Membangun jaringan kerja sama antar kelompok kerja sehingga menghasilkan kolaborasi yang saling menguntungkan bagi masing masing kelompok.</li></ol>

15. KEPEMIMPINAN (*LEADERSHIP*)

a. Definisi

Kemampuan untuk mengembangkan dan menggunakan berbagai macam peran dan gaya kepemimpinan secara fleksibel sesuai dengan situasi dan kondisi, dalam rangka mempengaruhi pihak lain untuk mencapai tujuan organisasi, dengan menerapkan nilai-nilai organisasi secara konsisten

b. Perilaku Kunci

- 1) Memahami beragam karakter individu yang ada disekitarnya.
- 2) Memimpin unit kerjanya untuk selalu menghasilkan kinerja yang terbaik.
- 3) Mendorong beragam pihak baik internal maupun eksternal, dalam rangka mencapai kinerja terbaik.
- 4) Membangun semangat kerja melalui implementasi visi/misi organisasi.

c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Menyadari bahwa setiap individu memiliki karakteristik yang berbeda-beda.</li><li>2) Menetapkan tujuan dan tugas untuk semua anggota unit kerjanya, dan memastikan mereka untuk tetap konsisten dan bertanggung jawab terhadap komitmen yang ada.</li></ol>
2	Memimpin: Pencapaian Tujuan Unit Kerja	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Melakukan identifikasi kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang individu/ kelompok pada lingkup unit kerjanya, dan meresponnya dengan beragam upaya tindakan yang tepat guna, termasuk menyediakan beragam sumber daya dan bimbingan yang diperlukan, sesuai dengan tugas dan kemampuan masing-masing individu/kelompok.</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
		<p>2) Membangun tim kerja yang mampu bertindak cepat merespon masalah, dan menentukan prioritas tindakan ke depan, dalam rangka menjaga akuntabilitas kerja.</p>
3	<p>Memimpin: Pencapaian Tujuan Organisasi</p>	<p>1) Mengembangkan dan mengkomunikasikan dengan jelas beragam hal yang terkait dengan keberhasilan jangka panjang organisasi: sasaran dan tujuan strategik, ukuran keberhasilan, serta akuntabilitasnya.</p> <p>2) Menjalankan <i>situational leadership</i> secara tepat-guna pada beragam lingkungan kerja di lingkup yang lebih luas dari unit kerjanya, dalam rangka memastikan terjadinya upaya/inisiatif kerja yang selaras dengan sasaran dan tujuan strategik organisasi.</p>
4	<p>Memimpin: Visi, misi, dan nilai-nilai Organisasi</p>	<p>1) Kemampuan mengkomunikasikan dan mengimplementasikan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi, sehingga dapat menginspirasi dan memobilisasi beragam inisiatif pencapaian visi, misi, dan nilai-nilai organisasi.</p> <p>2) Memfasilitasi inisiatif di beragam unit kerja sehingga memperkuat budaya, komitmen, motivasi dan strategi yang selalu berhubungan dengan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi.</p>

16. MEMBANGUN HUBUNGAN (*RELATIONSHIP BUILDING*)

a. Definisi

Kemampuan untuk mengembangkan hubungan kemitraan interpersonal maupun kelompok, lingkup internal maupun eksternal organisasi, dalam bentuk beragam kegiatan yang lintas fungsi dan peran, serta, menjaga, dan mendayagunakan hubungan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi, dalam batasan kode etik dan ketentuan yang berlaku.

b. Perilaku Kunci

- 1) Menyadari pentingnya hubungan sosial dalam rangka kemitraan kerja.
- 2) Berupaya melakukan inisiatif menjalin hubungan sosial dalam konteks kerja.
- 3) Memanfaatkan jejaring kemitraan yang sudah ada untuk mencapai tujuan kerja.
- 4) Membangun, mengembangkan, dan menjaga terjalinnya jejaring kemitraan yang optimal dalam konteks kerja.

c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Sadar akan pentingnya pengelolaan hubungan dan jejaring kemitraan dalam konteks pelaksanaan pekerjaan.</li><li>2) Mengenali kesamaan dan perbedaan cara kerja dengan beragam pemangku kepentingan organisasi, dalam rangka memastikan terjadinya hubungan kerja yang efektif.</li></ol>
2	Inisiatif Menjalin Hubungan	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Tidak segan untuk berbagi informasi dan berinisiatif memberikan bantuan kepada semua pihak yang ada di seluruh lini organisasi.</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
		2) Proaktif untuk menjalin hubungan dengan beragam pihak yang terkait dengan unit kerjanya dalam rangka memenuhi kebutuhan unit kerjanya di masa mendatang.
3	Membangun dan Memanfaatkan Jejaring Kemitraan	<p>1) Membangun hubungan kolaboratif dengan beragam, pemangku kepentingan dan pengambil keputusan organisasi dalam rangka membantu pencapaian tujuan organisasi.</p> <p>2) Mampu menciptakan jejaring kemitraan, baik melalui pertemuan formal maupun informal, secara internal maupun eksternal organisasi tanpa membedakan golongan dan latar belakang, serta memanfaatkannya secara tepat guna untuk kepentingan organisasi dalam batasan kode etik dan ketentuan yang berlaku.</p>
4	Optimalisasi Jejaring Kemitraan untuk mencapai sinergi	<p>1) Melakukan beragam upaya agar semua pihak di lingkungan organisasi dapat memanfaatkan hubungan kerjasama yang sudah terjalin untuk kepentingan organisasi.</p> <p>2) Mengelola dan memfasilitasi beragam pihak internal dan eksternal organisasi dalam rangka menghilangkan beragam hambatan yang menghalangi tercapainya jaringan kemitraan untuk kepentingan organisasi dalam batasan kode etik dan ketentuan yang berlaku.</p>

17. MEMBERDAYAKAN ORANG LAIN (*EMPOWERING OTHERS*)

a. Definisi

Kemampuan mengembangkan dan membimbing bawahan atau pihak lain yang terkait, sehingga meningkatkan kompetensi individual, serta mendorong tumbuhnya proses pembelajaran yang berkesinambungan, dalam rangka tercapainya kinerja organisasi yang terbaik dan konsisten.

b. Perilaku Kunci

- 1) Memahami pentingnya pengembangan diri bawahan dan/atau pihak lain dalam konteks kerja.
- 2) Memberdayakan bawahan dan/atau pihak terkait lainnya selaras dengan kemampuannya.
- 3) Aktif berpartisipasi pada beragam inisiatif pengembangan dan bimbingan yang sudah tersedia kepada bawahan dan/atau pihak terkait lainnya.
- 4) Aktif mengembangkan beragam upaya pemberdayaan bawahan dan pihak lain yang terkait.

c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Memiliki pemahaman terhadap kesempatan dan peluang untuk pengembangan diri bagi orang lain.</li><li>2) Memfasilitasi terjadinya kegiatan pengembangan diri bagi bawahan ketika ada keharusan dari organisasi/atasan.</li></ol>
2	Penilaian Kompetensi Bawahan dan Memanfaatkan Peluang	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Melakukan analisa kompetensi orang lain dalam upaya mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan mereka sehingga dapat memberdayakan kemampuan yang dimilikinya.</li><li>2) Mendorong terjadinya proses pembelajaran dan pengembangan diri orang lain, melalui peluang yang disediakan oleh organisasi.</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
3	Pengembangan Bawahan Proaktif	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Aktif mendorong terjadinya beragam kegiatan dan diskusi yang memberi kesempatan serta peluang untuk meningkatkan ataupun memberi umpan balik, terhadap wawasan, ilmu dan keterampilan bawahan.</li><li>2) Berupaya untuk menemukan cara-cara yang efektif bagi bawahan untuk mengembangkan diri secara optimal melalui peluang yang ada: tawaran dan kesempatan yang disediakan organisasi maupun pihak lain.</li></ol>
4	Inisiatif Mandiri	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Merencanakan target pengembangan diri bawahan secara sistematis; menyusun program pengembangan sesuai dengan target pengembangan diri bawahan, meliputi rencana pengembangan yang tepat guna; melakukan pemantauan yang intensif terhadap kegiatan belajar yang dilakukan untuk terus meningkatkan efektivitas belajar bawahan.</li><li>2) Berusaha menciptakan peluang untuk pengembangan diri bawahan, melalui upaya dan inisiatif mandiri, dengan memanfaatkan beragam potensi yang ada di organisasi maupun pihak lain.</li></ol>

## 18. MENANGANI KONFLIK (*CONFLICT RESOLUTION*)

### a. Definisi

Kemampuan mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencegah munculnya situasi yang mengakibatkan konfrontasi yang tidak menyenangkan. Mengelola dan menyelesaikan konflik dan perselisihan dengan cara yang positif dan konstruktif dengan meminimalkan dampak negatifnya.

### b. Perilaku Kunci

- 1) Menyadari pentingnya kemampuan mengelola konflik secara konstruktif dalam konteks kerja.
- 2) Proaktif ikut terlibat menyelesaikan konflik yang terjadi pada situasi kerja.
- 3) Berupaya melakukan beragam inisiatif pencegahan yang terkait dengan munculnya konflik pada situasi kerja.
- 4) Memprakarsai dan mendukung strategi serta program yang bertujuan mengelola konflik pada lingkup organisasi.

### c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Berupaya terlibat dalam proses penyelesaian konflik, sebatas kemauan dan ketertarikan personalnya.</li><li>2) Menggunakan sumber daya yang tersedia serta sesuai proses/prosedur di organisasi dalam menyelesaikan konflik.</li></ol>
2	Proaktif	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Terlibat pada beragam upaya, dalam menyelesaikan perbedaan/konflik yang terjadi sehubungan dengan masalah pekerjaan.</li><li>2) Aktif mendengarkan dan memiliki kepekaan terhadap permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan, perubahan organisasi, kualitas kehidupan kerja.</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
3	Preventif	Memfasilitasi tersedianya beragam dukungan kelembagaan maupun sumber daya lainnya yang terorganisir, dalam rangka pengelolaan dan penyelesaian konflik dengan cara yang positif dan konstruktif. Melakukan tindakan preventif/pencegahan terhadap kemungkinan munculnya konflik dalam suatu unit kerja karena keberadaan personil yang dianggap 'sulit'.
4	Komprehensif	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Tetap menggunakan rasional yang dapat dipertanggungjawabkan serta penilaian yang bijak dan seimbang, ketika harus menghadapi konflik yang terjadi antara pegawai dengan pimpinan ataupun pemangku kepentingan organisasi.</li><li>2) Mengelola isu-isu yang sulit dan kontroversial misalnya, perubahan besar dalam prosedur, kebijakan program, secara aktif mencari masukan dan mendorong keterlibatan dari pemangku kepentingan kunci di luar organisasi.</li></ol>

19. MENDORONG HASIL (*DRIVE FOR RESULT*)

a. Definisi

Dorongan untuk menghasilkan prestasi kerja yang terbaik, mencakup penetapan standar prestasi yang menantang dan sesuai dengan sasaran/tujuan organisasi, pengembangan cara kerja untuk melaksanakan sesuatu agar lebih baik, serta didukung oleh antusiasme yang kuat.

b. Perilaku Kunci

- 1) Paham atas pentingnya dorong berprestasi dalam konteks kerja.
- 2) Selalu berupaya mencapai prestasi kerja sesuai dengan yang diharapkan.
- 3) Berupaya untuk selalu meningkatkan kinerja untuk mencapai prestasi terbaik.
- 4) Konsisten mencapai target prestasi kerja yang menantang.

c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Menyadari perlu adanya peningkatan prestasi kerja, mampu mengidentifikasi standar kerja yang mendukung pencapaian prestasi kerja.</li><li>2) Memahami/mengetahui target kerja pribadi dan cara pencapaiannya.</li><li>3) Berupaya mengelola waktu dan cara kerja pribadinya dalam rangka tugas-tugas yang dialokasikan padanya bisa selesai tepat waktu.</li></ol>
2	Mencapai Standar Kinerja	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Mengelola rencana kerjanya dengan jelas dan spesifik, mulai dari tujuan kerja, indikator kinerja, maupun prioritasnya, dan menggunakan sumber daya termasuk anggaran sesuai dengan rencana yang ada.</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
		2) Melakukan inisiatif untuk memperbaiki cara kerjanya, agar menjadi lebih efektif dalam mencapai target prestasi yang telah ditetapkan.
3	Meningkatkan Kinerja secara kontinyu	1) Secara kontinyu melakukan perbaikan pada sistem, metode, kuantitas atau kualitas kerja yang tujuannya adalah untuk meningkatkan prestasi kerja, baik dalam lingkup pribadi maupun tim kerja. 2) Ketika menghadapi situasi genting dan penting, mampu mengalokasikan waktu dan sumber daya yang ada sesuai dengan prioritas. 3) Konsisten mengandalkan target atau rencana kerja serta tetap fokus pada penyelesaian masalah, sampai solusi yang efektif dapat ditemukan.
4	Upaya Selalu Lebih Baik dan Konsisten	1) Secara konsisten menunjukkan upaya terbaik untuk meningkatkan prestasi kerja dengan efisiensi dan efektifitas yang tinggi, sehingga mampu menggunakan sumber daya lebih sedikit dari yang telah direncanakan, meskipun tetap dengan kuantitas dan kualitas kerja yang masih sama dengan rencana awalnya. 2) Mengenali adanya ketidakselarasan suatu inisiatif yang ada di organisasi dengan tujuan organisasi, serta melakukan beragam upaya fasilitasi dalam rangka menjadikan inisiatif tersebut kembali selaras dengan tujuan organisasi.

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
		3) Menciptakan budaya/sistem yang mampu mendorong pencapaian target kerja yang lebih baik secara umum dalam organisasi.

## 20. PENGEMBANGAN DIRI (*DEVELOPING SELF*)

### a. Definisi

Kemampuan untuk mengembangkan diri, mulai dari introspeksi internal membandingkan kelebihan dan kekurangannya dengan tuntutan organisasi, sampai dengan upaya pengembangan diri yang efektif, sistematis, dan berkesinambungan.

### b. Perilaku Kunci

- 1) Paham dengan pentingnya pengembangan diri dalam konteks kerja
- 2) Memanfaatkan peluang pengembangan diri yang diberikan oleh organisasi.
- 3) Aktif berpartisipasi pada beragam inisiatif pengembangan diri yang ada.
- 4) Aktif mengembangkan beragam upaya pengembangan diri.

### c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Memahami bahwa pengembangan diri adalah suatu hal yang penting.</li><li>2) Melakukan kegiatan pengembangan diri ketika ada keharusan dari organisasi/atasan.</li></ol>
2	Introspeksi Diri dan Memanfaatkan Peluang	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Melakukan introspeksi diri dalam upaya mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan dirinya sehingga tahu beragam aspek kompetensi dari dirinya yang perlu dikembangkan lebih lanjut.</li><li>2) Mencari kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri, melalui peluang yang disediakan oleh organisasi.</li></ol>
3	Pengembangan Diri Proaktif	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Aktif terlibat pada beragam kegiatan dan diskusi yang memberi kesempatan dan peluang untuk meningkatkan ataupun memberi umpan balik, terhadap wawasan,</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
		ilmu dan keterampilannya. 2) Berupaya untuk menemukan cara-cara yang efektif bagi dirinya untuk mengembangkan diri secara optimal melalui peluang yang ada, yaitu tawaran dan kesempatan yang disediakan organisasi maupun pihak lain.
4	Inisiatif Mandiri	1) Merencanakan target pengembangan diri secara sistematis, menyusun rencana pengembangan diri yang tepat guna, melakukan pemantauan yang intensif terhadap kegiatan belajar yang dilakukan untuk terus meningkatkan efektivitas belajarnya. 2) Berusaha menciptakan peluang untuk dapat mengembangkan diri melalui upaya dan inisiatif mandiri, dengan memanfaatkan beragam potensi yang ada di organisasi maupun pihak lain.

## 21. INTEGRITAS (*INTEGRITY*)

### a. Definisi

Kemampuan untuk bekerja secara transparan, akuntabel, dan konsisten dalam perkataan dan tindakan, serta selaras dengan nilai dan etika organisasi.

### b. Perilaku Kunci

- 1) Paham atas perlunya integritas dalam bekerja
- 2) Berkomitmen dalam menerapkan nilai integritas dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
- 3) Menjaga penerapan nilai integritas dalam unit kerjanya.
- 4) Selalu berupaya menumbuh-kembangkan budaya dan nilai integritas dalam organisasi.

### c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Paham dengan beragam nilai, norma dan kode etik organisasi yang terkait dengan isu integritas.</li><li>2) Melakukan beragam perilaku integritas, meskipun masih belum konsisten dan/atau masih perlu bimbingan dari seniornya.</li></ol>
2	Memegang Komitmen	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Menghargai hak orang lain dan fair dalam operasional kerja sehari hari, terhadap kolega maupun pemangku kepentingan lainnya.</li><li>2) Menepati beragam hal sesuai dengan yang telah dijanjikan.</li><li>3) Bertanggung jawab terhadap apapun dampak tugas yang diterimanya tanpa harus menyalahkan pihak lain.</li></ol>
3	Memfasilitasi Implementasi Nilai Integritas	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Aktif membangun budaya keterbukaan dan kejujuran dalam beragam situasi kerja.</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
		<p>2) Aktif melakukan fasilitasi secara personal ke kolega kerja dalam rangka promosi beragam nilai yang menaikkan integritas individu dalam bekerja.</p> <p>3) Aktif menjadi promotor munculnya diskusi formal/informal, dengan topik permasalahan dan solusi sehubungan dengan etika dan integritas kerja serta menjadi model bagi karyawan lain sehubungan dengan sikap dan tindakan yang mengandung nilai integritas.</p>
4	Memastikan dan Membangun Budaya	<p>1) Memastikan bahwa kebijakan dan program untuk mencegah pemborosan, penipuan, penyalahgunaan, dan salah urus, telah berjalan dengan tepat guna.</p> <p>2) Membangun budaya kerja yang berbasis pada integritas.</p>

## 22. KETABAHAN (*RESILIENCE*)

### a. Definisi

Mampu secara efektif mempertahankan fokus, intensitas dan optimisme kerja di bawah tekanan, hambatan dan kesulitan, serta tetap efektif menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan.

### b. Perilaku Kunci

- 1) Menyadari perlunya keuletan ketika dihadapkan dengan keadaan yang sulit.
- 2) Menjaga sikap profesional dalam situasi tertekan dan sulit.
- 3) Pantang menyerah, tahan banting dan tetap optimis pada situasi tertekan dan sulit.
- 4) Mengambil inisiatif dan memfasilitasi yang lain untuk tetap fokus ketika menghadapi situasi yang sulit dan menekan.

### c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Menyadari bahwa dalam situasi kerja, hambatan dan kesulitan pasti terjadi.</li><li>2) Berupaya untuk merespon secara konstruktif terhadap beragam tekanan dan kondisi yang sulit dalam situasi kerja.</li></ol>
2	Respon Konstruktif dan Profesional	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Mampu merespon secara konstruktif terhadap beragam tekanan dan kondisi yang sulit dalam situasi kerja.</li><li>2) Perilaku yang tepat guna dalam menghadapi kritik, dan mampu menyesuaikan diri sesuai dengan kondisi serta situasi yang ada.</li></ol>
3	Pantang Menyerah dan Optimis	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Menunjukkan kepercayaan diri dan mampu mempertahankan pandangan positif di masa yang sulit sehingga tetap optimis dan profesional dalam menghadapi kondisi yang ada.</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
		2) Mampu menentukan cara terbaik untuk menghadapi tekanan, hambatan dan kesulitan dalam situasi kerjanya berdasarkan sumber daya yang ada di lingkup unit kerjanya.
4	Inisiatif Memimpin	1) Menggunakan dan memanfaatkan semua sistem yang ada di lingkup organisasi dalam menentukan tindakan untuk menangani krisis. 2) Menjaga efektivitas organisasi, stabilitas, dan moral, ketika terjadi masa sulit dan menekan, yang berdampak signifikan.

23. KEBERANIAN BERDASARKAN KEYAKINAN (COURAGE OF CONVICTIONS)

a. Definisi

Kemampuan untuk berani menangani persoalan-persoalan yang sulit dan menekan, meskipun menghadapi kemungkinan akan adanya konflik dan pertentangan, termasuk ketika menyadari orang lain tidak setuju dengan pendapat dan cara kerjanya dalam rangka kemajuan organisasi

b. Perilaku Kunci

- 1) Menunjukkan sikap percaya diri
- 2) Yakin dengan pendapatnya yang benar dan berani mengungkapkannya.
- 3) Mengatakan dan melakukan apa yang mereka pandang benar, sekalipun orang lain di sekitar mereka memiliki pandangan yang berbeda.
- 4) Yakin dalam menyampaikan pendapatnya serta berani menghadapi resiko yang ada.

c. Level Profisiensi Kompetensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	<i>Personal ownership</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Bersikap yakin dalam mengerjakan tugas-tugas rutin secara mandiri.</li><li>2) Berani menyatakan pendapatnya yang dianggap benar dalam situasi yang setara dan tidak berpotensi konflik</li></ol>
2	Berani Mengungkapkan Pendapat dalam situasi yang berpotensi konflik	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Memiliki keyakinan terhadap pandangannya, berani mengungkapkannya dan tidak mudah terpengaruh oleh pandangan pihak lain.</li><li>2) Memandang masalah yang berhubungan dengan keyakinan lebih sebagai tantangan daripada hambatan.</li></ol>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
3	Profesional Mempertahankan Pendapat dan Keyakinan	1) Mencari informasi atau referensi yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi yang memperkaya pendapat yang diyakininya. 2) Mempertahankan sikap atau pendapat walaupun berpotensi konflik dengan berbagai pihak termasuk dengan pihak yang tidak setara.
4	Berani Menghadapi Resiko	1) Mempertahankan pendapatnya yang dianggap benar dan tidak terpengaruh oleh intimidasi dari berbagai pihak termasuk beragam resikonya. 2) Memiliki keberanian untuk memutuskan permasalahan yang mengandung resiko dan berani bertanggung jawab atas keputusan yang diambil.

MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA,  
ttd.

SRI MULYANI INDRAWATI

Salinan sesuai dengan aslinya  
Kepala Biro Umum  
u.b.

Kepala Bagian T.U. Kementerian



LAMPIRAN II  
PERATURAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 219 /PMK.01/2017  
TENTANG PEDOMAN PENILAIAN KOMPETENSI  
MANAJERIAL MELALUI *ASSESSMENT CENTER* DI  
LINGKUNGGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

A. Tahapan penyusunan SKJ

1. Perencanaan Penyusunan SKJ

Tahapan perencanaan yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. menentukan jabatan Pegawai;
  - b. menetapkan pendekatan dan Metode pengumpulan data yang akan digunakan, sekurang-kurangnya meliputi:
    - 1) analisis tugas dan fungsi;
    - 2) analisis uraian jabatan;
    - 3) wawancara terhadap pemangku kepentingan antara lain atasan jabatan target dan pejabat definitif; dan
    - 4) observasi.
  - c. mempelajari dokumen strategis, yaitu visi, misi, rencana strategis organisasi dan arah kebijakan (*roadmap*);
  - d. mempelajari dokumen-dokumen meliputi struktur organisasi, daftar posisi jabatan, uraian jabatan, jumlah Pegawai, sasaran dan strategi pengembangan sumber daya manusia, kebijakan pengembangan sumber daya manusia, SKJ yang telah ada di unit terkait; dan
  - e. mempelajari Kamus Kompetensi.
2. Pelaksanaan Pengambilan Data, dapat dilaksanakan melalui:
- a. Analisis Uraian Jabatan  
Analisis uraian jabatan merupakan proses mengidentifikasi kata-kata kunci yang bisa menggambarkan Kompetensi dan indikator perilaku yang sesuai dengan Kamus Kompetensi;

b. Wawancara

Wawancara dilakukan terhadap atasan digunakan untuk memperoleh tambahan data/informasi mengenai aktifitas pemegang jabatan, paling kurang meliputi:

- 1) tugas yang dikerjakan oleh pemegang jabatan;
- 2) cara pengerjaan;
- 3) alat yang digunakan; dan
- 4) tanggung jawab pekerjaan, perilaku, pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk keberhasilan pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh informasi yang menggambarkan Kompetensi dan indikator perilaku yang sesuai dengan Kamus Kompetensi;

c. Observasi

Observasi merupakan proses pengamatan langsung terhadap pemegang jabatan dalam melaksanakan tugasnya, sehingga diperoleh perilaku yang menggambarkan Kompetensi dan indikator perilaku yang sesuai dengan Kamus Kompetensi;

d. Kuesioner Profil Kompetensi

Kuesioner Profil Kompetensi dilakukan untuk mendapatkan informasi dari pemangku jabatan dan/atau atasan pemangku jabatan mengenai tingkat kepentingan suatu Kompetensi yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu jabatan;

e. Integrasi Data

Integrasi data merupakan proses penggabungan data atas seluruh informasi yang telah diperoleh dari Metode yang digunakan akan dituangkan dalam bentuk laporan SKJ.

3. Pengelompokan Kompetensi dalam SKJ

a. Dalam SKJ, Kompetensi dibagi menjadi 3 (tiga) golongan, yaitu:

- 1) Kompetensi Inti merupakan Kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap Pegawai dan selaras dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan.
- 2) Kompetensi Profesional merupakan Kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap jabatan sesuai tingkat jabatan;
- 3) Kompetensi Khusus merupakan Kompetensi tertentu selain Kompetensi inti dan Kompetensi profesional sesuai dengan tugas dan fungsi yang spesifik dari jabatannya.

b. Kompetensi dalam SKJ

SKJ yang terbagi menjadi 3 (tiga) golongan, diselaraskan dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan yang menjadi Kompetensi Inti untuk seluruh Pegawai. Adapun Standar Kompetensi masing-masing tingkat jabatan ditentukan sebagai berikut:

- 1) SKJ Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dengan jumlah 13 (tiga belas) sampai dengan 16 (enam belas) Kompetensi, yang terdiri dari:
  - a) Kompetensi Inti, meliputi:
    - (1) Integritas (*Integrity*);
    - (2) Mendorong Hasil (*Drive for Result*);
    - (3) Kerjasama Tim dan Kolaborasi (*Team Work & Collaboration*);
    - (4) Orientasi terhadap Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Orientation*); dan
    - (5) Perbaikan Kualitas (*Quality Improvement*).
  - b) Kompetensi Profesional Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, meliputi:
    - (1) Kepemimpinan (*Leadership*);
    - (2) Penetapan Visi (*Visioning*);
    - (3) Pemecahan dan Analisa Masalah (*Problem Solving Analysis*);
    - (4) Mengelola Perubahan (*Managing Change*);
    - (5) Memberdayakan Orang Lain (*Empowering Others*); dan
    - (6) Membangun Hubungan (*Relationship Building*).
  - c) Kompetensi Khusus masing-masing jabatan sesuai kebutuhan jabatan tersebut sejumlah 2 (dua) sampai dengan 5 (lima) Kompetensi.
- 2) SKJ Jabatan Administrator dengan jumlah 10 (sepuluh) sampai dengan 12 (dua belas) Kompetensi, terdiri dari:
  - a) Kompetensi Inti, meliputi:
    - (1) Integritas (*Integrity*)
    - (2) Mendorong Hasil (*Drive for Result*)
    - (3) Kerjasama Tim dan Kolaborasi (*Team Work & Collaboration*)

- (4) Orientasi terhadap Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Orientation*)
  - (5) Perbaikan Kualitas (*Quality Improvement*)
  - b) Kompetensi Profesional Jabatan Administrator, meliputi:
    - (1) Kepemimpinan (*Leadership*)
    - (2) Pemecahan dan Analisa Masalah (*Problem Solving Analysis*)
    - (3) Perencanaan dan Pengorganisasian (*Planning and Organizing*)
    - (4) Memberdayakan Orang Lain (*Empowering Others*)
  - c) Kompetensi Khusus masing-masing jabatan sesuai kebutuhan jabatan tersebut sejumlah 1 (satu) sampai dengan 3 (tiga) Kompetensi.
- 3) SKJ Jabatan Pengawas dengan jumlah 9 (sembilan) Kompetensi, yang terdiri dari:
- a) Kompetensi Inti, meliputi:
    - (1) Integritas (*Integrity*)
    - (2) Mendorong Hasil (*Drive for Result*)
    - (3) Kerjasama Tim dan Kolaborasi (*Team Work & Collaboration*)
    - (4) Orientasi terhadap Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Orientation*)
    - (5) Perbaikan Kualitas (*Quality Improvement*)
  - b) Kompetensi Profesional Jabatan Pengawas, terdiri dari 2 (dua) Kompetensi yang ditentukan sesuai kebutuhan pada Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal, Inspektorat Jenderal, dan Badan;
  - c) Kompetensi Khusus masing-masing jabatan, terdiri dari 2 (dua) Kompetensi yang ditentukan sesuai kebutuhan jabatan tersebut.
- 4) Standar Kompetensi Pelaksana, minimal terdiri dari Kompetensi Inti yang meliputi Integritas (*Integrity*), Mendorong Hasil (*Drive for Result*), Kerjasama Tim dan Kolaborasi (*Team Work & Collaboration*), Orientasi terhadap Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Orientation*), dan Perbaikan Kualitas (*Quality Improvement*). Penambahan

Kompetensi khusus dapat diberikan sejumlah 1 (satu) sampai dengan 2 (dua) Kompetensi sesuai kebutuhan pada Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal, Inspektora-  
Jenderal, dan Badan.

- 5) Standar Kompetensi jabatan Fungsional minimal terdiri dari Kompetensi Inti yang meliputi Integritas (*Integrity*), Mendorong Hasil (*Drive for Result*), Kerjasama Tim dan Kolaborasi (*Team Work & Collaboration*), Orientasi terhadap Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Orientation*), dan Perbaikan Kualitas (*Quality Improvement*)
- 6) Standar Kompetensi Jabatan untuk jabatan tertentu disusun berdasarkan tugas, fungsi, dan kebutuhan jabatan tersebut.

#### 4. Laporan Penyusunan SKJ

Laporan Penyusunan SKJ terdiri dari:

- a. Identitas Jabatan, meliputi:
  - 1) nama jabatan (*job title*);
  - 2) unit kerja; dan
  - 3) tanggal analisis.
- b. Kompetensi dan penentuan tingkat kemahiran dengan mengacu pada Kamus Kompetensi;
- c. Persetujuan oleh:
  - 1) Pejabat Pimpinan Tinggi Madya untuk SKJ Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan Jabatan Administrator di lingkungan unit yang bersangkutan;
  - 2) Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama yang berwenang untuk SKJ Jabatan Pengawas dan Jabatan Pelaksana di lingkungan unit yang bersangkutan.

## B. Metode dan Alat Ukur

### 1. Metode terdiri atas:

- a. Metode inventori (*inventory*) merupakan suatu Metode yang dapat memberikan informasi mengenai karakteristik kepribadian seseorang melalui pendekatan gambaran preferensi diri (*self report*).
- b. Metode Simulasi merupakan suatu Metode yang meminta *Assessee* untuk melakukan suatu aktifitas yang berkaitan dengan situasi riil dalam pekerjaan sehingga perilaku yang muncul dalam proses simulasi ini merupakan representasi bukti perilaku yang menjadi untuk diobservasi dan dinilai;
- c. Metode penugasan (*assignment*) merupakan Metode evaluasi dengan cara memberikan penugasan kepada *Assessee* berupa analisa terhadap kasus, evaluasi diri, atau tugas-tugas lain yang dapat menampilkan potensi dan Kompetensi perilaku *Assessee*; dan
- d. Metode Wawancara merupakan Metode untuk menggali informasi langsung dari *Assessee* dengan Teknik Tanya Jawab Tertentu (*Behaviour Event Interview Technique*) berdasarkan panduan wawancara yang telah disusun sebelumnya, serta memanfaatkan data dan informasi yang diperoleh dari 3 (tiga) Metode lainnya.

### 2. Alat Ukur

Alat Ukur merupakan alat yang digunakan untuk melakukan penilaian terhadap Kompetensi sesuai Metode yang digunakan. Alat Ukur yang digunakan dalam kegiatan *Assessment Center* meliputi:

#### a. Metode Inventori (*Inventory*)

Metode inventori (*inventory*) terdiri atas:

##### 1) Inventori Kepribadian (*Personality/Trait Inventory Tools*)

Berbagai alat/teknik yang dapat digunakan dalam Metode Inventori Kepribadian (*Personality/Trait Inventory Tools*) berupa:

- a) 15 *Personality Factor*;
- b) *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI);

- c) *Papi Kostic*;
  - d) *Dominance, Influence, Steadiness, Compliance* (DISC);
  - e) *Inner View*; dan/atau
  - f) Alat inventori lain yang terstandarisasi dan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan.
- 2) Rekam Jejak (*Personnel Track Record & References*)  
Merupakan data riwayat hidup pegawai selama bekerja.

b. Metode Simulasi

Metode Simulasi terdiri atas:

- 1) Penugasan Telaah Berkas-Berkas (*In Basket Exercise*)  
Permasalahan manajerial yang disajikan dalam bentuk tertulis seperti yang dialami dalam situasi nyata dipekerjaan, dimana peserta diminta untuk menyelesaikan masalah tersebut.
- 2) Diskusi Kelompok Tanpa Pimpinan (*Leaderless Group Discussion*)  
Melakukan diskusi suatu topik mengenai masalah yang berkaitan dengan situasi pekerjaan yang aktual oleh sekelompok *Assessee* dengan jumlah 5 (lima) sampai dengan 6 (enam) orang. Dalam berdiskusi, kelompok tersebut tidak diperkenankan menunjuk pemimpin atau membentuk struktur organisasi. *Assessor* berfungsi sebagai pengamat (*observer*) yang akan mengobservasi dan mencatat semua perilaku yang muncul dari setiap *Assessee* untuk kemudian diterjemahkan ke dalam Kompetensi yang sesuai.
- 3) Bermain Peran Manajemen (*Management Role Play*)  
Salah satu teknik dalam *Assessment Center* yang merupakan simulasi dari suatu situasi pekerjaan yang riil, dimana *Assessee* dituntut untuk memerankan posisi jabatan tertentu serta merespons terhadap permasalahan yang dihadapi sesuai dengan tuntutan dalam skenario yang dibuat. *Assessor* berfungsi sebagai pengamat (*observer*) yang akan mengobservasi dan mencatat semua perilaku yang muncul dari setiap *Assessee* untuk kemudian dicocokkan ke dalam indikator Kompetensi yang sesuai.

Assessor dapat berperan pula sebagai bermain peran (*role player*).

c. Metode Penugasan (*Assignment*)

Metode Penugasan (*Assignment*) terdiri atas:

1) Analisa Kasus (*Case Analysis*) & Persentasi (*Presentation*).

Analisa Kasus (*Case Analysis*) & Persentasi (*Presentation*) merupakan Metode evaluasi melalui pemberian tugas tertulis dimana setiap *Assessee* diminta untuk menganalisa dan mencari solusi terhadap suatu kasus yang diambil dari situasi nyata dalam pekerjaan. Tugas tersebut kemudian dipresentasikan didepan *Assessor* untuk dinilai.

2) Penilaian Mandiri (*Self Assessment*).

Penilaian Mandiri (*Self Assessment*) merupakan teknik untuk mengevaluasi Kompetensi yang dimiliki seseorang sesuai dengan yang dibutuhkan dalam jabatan tertentu.

d. Metode Wawancara

Metode wawancara merupakan Metode untuk memperoleh data/informasi mengenai tingkat Kompetensi yang dimiliki *Assessee* melalui pendekatan situasi, aksi, dan hasil Teknik Tanya Jawab Tertentu (*Behaviour Event Interview Technique*).

C. Tugas dan Mekanisme Penunjukan Pemimpin Penilai (*Lead Assessor*), Koordinator Assessor, Assessor anggota

1. Tugas Pemimpin Penilai (*Lead Assessor*), Koordinator Assessor, Assessor anggota

a. Tugas Pemimpin Penilai (*Lead Assessor*)

Pemimpin Penilai (*Lead Assessor*) merupakan Assessor yang bertugas untuk mengarahkan, memimpin Assessor, memimpin Assessor Meeting, dan menyusun laporan pada penyelenggaraan Assessment Center bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pejabat Administrator, dan pada pengisian jabatan tertentu. Adapun tugas dan peran Pemimpin Penilai (*Lead Assessor*) meliputi:

- 1) memandu proses Assesor Meeting pada Assessment Center jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan jabatan Administrator;
- 2) melakukan rekapitulasi data hasil Assesor Meeting dan menyerahkannya kepada koordinator Assessment Center;
- 3) memastikan laporan Assessment Center yang disusun oleh Assessor sesuai dengan hasil Assesor Meeting;
- 4) mengoordinasikan penyerahan laporan Assessor yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan;
- 5) mempresentasikan hasil laporan Assessment Center kepada pengelola Assessment Center atau user.

b. Koordinator Assessor

Koordinator Assessor, merupakan Assessor, yang bertugas untuk mengarahkan dan memimpin Assessor Meeting pada penyelenggaraan Assessment Center bagi Pejabat Pengawas, Pejabat Pelaksana, Pejabat Fungsional pada Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal, Inspektorat Jenderal, dan Badan. Adapun tugas dan peran Koordinator Assessor meliputi:

- 1) memandu proses Assesor Meeting pada Assessment Center Pejabat Pengawas, Pejabat Fungsional, dan Pejabat Pelaksana;
- 2) melakukan rekapitulasi data hasil Assessor Meeting dan menyerahkannya kepada koordinator Assessment Center;

- 3) memastikan laporan *Assessment Center* yang disusun oleh *Assessor* Anggota sesuai dengan hasil *Assesor Meeting*;
- 4) mengoordinasikan penyerahan laporan mitra *Assessor* yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan; dan
- 5) mempresentasikan hasil laporan *Assessment Center* kepada pengelola *Assessment Center* atau pengguna (*user*) dalam hal diperlukan.

c. *Assessor* Anggota

*Assessor* anggota mempunyai tugas:

- 1) melaksanakan kegiatan *Assessment Center*,
- 2) melakukan observasi atas perilaku *Assessee* selama melakukan simulasi kerja;
- 3) mencatat data perilaku selama simulasi;
- 4) mengklasifikasikan perilaku yang diamati ke dalam Kompetensi;
- 5) melakukan wawancara berbasis Kompetensi;
- 6) melakukan penilaian level Kompetensi berdasarkan bukti perilaku yang tampil dan hasil wawancara;
- 7) melakukan integrasi data;
- 8) menyusun laporan *Assessment Center*; dan
- 9) menyerahkan laporan *Assessment Center* sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

2. Mekanisme Penunjukan Pemimpin Penilai (*Lead Assessor*) dan Koordinator *Assessor*

Penunjukan Pemimpin Penilai (*Lead Assessor*)/Koordinator *Assessor* dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

a. *Assessment Center* bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pejabat Administrator dan jabatan tertentu yang disetarakan:

- 1) Pemimpin Penilai (*Lead Assessor*) adalah *Assessor* senior yang ditunjuk oleh pengelola *Assessment Center*; dan
- 2) 1 (satu) orang Pemimpin Penilai (*Lead Assessor*) mengkoordinasikan *Assessor* dalam 1 (satu) periode/golongan (*Batch*) penyelenggaraan *Assessment Center*.

- b. Penilaian Kompetensi *Assessment Center* bagi Pejabat Pengawas, Pejabat Pelaksana, dan Pejabat Fungsional:
- 1) Koordinator *Assessor* adalah *Assessor* senior yang ditetapkan oleh pengelola *Assessment Center*; dan
  - 2) 1 (satu) orang Koordinator *Assessor* mengoordinasikan *Assessor* dalam satu kelompok penyelenggaraan *Assessment Center*.

#### D. Tugas Dan Peran Pengelola *Assessment Center*

##### 1. Administrator *Assessment Center*

Administrator *Assessment Center* merupakan Pejabat Administrator yang membidangi sumber daya manusia dan telah memperoleh sertifikasi di bidang *Assessment Center* yang bertugas meliputi:

- a. mempelajari kebutuhan:
  - 1) dasar/tujuan;
  - 2) data calon *Assessee*;
- b. menugaskan Koordinator *Assessment Center* untuk menyusun rencana dan jadwal pelaksanaan *Assessment Center*;
- c. menyetujui rencana pelaksanaan dan anggaran *Assessment Center*;
- d. menugaskan Koordinator *Assessment Center* untuk mempersiapkan penugasan *Assessor*;
- e. menugaskan Koordinator *Assessment Center* untuk mempersiapkan undangan *Assessee*;
- f. mengelola sistem *Assessment Center*;
- g. mengelola risiko dan pengendalian mutu;
- h. melakukan penetapan data LHAC Pegawai di dalam *Database Assessment Center*;
- i. melakukan pengawasan atas pengelolaan Dokumen *Assessment Center*; dan
- j. melakukan *monitoring* dan evaluasi terhadap penyelenggaraan *Assessment Center*.

##### 2. Koordinator *Assessment Center*,

Koordinator *Assessment Center* merupakan Pejabat Pengawas yang membidangi sumber daya manusia dan telah memperoleh sertifikasi di bidang *Assessment Center* yang bertugas meliputi:

- a. menyusun rencana dan jadwal pelaksanaan *Assessment Center*;
- b. menyusun anggaran kebutuhan *Assessment Center*;
- c. menugaskan petugas penyusun SKJ untuk mempersiapkan SKJ sesuai kebutuhan;
- d. menugaskan ahli Metode dan Alat Ukur untuk mempersiapkan dan menyusun Alat Ukur sesuai Metode dan SKJ yang dibutuhkan;

- e. melakukan validasi Alat Ukur agar sesuai dengan kebutuhan *Assessment Center*;
  - f. membuat penugasan untuk *Assessor* yang berisi antara lain:
    - 1) tujuan dilaksanakan *Assessment Center*;
    - 2) jumlah dan nama Pegawai/calon Pegawai yang akan menjadi *Assessee*;
    - 3) jadwal dan tempat pelaksanaan *Assessment Center* serta pembagian tugas diantara *Assessor*; dan
    - 4) menunjuk Pemimpin Penilai (*Lead Assessor*).
  - g. memberikan pengarahan (*briefing*) kepada *Assessor* yang berkaitan dengan pelaksanaan *Assessment Center*, antara lain berisi:
    - 1) tujuan penyelenggaraan *Assessment Center*;
    - 2) jabatan target dan profil *Assessee* secara keseluruhan;
    - 3) Metode dan Alat Ukur;
    - 4) tata tertib pelaksanaan *Assessment Center* ketepatan waktu, kehadiran, pakaian yang dikenakan (*dress code*), tag nama (*name tag*), dan lain sebagainya; dan
    - 5) catatan khusus, antara lain waktu pelaksanaan dan waktu penyampaian laporan.
  - h. menyiapkan segala keperluan yang akan digunakan dalam pelaksanaan *Assessment Center*;
  - i. mengkoordinasikan pelaksanaan *Assessment Center*;
  - j. melakukan validasi hasil *Assessment Center*;
  - k. melakukan evaluasi terhadap kinerja *Assessor* dan penyelenggaraan *Assessment Center* secara keseluruhan; dan
  - l. menyampaikan laporan kepada Administrator *Assessment Center*.
3. Penyedia SKJ
- Penyedia SKJ merupakan Pegawai yang mempunyai tugas menyediakan SKJ sesuai kebutuhan pelaksanaan *Assessment Center*. Tugas Penyedia SKJ, meliputi:
- a. mempelajari informasi jabatan target;
  - b. mempelajari Kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan target;
  - c. menyediakan Formulir Isian Pengalaman Kritis Profesional (*Critical Incident*);

- d. mempersiapkan SKJ pada jabatan target yang diperlukan dalam pelaksanaan *Assessment Center*.
4. Penyedia Metode dan Alat Ukur  
Penyedia Metode dan Alat Ukur merupakan Pegawai yang bertugas mempelajari profil SKJ target jabatan yang akan dilakukan penilaian kompetensi dan menyediakan Metode dan Alat Ukur yang dibutuhkan. Tugas Penyedia Metode dan Alat Ukur, meliputi:
    - a. mempelajari profil SKJ yang akan dilakukan penilaian kompetensi;
    - b. menyediakan Metode dan Alat Ukur yang dibutuhkan;
    - c. melakukan reviu terhadap Metode dan Alat Ukur.
  5. Petugas Operasional  
Dalam mendukung pelaksanaan *Assessment Center*, Petugas Operasional memiliki tugas:
    - a. mempersiapkan data struktur organisasi serta tugas dan fungsi dari jabatan target;
    - b. mempersiapkan Daftar Riwayat Hidup *Assessee*;
    - c. mempersiapkan kebutuhan administrasi antara lain:
      - 1) pemanggilan/undangan *Assessment Center* kepada *Assessee* yang berisi antara lain:
        - a) jadwal dan lokasi *Assessment Center*;
        - b) penjelasan mengenai pelaksanaan *Assessment Center*;
      - 2) Daftar hadir *Assessor* dan *Assessee*;
      - 3) Tag nama (*nametag*); dan
      - 4) Berita acara pelaksanaan *Assessment Center*.
    - d. mempersiapkan sarana dan prasarana antara lain:
      - 1) alat tulis kantor;
      - 2) kebersihan dan kelengkapan ruangan;
      - 3) konsumsi; dan
      - 4) dokumentasi pelaksanaan *Assessment Center* (kamera video/perekam suara);
    - e. melakukan konfirmasi kehadiran *Assessor* dan *Assessee*.
    - f. memasukkan data hasil *Assessment Center* Pegawai ke dalam *Database*.

E. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana pelaksanaan *Assessment Center* meliputi:

1. Tempat, dengan kelengkapan sebagai berikut:
  - a. Ruang yang digunakan untuk:
    - 1) diskusi kelompok;
    - 2) wawancara;
    - 3) administrasi;
    - 4) *Assessor Meeting*; dan
    - 5) ruang tunggu.
  - b. Kamera pengintai (*CCTV*) pada ruang diskusi dan wawancara;
  - c. Alat perekam pada ruang diskusi dan wawancara;
  - d. Televisi monitor; dan
  - e. Komputer dan printer.
2. Alat tulis kantor;
3. Pengandaan Alat Ukur; dan
4. Konsumsi.
5. Tempat penyimpanan berkas *Assessment Center*, meliputi:
  - a. Ruangan penyimpanan dokumen tersendiri dengan akses terbatas hanya kepada pejabat/petugas yang berwenang;
  - b. Lemari (*Filling*) tertutup dengan akses terbatas hanya kepada pejabat/petugas yang berwenang; dan atau
  - c. Penyimpanan berkas sesuai dengan kategori masing-masing, yang meliputi SKJ, matriks Metode, Alat Ukur, LHAC per pegawai, per unit organisasi).
6. Tempat penyimpanan data elektronik (*soft file*) kumpulan data hasil *Assessment Center*.

F. *Perencanaan Assessment Center*

*Perencanaan Assessment Center* terdiri dari:

1. Penyusunan rencana penyelenggaraan *Assessment Center* dengan melalui proses:
  - a. Pemetaan calon *Assessee* berdasarkan tingkat jabatan, jenis *Assessment Center* regular dan khusus, atau *Re-Assessment Center*;
  - b. Pengelompokan *Assessee* berdasarkan hasil pemetaan;
  - c. Penentuan jumlah *Assessee* dalam setiap penyelenggaraan *Assessment Center*;
  - d. Penentuan jumlah *Assessor* sesuai dengan jumlah *Assessee* yang telah ditentukan; dan
  - e. Penentuan jadwal pelaksanaan.
2. Pemanggilan *Assessee* sesuai dengan jadwal pelaksanaan *Assessment Center*;
3. Penugasan *Assessor* sesuai peran dan jadwal pelaksanaan *Assessment Center*;
4. Pengelompokan *Assessor* disesuaikan dengan jumlah *Assessee* yang tercantum pada Formulir Registrasi Daftar Hadir *Assessor* dan *Assessee*;
5. Konfirmasi kehadiran *Assessee* dan *Assessor*;
6. Penyiapan Metode dan Alat Ukur sesuai dengan level/tingkat jabatan atau jabatan target;
7. Penyiapan SKJ sesuai jabatan *Assessee* atau jabatan target;
8. Penyiapan Dokumen yang berisi mengenai tugas dan fungsi jabatan *Assessee* atau jabatan target;
9. Penyiapan Dokumen berupa daftar riwayat hidup *Assessee*;
10. Penyiapan Formulir Isian Pengalaman Kritikal Profesional (*Critical Incident*) sesuai SKJ;
11. Pengiriman Formulir Isian Pengalaman Kritikal Profesional (*Critical Incident*) kepada *Assessee* oleh pengelola *Assessment Center*;
12. Pemberian pengarahan kepada *Assessee*, yang dilakukan dengan cara:
  - a. pemberian panduan *Assessment Center*; dan
  - b. pemaparan langsung oleh pejabat pengelola *Assessment Center* atau Pemimpin Penilai (*Lead Assessor*).

13. Penyiapan formulir administrasi, yaitu:
  - a. Daftar hadir *Assessee* dan *Assessor*;
  - b. Berita acara pelaksanaan *Assessment Center*; daftar hadir petugas administrasi;
  - c. Formulir Monitoring dan Evaluasi Terhadap *Assessor*
  - d. Lembar Evaluasi Penyelenggaraan *Assessment Center* oleh *Assessee*; dan
  - e. Lembar evaluasi penyelenggaraan *Assessment Center* serta lembar evaluasi Alat Ukur *Assessment Center* oleh *Assessor*.
14. Penyiapan sarana dan prasarana *Assessment Center*.
15. Formulir Registrasi Daftar Hadir *Assessor* dan *Assesse*, Berita Acara Pelaksanaan *Assessment Center*, Formulir Monitoring dan Evaluasi Terhadap *Assessor*, Lembar Evaluasi Penyelenggaraan *Assessment Center* oleh *Assessee*, Lembar evaluasi penyelenggaraan *Assessment Center* dan lembar evaluasi Alat Ukur *Assessment Center* oleh *Assessor* disusun dengan format sebagai berikut.



b. Format Berita Acara Pelaksanaan *Assessment Center*

	<b>KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA</b> <b>SEKRETARIAT JENDERAL</b> <b>BIRO SUMBER DAYA MANUSIA</b>
	GEDUNG DJUANDA LANTAI 18, DR. WAHIDIN NOMOR 1, JAKARTA 10710, KOTAK POS 21 TELEPON (021) 3808384, FAKS/TELE (021) 3808398; SITUS <a href="http://www.depkeu.go.id">www.depkeu.go.id</a>
<b>BERITA ACARA PELAKSANAAN ASSESSMENT CENTER</b> <b>SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN KEUANGAN</b> <b>TAHUN ANGGARAN 2016</b>	
Pada hari ini ....., tanggal... bulan.... tahun... Pukul .... WIB telah dilaksanakan <i>Assessment Center</i> di lingkungan Kementerian Keuangan Tahun Anggaran .... dengan rincian sebagai berikut :	
Seharusnya hadir	: ... peserta
Yang hadir	: ... peserta
Tidak hadir	: ... peserta
Selama Pelaksanaan <i>Assessment Center</i> berlangsung terdapat kejadian: ...	
.....	
Assessor yg datang terlambat:	
-	
Peserta yang tidak hadir:	
-	
Demikian Berita Acara ini dibuat dengan sebenarnya.	
Koordinator <i>Assessment Center</i> (Pejabat Eselon IV),	
..... NIP .....	
Pembuat Berita Acara	: ...
Penyedia Alat Tes	: ...
Petugas Piket	: ...
Catatan:	
- Daftar hadir Assessor terlampir	<input type="checkbox"/>
- Daftar hadir Assessee terlampir	<input type="checkbox"/>
- Daftar penggunaan tools terlampir	<input type="checkbox"/>

c. Formulir Monitoring dan Evaluasi Terhadap *Assessor*

Monitoring dan Evaluasi terhadap *Assessor*

Petunjuk pengisian:

1. Pengisian skor berdasarkan data pada evaluasi *Assessee* terhadap *Assessor* dan penilaian pengelola *Assessment Center* terhadap kinerja *Assessor* selama 1 (satu) tahun.
2. Isilah dengan memberikan tanda (x) pada kolom skor 1 s.d. 4. Keterangan skor:
  - Penilaian skor 1 menunjukkan keterangan pada kolom disamping kiri
  - Penilaian skor 2 menunjukkan keterangan lebih baik dari keterangan skor 1
  - Penilaian skor 3 menunjukkan keterangan kurang baik dari keterangan skor 4
  - Penilaian skor 4 menunjukkan keterangan pada kolom disamping kanan

NO.	KRITERIA	URAIAN	SKOR					
			Keterangan	1	2	3	4	Keterangan
1.	Pengetahuan terhadap proses bisnis di Kementerian Keuangan	Mampu mengetahui, memahami, dan mengenali proses bisnis di Kementerian Keuangan	Tidak memiliki pengetahuan terkait proses bisnis Kementerian Keuangan					Mengetahui dengan baik proses bisnis Kementerian Keuangan
2.	Penyampaian instruksi	Mampu menyampaikan instruksi dengan jelas, tanpa menimbulkan kebingungan atau makna ganda	Penyampaian instruksi membingungkan					Jelas dalam menyampaikan instruksi
3.	Komunikasi	Mampu untuk mengatur kecepatan berbicara dengan baik, tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat serta mampu mengatur tinggi rendahnya suara	Intonasi suara terdengar keras atau terlalu pelan					Intonasi suara terdengar baik
4.	Menggali data lebih lanjut	Kemampuan untuk menggali/memperoleh keterangan lebih jelas dan mendalam	Tidak melakukan <i>probing</i>					<i>Probing</i> dilakukan dengan baik secara mendalam
5.	Pemahaman materi assessment center	Mengetahui dan memahami dengan baik seluruh materi assessment center	Tidak memahami materi assessment center					Memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik mengenai materi assessment center
6.	Pengumpulan laporan	Mengumpulkan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	Mengumpulkan laporan terlambat					Mengumpulkan laporan tepat waktu
7.	Kualitas laporan	Menyusun laporan yang jelas, mudah dimengerti dan tepat guna	Tidak Menyusun laporan yang jelas, mudah dimengerti dan tepat guna					Mampu Menyusun laporan yang jelas, mudah dimengerti dan tepat guna

NO.	KRITERIA	URAIAN	SKOR					
			Keterangan	1	2	3	4	Keterangan
8.	Kerja sama dengan assessor lain	Menjalin proses kerja sama dengan assessor lain guna pencapaian kesepakatan kelompok	Tidak Menjalin proses kerja sama dengan assessor lain guna pencapaian kesepakatan kelompok					Mampu Menjalin proses kerja sama dengan assessor lain guna pencapaian kesepakatan kelompok
9.	Performance dalam assessor meeting	Menunjukkan keterlibatannya ketika berada dalam proses assessor meeting baik komunikatif, integrasi data, klasifikasi perilaku, memberikan evidence	Tidak Menunjukkan keterlibatannya ketika berada dalam proses assessor meeting baik komunikatif, integrasi data, klasifikasi perilaku, memberikan evidence					Mampu Menunjukkan keterlibatannya ketika berada dalam proses assessor meeting baik komunikatif, integrasi data, klasifikasi perilaku, memberikan evidence
10.	Kooperatif dalam bekerjasama dengan pihak pengelola Assessment Center	Menunjukkan kerja sama yang baik dengan pihak pengelola assessment center	Tidak Menunjukkan kerja sama yang baik dengan pihak assessment center					Mampu Menunjukkan kerja sama yang baik dengan pihak assessment center
11.	Ketepatan kehadiran	Mampu hadir sebelum kegiatan dimulai atau sikap yang menunjukkan kehadiran diri sebelum kegiatan dimulai	Tidak hadir sebelum kegiatan dimulai					Hadir sebelum kegiatan dimulai
12.	Cara berpakaian	Mampu berpakaian sesuai dengan aturan yang telah ditentukan	Tidak berpakaian sesuai dengan aturan yang telah ditentukan					Berpakaian sesuai dengan aturan yang telah ditentukan

8

d. Lembar Evaluasi Penyelenggaraan *Assessment Center* oleh *Assessee*



ASSESSMENT CENTER  
KEMENTERIAN KEUANGAN  
LEMBAR EVALUASI  
(UNTUK ASSESSEE)

LEMBAR EVALUASI  
PENYELENGGARAAN *ASSESSMENT CENTER*

Berikut adalah Lembar Evaluasi yang terdiri atas dua tipe evaluasi:

1. Evaluasi terhadap *Assessor*
2. Evaluasi terhadap *Assessment Center*.

Petunjuk Pengisian:

1. Lembar Evaluasi ini diisi oleh *Assessee*
2. Pelaksanaan Evaluasi ini dilakukan setelah sesi *Assessment Center* berakhir.
3. Isilah jawaban yang mencerminkan kondisi yang Bapak / Ibu temui dengan menggunakan tanda silang (X) di kolom yang tersedia.
4. Apabila terdapat komentar atas penilaian Bapak / Ibu, silakan tulis di kolom "Saran".

Identitas Assessee

Nama	:	_____
Hari/tanggal AC	:	_____
Tempat	:	_____
Nama Assessor	:	_____

### LEMBAR EVALUASI ASSESSOR

Keterangan: 1 = Sangat Tidak Baik; 2 = Tidak Baik; 3 = Baik; 4 = Sangat Baik

No.	Dimensi	Uraian	1	2	3	4
<b>A. PENAMPILAN (Penampilan dan kehadiran fisik)</b>						
1.	Ketepatan waktu	Assessor memulai dan mengakhiri setiap sesi asesmen sesuai dengan waktu yang ditentukan.				
2.	Penampilan diri	Assessor dapat membawa diri sesuai dengan situasi dan kondisi yang tepat.				
<b>B. KETERAMPILAN (Kemampuan assessor dalam menjalankan proses Assessment Center)</b>						
3.	Komunikasi	Assessor berbicara dengan suara yang jelas dan lantang.				
4.	Sistematika penyampaian instruksi	Instruksi disampaikan dengan runtut				
5.	Kemampuan bertanya	Pertanyaan yang diajukan mudah dipahami				
6.	Kemampuan mendengarkan	- Assessor tidak menyela pembicaraan assessee. - Assessor menanggapi pertanyaan dari assessee.				
<b>C. MENJALIN HUBUNGAN (Kemampuan assessor dalam berinteraksi dengan assessee)</b>						
7.	Kemampuan membuat assessee merasa nyaman.	Assessor dapat membuat assessee merasa tidak gugup.				
8.	Kemampuan memfasilitasi assessee	Assessor siap sedia dalam membantu assessee.				
<b>Saran</b>						

**LEMBAR EVALUASI ASSESSMENT CENTER**

**Keterangan: 1 = Sangat Tidak Baik; 2 = Tidak Baik; 3 = Baik; 4 = Sangat Baik**

No.	Kriteria	Skor			
		1	2	3	4
<b>A. TOOLS ASSESSMENT CENTER</b>					
1.	Kondisi fisik tools rapi				
2.	Instruksi pada soal jelas				
3.	Bahasa mudah dipahami				
4.	Materi tools sesuai dengan kondisi Kementerian Keuangan terkini				
5.	Materi tools sesuai dengan level eselon yang dinilai.				
<b>B. PELAKSANAAN ASSESSMENT CENTER</b>					
6.	Kondisi fisik ruangan (tempat, pencahayaan, dll.				
7.	Kelengkapan sarana dan prasarana				
8.	Konsumsi				
9.	Kemampuan petugas dalam memfasilitasi assessee				
<b>Saran</b>					

e. Lembar Evaluasi Penyelenggaraan *Assessment Center* oleh *Assessor*



ASSESSMENT CENTER

KEMENTERIAN KEUANGAN

FORMULASI EVALUASI

(UNTUK ASSESSOR)

---

FORMULIR EVALUASI

ALAT UKUR

Berikut adalah Lembar Evaluasi yang terdiri atas dua tipe evaluasi:

1. Lembar Evaluasi Alat Ukur *Assessment Center*
2. Lembar Evaluasi Penilaian Observasi

Petunjuk Pengisian:

1. Lembar Evaluasi ini diisi oleh *Assessor*
  2. Pelaksanaan Evaluasi ini dilakukan setelah sesi *Assessment Center* berakhir.
  3. Isilah jawaban yang mencerminkan penilaian atas Alat Ukur dengan menggunakan tanda silang (X) di kolom yang tersedia.
  4. Apabila terdapat komentar atas penilaian Anda, silakan tulis di kolom "Catatan".
-

	<u>Identitas Assessor</u>
Nama	:
Hari/tanggal AC	:
Tempat	:
Nama Assessor	:

1) Formulir Evaluasi Alat Ukur *Assessment Center*

**Keterangan: 1 = Sangat Tidak Sesuai; 2 = Kurang Sesuai; 3 = Cukup Sesuai; 4 = Sangat Sesuai**

No.	Alat Ukur	Skor				Catatan	
		1	2	3	4		
1.	In Tray Exercise	Penulisan instruksi / petunjuk jelas.					
		Penggunaan bahasa mudah dimengerti.					
		Item sesuai satu sama lain.					
		Kompleksitas materi sesuai dengan level jabatan (tingkat jabatan) yang diukur.					
		Data pendukung (mis : struktur organisasi, situasi, data personal, dll) lengkap.					
2.	Leaderless group discussion	Penulisan instruksi jelas.					
		Penggunaan bahasa mudah dimengerti.					
		Kompleksitas materi sesuai dengan level jabatan (tingkat jabatan) yang diukur.					
		Materi dapat menstimulasi dinamika diskusi kelompok.					

**Keterangan: 1 = Sangat Tidak Sesuai; 2 = Kurang Sesuai; 3 = Cukup Sesuai; 4 = Sangat Sesuai**

No.	Alat Ukur		Skor				Catatan
			1	2	3	4	
3.	Management Role Play	Penentuan skenario jelas.					
		Peran <i>assessee</i> jelas.					
		Peran <i>assessor</i> jelas.					
		Penggunaan bahasa mudah dimengerti.					
		Kompleksitas materi sesuai dengan level jabatan (tingkat jabatan) yang diukur.					
4.	Case analysis atau Presentation	Penulisan instruksi / petunjuk jelas.					
		Penggunaan bahasa mudah dimengerti.					
		Materi dapat mendorong munculnya pemikiran analitis <i>assessee</i> .					
		Kompleksitas materi sesuai dengan level jabatan (tingkat jabatan) yang diukur.					
		Data pendukung (mis : struktur organisasi, situasi, data personal, dll) lengkap.					

**Keterangan: 1 = Sangat Tidak Sesuai; 2 = Kurang Sesuai; 3 = Cukup Sesuai; 4 = Sangat Sesuai**

No.	Alat Ukur		Skor				Catatan
			1	2	3	4	
5	Matriks Competency	Isi sesuai dengan jenis simulasi yang digunakan.					

2) Lembar Evaluasi Penilaian Observasi

**Keterangan: 1 = Sangat Tidak Sesuai; 2 = Kurang Sesuai; 3 = Sesuai; 4 = Sangat Sesuai**

No.	Kriteria	Skor											
		Diskusi Kelompok				Role Play				Presentasi			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Kompetensi dalam lembar penilaian merepresentasikan yang diungkap melalui <i>tools</i> .												
2.	Deskripsi perilaku dalam lembar penilaian mewakili perilaku yang muncul.												
3.	Lembar penilaian observasi mudah untuk digunakan.												
<b>Catatan</b>													

9

G. Ketentuan Registrasi, Pengambilan Data (*Intake*) dan *Assessor Meeting*

1. Registrasi

Tata cara registrasi sebelum pelaksanaan *Assessment Center* adalah sebagai berikut:

- a. *Assessee* dan *Assessor* harus melakukan registrasi sebelum pelaksanaan *Assessment Center* pada Formulir Registrasi Daftar Hadir *Assessor* dan *Assessee*;
- b. *Assessee* yang telah mengisi form registrasi memasuki ruangan berdasarkan kelompok yang sudah ditentukan.
- c. Pembagian kelompok dalam pelaksanaan *Assessment Center*, yaitu:
  - 1) Setiap 1 (satu) kelompok *Assessment Center* berjumlah antara 5 (lima) sampai dengan 6 (enam) orang *Assessee*;
  - 2) Dalam setiap pelaksanaan *Assessment Center*, *Assessor* menangani antara 2 (dua) sampa dengan 3 (tiga) *Assessee* dan setiap kelompok *Assessment Center* akan ditunjuk 1 (satu) orang Pemimpin Penilai (*Lead Assessor*) dan/atau Koordinator *Assessor*.

2. Pengambilan Data (*Intake*)

Pengambilan Data (*Intake*) dilakukan dalam rangka pengambilan data *Assessee* dengan proses tahapan sebagai berikut:

- a. *Assessee* menyerahkan Formulir Isian Pengalaman Kritis Profesional (*Critical Incident*) kepada petugas administrasi;
- b. Formulir Isian Pengalaman Kritis Profesional (*Critical Incident*) merupakan data isian mengenai pengalaman kerja *Assessee* yang diperoleh dari Administrator *Assessment Center* dan harus diisi paling lambat pada saat pelaksanaan *Assessment Center*;
- c. Petugas administrasi menyerahkan berkas Alat Ukur dan formulir-formulir *Assessment Center* kepada *Assessor*;
- d. *Assessor* memeriksa kelengkapan berkas Alat Ukur dan formulir-formulir *Assessment Center*;
- e. *Assessor* mempersilahkan masuk *Assessee* ke dalam kelompoknya dan memberikan instruksi;

- f. Pemberian pengarahan kepada *Assessor* oleh Koordinator *Assessment Center* atau pegawai yang ditunjuk, dengan materi sekurang-kurangnya:
- 1) tujuan pelaksanaan *Assessment Center*;
  - 2) jabatan *Assessee* atau jabatan target;
  - 3) pembagian *Assessor* dan *Assessee*;
  - 4) data *Assessee* antara lain jumlah dan waktu pelaksanaan Pengambilan Data (*Intake*) yang pernah diikuti, Daftar Riwayat Hidup, penyampaian Formulir Isian Pengalaman Kritis Profesional (*Critical Incident*), tugas dan fungsi;
  - 5) Metode dan Alat Ukur yang digunakan;
  - 6) pengisian formulir evaluasi Alat Ukur;
  - 7) pelaksanaan *Assessor Meeting*; dan
  - 8) penyampaian LHAC.
- g. Petugas administrasi merekam kegiatan *Assessee* dengan melakukan pengaturan kamera sesuai dengan simulasi yang sedang dilaksanakan oleh *Assessee*;
- h. Petugas administrasi memberikan formulir evaluasi penyelenggaraan *Assessment Center* kepada *Assessee*;
- i. Selama proses Pengambilan Data (*Intake*) berlangsung, petugas administrasi menjaga dan memfasilitasi kebutuhan *Assessor* dan *Assessee* yang berkaitan dengan administrasi, sarana maupun prasarana;
- j. Pada saat akhir proses Pengambilan Data (*Intake*), petugas administrasi mengumpulkan formulir evaluasi penyelenggaraan *Assessment Center* dari *Assessee*;
- k. Setelah proses Pengambilan Data (*Intake*) selesai, *Assessor* menyerahkan dokumen kepada petugas administrasi yang meliputi:
- 1) berkas Alat Ukur yang telah digunakan;
  - 2) sisa berkas lainnya; dan
  - 3) formulir evaluasi Alat Ukur (dari *Assessor*).
- l. Petugas Administrasi memeriksa jumlah berkas yang diserahkan oleh *Assessor*;
- m. Petugas Administrasi membuat laporan pelaksanaan Pengambilan Data (*Intake*) yang berlangsung pada hari tersebut dalam formulir Berita Acara Pelaksanaan *Assessment Center*.

3. *Assessor Meeting*

- a. Penyerahan hasil *Assessor Meeting* dilakukan oleh Pemimpin Penilai (*Lead Assessor*)/Koordinator *Assessor* dengan melakukan rekapitulasi data hasil *Assessor Meeting* yang ditandatangani oleh *Assessor* dan Pemimpin Penilai (*Lead Assessor*)/Koordinator *Assessor* sesuai dengan formulir ringkasan (*summary*) hasil *Assessor Meeting* dengan format sebagai berikut.

Format Ringkasan (*summary*) Hasil Assessor Meeting



**Assessment Center Kementerian Keuangan**  
**LEMBAR ASSESSOR MEETING SUMMARY**

Nama dan TTD 2 Assessor wajib diisi

Nama Assessee : ..... Nama Assessor 1 : .....  
Jabatan : ..... Tanda Tangan : .....  
Unit Kerja : ..... Nama Assessor 2 : .....  
Tanggal : ..... Tanda Tangan : .....

KOMPETENSI	RATING		
	ASESOR 1	ASESOR 2	FINAL
<b>THINKING</b>			
1. Visioning			
2. Innovation			
3. Problem Solving Analysis			
4. Business Accumen			
5. Managing Change			
6. Organizational Savvy			
<b>WORKING</b>			
7. Planning and Organizing			



Assessment Center Kementerian Keuangan  
**LEMBAR ASSESSOR MEETING SUMMARY**

KOMPETENSI	RATING		
	ASESOR 1	ASESOR 2	FINAL
8. Judgement and Decision Making			
9. Quality Improvement			
10. Policies, Processes and Procedures			
11. Stakeholder Orientation			
12. Safety and Risk Awareness			
<b>RELATING</b>			
13. Communication			
14. Teamwork and Collaboration			
15. Leadership			
16. Relationship Building			



Assessment Center Kementerian Keuangan  
**LEMBAR ASSESSOR MEETING SUMMARY**

KOMPETENSI	RATING		
	ASESOR 1	ASESOR 2	FINAL
17. Empowering Others			
18. Conflict Resolution			
<b>Self Managing</b>			
19. Drive for Result			
20. Developing Self			
21. Integrity			
22. Resilience			
23. Courage of Conviction			

- b. Setelah pelaksanaan *Assessor Meeting*, *Assessor* wajib menyusun laporan individu setiap *Assessee* dengan mengacu pada ringkasan (*summary*) hasil *Assessor Meeting* yang kemudian dituangkan dalam LHAC dengan format sebagai berikut.

Format Laporan Hasil *Assessment Center*

LAPORAN ASSESSMENT CENTER

**RAHASIA**

NAMA ASSESSEE :  
NIP :  
ESELON :  
UNIT :  
JABATAN :  
TANGGAL ASSESSMENT :  
CENTER :

Laporan ini disusun dengan sebenar-benarnya berdasarkan pengambilan data pada kegiatan *Assessment Center*.

Jakarta, Tanggal/Bulan/Tahun

( \_\_\_\_\_ )  
*Assessor*

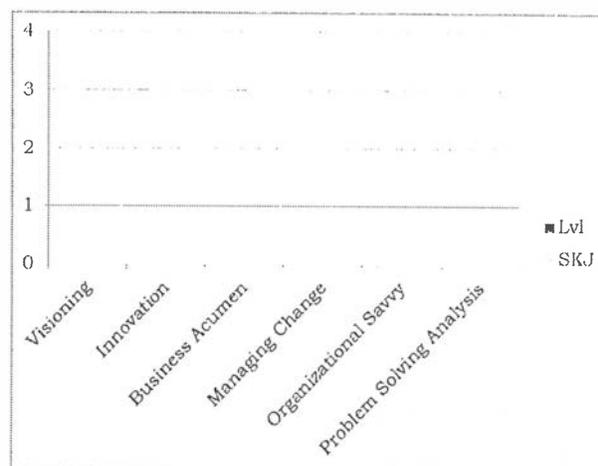
5/1/2011

## LAPORAN HASIL ASSESSMENT CENTER

NO LAPORAN :  
NAMA ASSESSEE :  
NIP :  
UNIT :  
JABATAN :  
ASSESSOR :

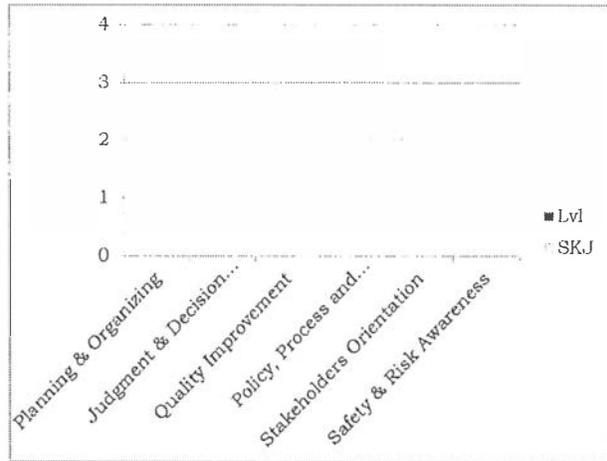
9/2/2012

Kompetensi		Lvl	SKJ
<b>A. THINKING</b>			
1	Visioning		
2	Innovation		
3	Business Acumen		
4	Managing Change		
5	Organizational Savvy		
6	Problem Solving Analysis		



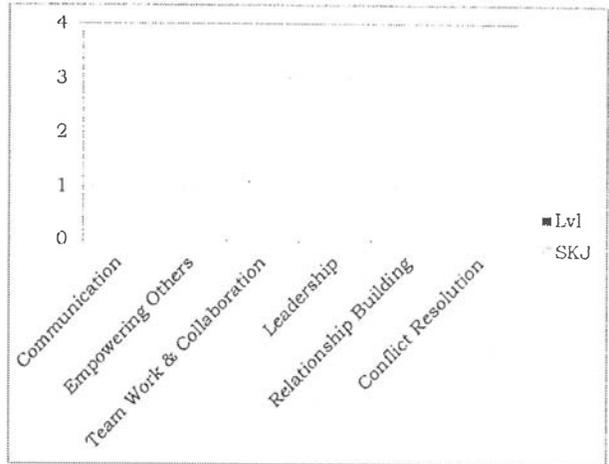
**URAIAN ASPEK THINKING**

Kompetensi		Lvl	SKJ
<b>B. WORKING</b>			
7	Planning & Organizing		
8	Judgment & Decision Making		
9	Quality Improvement		
10	Policy, Process and Procedure		
11	Stakeholders Orientation		
12	Safety & Risk Awareness		



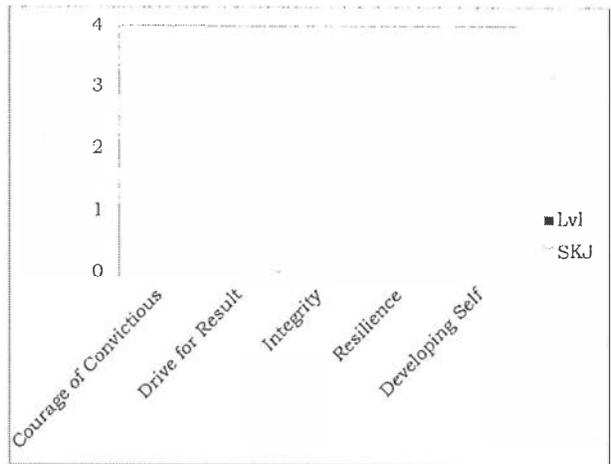
**URAIAN ASPEK WORKING**

Kompetensi		Lvl	SKJ
<b>C. RELATING</b>			
13	Communication		
14	Empowering Others		
15	Team Work & Collaboration		
16	Leadership		
17	Relationship Building		
18	Conflict Resolution		



**URAIAN ASPEK RELATING**

Kompetensi		Lvl	SKJ
<b>D. SELF MANAGING</b>			
19	Courage of Convictious		
20	Drive for Result		
21	Integrity		
22	Resilience		
23	Developing Self		



**URAIAN ASPEK SELF MANAGING**

**KEKUATAN DAN AREA PENGEMBANGAN**

No.	Kekuatan	Deskripsi tingkat kemahiran
1.	---	

No.	Area Pengembangan	Deskripsi tingkat kemahiran
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

**SARAN PENGEMBANGAN**

No.	Kompetensi	Tindakan Pengembangan	Pendidikan/Pelatihan/ Workshop/Seminar

H. Formulir Pemeriksaan Laporan *Assessment Center*



**FORMULIR PEMERIKSAAN  
LAPORAN ASSESSMENT CENTER  
KEMENTERIAN KEUANGAN**

**Checklist berkas yang harus dikumpulkan Assessor**

Tanggal Intake : \_\_\_\_\_ Eselon : \_\_\_\_\_  
 Nama Assessor : \_\_\_\_\_  
 Nama Assessor Pendamping : \_\_\_\_\_  
 Nama Assesse : \_\_\_\_\_  
 1. \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_

BERKAS		KETERANGAN*		
		Assessee 1	Assessee 2	Assessee 3
<b>LAPORAN ASSESSMENT CENTER</b>				
1	Laporan dalam bentuk <i>Hardcopy</i> (Telah ditandatangani, diparaf per halaman dan saran pengembangan sesuai)	v	v	v
2	Laporan dalam bentuk <i>Softcopy</i>	v	v	v
<b>LAMPIRAN</b>				
1	Lembar kerja Assesse	v	v	v
2	<i>Flip chart</i> presentasi	v	v	v
3	Lembar individual (diskusi kelompok)	v	v	v
4	<i>Form Self Assessment</i>	v	v	v
5	<i>Form Critical Incident</i>	v	v	v
6	Lembar jawab PAPI Kotic	v	v	v
7	Lembar <i>chart</i> PAPI Kotic	v	v	v
8	Lembar Penilaian Presentasi	v	v	v
9	Lembar Penilaian diskusi kelompok	v	v	v
10	Lembar Penilaian <i>Role Play</i>	v	v	v
11	Lembar <i>Assessor Meeting Summary</i> (setiap kompetensi telah diisi <i>evidence</i> dan leveling sesuai dengan laporan <i>hardcopy</i> )	v	v	v
12	Lembar <i>Assessor Meeting</i> (skor sesuai <i>matrix</i> )	v	v	v
13	Lembar persiapan <i>Role play</i>	v	v	v
14	Lembar Jawaban Logika Verbal			
15	Lembar Penilaian In tray	v	v	v

\*) tanda (v) jika sudah dilengkapi oleh assessor  
 Catatan:

Assessor/Pengirim

Jakarta,  
 Penerima Berkas,

Catatan: Lembar fotocopy menjadi tanda terima untuk Assessor

\*Keterangan : - Lembar *fotocopy* menjadi tanda terima untuk Assessor  
 - Diisi sesuai *tools* atau formulir yang digunakan

I. Berita Acara Serah Terima Data *Assessment Center*



**KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**

**(Diisi Nama Unit Kerja)**

**BERITA ACARA SERAH TERIMA PENGELOLAAN DATA**

**ASSESSMENT CENTER**

**....(diisi Nama Unit Kerja).....**

**KEMENTERIAN KEUANGAN**

Pada hari ini ..... tanggal ..... bulan ..... 20XX, berikut yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama :

NIP :

Jabatan :

Berdasarkan Surat Keputusan  
..... Selanjutnya disebut sebagai

**Pihak Kesatu**

Nama :

NIP :

Jabatan :

Berdasarkan Surat Keputusan  
..... Selanjutnya disebut sebagai

**Pihak Kedua**

Setelah diterbitkannya Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor ... (SK pengangkatan Pihak Kedua) ..... kedua belah pihak setuju dan sepakat melakukan serah terima pengelolaan data hasil *Assessment Center* dengan ketentuan sebagai berikut:

Pasal 1

**PIHAK KESATU** menyerahkan kepada **PIHAK KEDUA** dan **PIHAK KEDUA** menyatakan menerima dari **PIHAK KESATU** atas pengelolaan data hasil *Assessment Center* di .....(sebutkan unitnya)....

Pasal 2

Penyerahan pengelolaan yang dimaksud dalam pasal 1 berupa data-data sebagai berikut:

1. Data hasil *Assessment Center* Pejabat Pengawas, Pejabat Fungsional dan Pejabat Pelaksana dalam bentuk hardcopy dan softcopy;
2. Standar Kompetensi Jabatan di ..... (sebutkan unitnya);
3. Aplikasi pengelolaan data hasil *Assessment Center* di ..... (sebutkan unitnya)
4. *User privilege* dan *password* Aplikasi *Assessment Center* Pusat untuk mengakses data hasil pejabat Pimpinan Tinggi Pratama dan pejabat Administrator/Laporan Individual *Assessment Center* (LIAC);

Pasal 3

**PIHAK KEDUA** berkewajiban untuk melakukan pemeliharaan data dan melaksanakan pengelolaannya. Dengan dilaksanakannya serah terima pengelolaan sebagaimana dimaksud dalam pasal-pasal tersebut di atas, maka tanggungjawab pengelola berakhir kepada **PIHAK KESATU**.

Pasal 4

**PIHAK KESATU** telah melaporkan perpindahan kewenangan kepada pengelola *Assessment Center* Pusat sebelum serah terima ini dilakukan, sehingga *user privilege* dan *password* aplikasi *Assessment Center* menjadi dinonaktifkan pada **PIHAK KESATU** dan akan dialihkan kepada pihak kedua dengan *user privilege* dan *password* untuk **PIHAK KEDUA**.

Berita Acara ini dibuat rangkap ....., asli dan tembusannya mempunyai kekuatan hukum yang sama.

Jakarta, Tanggal/Bulan/Tahun

Yang menyerahkan,

Yang menerima,

\_\_\_\_\_  
NIP

\_\_\_\_\_  
NIP

J. Format Laporan Individual Assessment Center



**LAPORAN INDIVIDUAL ASSESSMENT CENTER**

**KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**

<b>NAMA</b>	:	
<b>NIP</b>	:	
<b>ESELON</b>	:	
<b>JABATAN</b>	:	
<b>UNIT</b>	:	

**TANGGAL ASSESSMENT**

#### A. Pendahuluan

Assessment Center (AC) adalah suatu proses sistematis untuk menilai kompetensi perilaku individu yang dipersyaratkan bagi keberhasilan dalam pekerjaan, dengan menggunakan beragam metode dan teknik evaluasi, serta dilaksanakan oleh beberapa assessor (seseorang yang melakukan penilaian berbasis kompetensi terhadap assessee), dan diterapkan kepada lebih dari 1 (satu) orang assessee (pegawai/pejabat yang akan diukur kompetensinya).

Berdasarkan hasil Assessment Center diperoleh profil kompetensi seorang pegawai yang dapat digunakan untuk berbagai tujuan dalam bidang sumber daya manusia, baik untuk kepentingan organisasi maupun untuk individu pegawai. Kegunaan Assessment Center untuk organisasi antara lain untuk mengetahui kesesuaian kompetensi yang dimiliki pegawai terhadap kompetensi yang dipersyaratkan suatu jabatan, menjadi salah satu pertimbangan dalam menempatkan pegawai dalam suatu jabatan, serta merancang program pengembangan kapasitas sehingga kompetensi pegawai dapat sesuai dengan kompetensi yang diperlukan. Sedangkan kegunaan hasil Assessment Center bagi pegawai antara lain untuk mengetahui profil kompetensi yang dimiliki, mengetahui gap kompetensi pada kompetensi yang dipersyaratkan organisasi serta untuk merencanakan tindakan pengembangan kompetensi pribadi.

Laporan Individual ini disusun untuk lebih mengoptimalkan kegunaan Assessment Center terhadap individu pegawai, yaitu dengan memberikan umpan balik atau gambaran kepada pegawai mengenai profil kompetensinya. Laporan individual ini disusun secara terstruktur agar mudah dipahami oleh pegawai dalam melihat gambaran kompetensi yang dimilikinya. Pegawai akan mengetahui profil kompetensi yang dimilikinya serta kompetensi yang diharapkan oleh organisasi dalam jabatannya saat ini. Dengan demikian, pegawai dapat mengetahui kompetensi yang menjadi kelebihan dan kekurangannya, serta kompetensi apa saja yang perlu ditingkatkan untuk disesuaikan dengan kompetensi yang dipersyaratkan oleh jabatannya saat ini. Dalam laporan individual ini disajikan pula saran pengembangan berupa aktivitas perilaku, jenis training yang dapat diikuti, dan buku-buku yang dapat dipelajari sehingga pegawai dapat secara mandiri melakukan pengembangan kompetensi bagi dirinya.

#### B. Penjelasan

- a) **Kompetensi** secara ringkas dikatakan sebagai kumpulan perilaku, pengetahuan, dan keterampilan yang harus ada dan diperlukan dalam suatu posisi jabatan agar tugas-tugas jabatan tersebut berhasil dilaksanakan.
- b) **Kompetensi Umum** adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh seluruh pegawai Kementerian Keuangan RI dan ditetapkan berdasarkan visi dan misi organisasi, meliputi kompetensi Continuous Improvement, Stakeholders Service/Focus dan Integrity.
- c) **Kompetensi Inti** adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan eselon III dan dibuat berdasarkan analisa terhadap hasil 'job profiling' dari seluruh jabatan dari eselon III meliputi kompetensi In-Depth Problem Solving and Analysis, Planning and Organizing, Managing Others, dan Meeting Leadership.
- d) **Kompetensi Khusus** adalah kompetensi yang harus dimiliki dan khas untuk suatu jabatan/kelompok jabatan tertentu.

Untuk jabatan :

meliputi kompetensi :

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- e) **Standar Kompetensi Jabatan (SKJ)** adalah jenis dan level kompetensi yang dipersyaratkan, agar pemegang jabatan mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik. SKJ disusun berdasarkan uraian jabatan dan diskusi dengan Pejabat terkait.

f) **Level** adalah tingkat kemahiran kompetensi yang muncul pada saat Assessment Center terdiri dari :

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Level 4 (expert level/ahli)       | : Memiliki satu atau lebih indikator perilaku pada level 4 pada kompetensi tersebut. |
| Level 3 (mastery level/menguasai) | : Memiliki satu atau lebih indikator perilaku pada level 3 pada kompetensi tersebut. |
| Level 2 (effective level/efektif) | : Memiliki satu atau lebih indikator perilaku pada level 2 pada kompetensi tersebut. |
| Level 1 (entry level/dasar)       | : Memiliki satu atau lebih indikator perilaku pada level 1 pada kompetensi tersebut. |
| Level 0                           | : Belum memenuhi indikator perilaku pada level 1 pada kompetensi tersebut.           |
| N/A                               | : Tidak muncul/tidak tergali pada saat Assessment Center.                            |

g) **Job Person Match (JPM)** adalah prosentase kesesuaian level kompetensi seseorang terhadap standar kompetensi jabatannya. Makin tinggi JPM berarti makin tinggi kesesuaian kompetensi yang bersangkutan dengan syarat jabatannya. Apabila  $JPM \geq 100\%$  menunjukkan bahwa secara keseluruhan yang bersangkutan memiliki kesesuaian dengan kompetensi jabatannya atau melebihi dari yang dipersyaratkan.

C. Laporan Hasil Assessment Center untuk Kompetensi Jabatan

KELOMPOK	KOMPETENSI	PERBANDINGAN LEVEL		DESKRIPSI PERBANDINGAN LEVEL AC DENGAN LEVEL SKJ
	KOMPETENSI	AC	SKJ	
Umum				
Inti				
Khusus				

**JOB PERSON MATCH (JPM) :**

Grafik Hasil Assessment Center Untuk Standar Kompetensi Jabatan  
Perbandingan Hasil Assessment Center & SKJ



*Keterangan:*  
Level Hasil AC : Tingkat kemahiran kompetensi assessee hasil Assessment Center.  
Level SKJ : Level standar kompetensi jabatan sesuai jabatan pada saat mengikuti Assessment Center.

0

D. Laporan Hasil Assessment Center untuk 23 Kompetensi

LEVEL	KOMPETENSI																						
	Thinking					Working					Relating					Self Managing							
Level Hasil AC	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23
Level SKJ																							
	Visioning	Innovation	Business Acumen	Managing Change	Organizational Savvy	Problem Solving Analysis	Planning & Organizing	Judgment & Decision Making	Quality Improvement	Policy, Process and Procedure	Stakeholders Orientation	Safety & Risk Awareness	Communication	Empowering Others	Team Work & Collaboration	Leadership	Relationship Building	Conflict Resolution	Courage of Conviction	Drive for Result	Integrity	Resilience	Developing Self

GRAFIK PROFIL KOMPETENSI & SKJ  
 Profil 23 Kompetensi & SKJ



8

## E. Saran Pengembangan

### Petunjuk Membaca Tabel

1) Tabel terdiri dari kolom informasi sebagai berikut:

Kompetensi	: Merupakan nama kompetensi yang diukur
Level Hasil Assessment Center	: Merupakan tingkat kemahiran kompetensi hasil assessment center
Level SKJ	: Merupakan tingkat kemahiran yang dipersyaratkan oleh jabatan Saudara
Level Pengembangan	: Merupakan tingkat kemahiran yang menjadi fokus pengembangan kompetensi Saudara, ketika hasil Assessment Center lebih kurang dari level SKJ
Indikator Perilaku untuk Pengembangan	: Merupakan perilaku-perilaku yang menjadi sasaran dalam melakukan pengembangan kompetensi
Saran Aktifitas Pengembangan Perilaku	: Merupakan saran-saran berupa kegiatan/penugasan, dalam rangka pengembangan kompetensi sejalan dengan kolom (e)
Saran Pendidikan/ Pelatihan/ Workshop/ Seminar	: Merupakan saran-saran terkait Pendidikan/ Pelatihan/ Workshop/ Seminar yang dapat Saudara ikuti dalam rangka mengembangkan kompetensi
Saran Buku Bacaan	: Merupakan alternatif judul buku bacaan yang dapat Saudara baca dalam rangka pengembangan kompetensi

2) Petunjuk membaca tabel:

- Bandingkan kolom Level Hasil Assessment Center (b) dan Level SKJ (c)
- Saudara dapat mempertahankan atau meningkatkan kompetensi yang dimiliki dengan mengikuti pendidikan/pelatihan/workshop/seminar dalam kolom (g) serta membaca buku-buku yang ada pada kolom (h)
- Bila Hasil Assessment Center = SKJ maka Saudara telah memenuhi persyaratan pada kompetensi dimaksud
- Bila hasil assessment center < SKJ maka Saudara perlu melakukan upaya pengembangan kompetensi dengan cara:
  1. Perhatikan level Pengembangan yang menjadi fokus pengembangan kompetensi Saudara (kolom d)
  2. Perhatikan kolom Indikator Perilaku untuk Pengembangan (e) sebagai sasaran untuk melakukan pengembangan kompetensi
  3. Perhatikan kolom (f), (g), dan (h) yang merupakan langkah-langkah yang dapat Saudara lakukan untuk mengembangkan kompetensi Saudara

3) Keterangan lain:

- Pendidikan/Pelatihan/Workshop/Seminar yang Saudara ikuti dalam rangka pengembangan kompetensi tidak terbatas pada yang tertuang dalam kolom (g). Saudara dapat mengikuti pendidikan/pelatihan/workshop/seminar lain yang sesuai.
- Buku-buku yang Saudara baca dalam rangka pengembangan kompetensi tidak terbatas pada yang tertuang dalam kolom (h). Saudara dapat membaca referensi buku-buku lain yang sesuai.

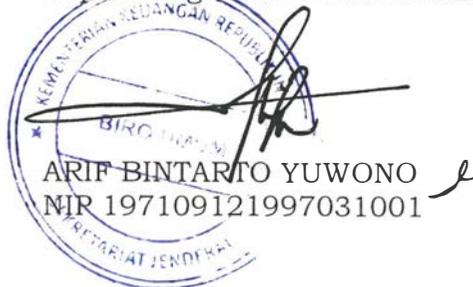
NO.	KOMPETENSI	LEVEL			PENGEMBANGAN KOMPETENSI			
		HASIL ASSESSMENT CENTER	SKJ ASSESSE	LEVEL PENGEMBANGAN	INDIKATOR PERILAKU UNTUK PENGEMBANGAN	SARAN AKTIFITAS PENGEMBANGAN PERILAKU	SARAN PENDIDIKAN / PELATIHAN / WORKSHOP / SEMINAR	SARAN BUKU BACAAN
-a-	-b-	-c-	-d-	-e-	-f-	-g-	-h-	

**F. INFORMASI ASSESSMENT CENTER**

Pertanyaan-pertanyaan terkait dengan hasil Assessment Center Anda dapat dikirim ke email : [ac.pusat@kemenkeu.go.id](mailto:ac.pusat@kemenkeu.go.id)

MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA,  
ttd.  
SRI MULYANI INDRAWATI

Salinan sesuai dengan aslinya  
Kepala Biro Umum  
u.b.  
Kepala Bagian T.U. Kementerian

  
ARIF BINTARTO YUWONO  
NIP 197109121997031001