PEDOMAN PENILAIAN KOMPETENSI

MANAJERIAL DAN SOSIAL KULTURAL

Pusat Penilaian Kompetensi
Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Kementerian Agraria dan Tata Ruang/
Badan Pertanahan Nasional

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas tersusunnya Pedoman Penilaian Kompetensi di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Pedoman ini dapat terselesaikan karena kerja sama tim dan dukungan dari berbagai pihak di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional.

Dalam penyelenggaraan penilaian kompetensi, perlu disusun suatu standar untuk menjamin mutu hasil penilaian. Sehubungan dengan hal tersebut perlu ditetapkan Pedoman Penilaian Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural ini.

Akhir kata, semoga Pedoman Penilaian Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural ini dapat memberikan manfaat bagi seluruh penyelenggara dan/atau peserta di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Kritik dan saran dengan senang hati akan diterima untuk kesempurnaan pedoman ini.

Bogor, Desember 2026

Kepala Penilaian Kompetensi BPSDM,

Deni Prasetyo
NIP. 197601101998031002

DAFTAR ISI

DAFTAR LAMPIRAN

BAB I
PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 176 Tahun 2024 tentang Kementerian Agraria dan Tata Ruang, Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional adalah instansi vertikal yang mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertanahan dan suburusan tata ruang yang merupakan lingkup urusan pemerintahan di bidang pekerjaan umum untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Untuk menjalankan tugas tersebut, perlu didukung dengan Sumber Daya Manusia yang kompeten di bidangnya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Saat ini, Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional didukung oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) sebanyak 33.328 pegawai~~ yang terdiri dari Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) sebanyak 1.324 pegawai, Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 16.924 pegawai dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebanyak 15.706 pegawai~~. Dengan jumlah pegawai PNS yang sudah memiliki profil kompetensi sebanyak 14.975 pegawai dan belum memiliki profil kompetensi sebanyak 3.303 pegawai. Pegawai yang sudah sesuai dengan kompetensi sebanyak 13.180 pegawai dan belum sesuai dengan kompetensi 1.795 pegawai.

Sebagai unsur penggerak organisasi, Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut untuk senantiasa meningkatkan kualitas diri serta menguasai kompetensi manajerial, sosial kultural, dan teknis sesuai dengan tuntutan dan level jabatan. Hal tersebut sejalan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Pegawai Negeri Sipil, yang mengatur standar kompetensi jabatan sebagai dasar dalam mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab jabatan secara efektif serta pencapaian tujuan organisasi.

Secara konseptual, kompetensi diartikan sebagai kemampuan atau kecakapan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut McAshan dalam Sudarmanto (2015) mengartikan kompetensi adalah sebagai pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki atau dicapai seseorang, yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi, dan perilaku psikomotorik tertentu[1]. Sejalan dengan hal tersebut, Sedarmayanti (2001) menyatakan bahwa kompetensi mencakup berbagai faktor teknis dan non teknis, kepribadian dan tingkah laku, *soft skills* dan *hard skills* yang menjadi tolok ukur penting dalam penilaian pegawai di suatu organisasi[2].

Dari berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi tidak hanya mencakup penguasaan pengetahuan, tetapi juga keterampilan dan sikap kerja yang tercermin dalam kinerja nyata. Oleh karena itu, diperlukan suatu sistem penilaian kompetensi yang terstruktur, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan sebagai dasar dalam mengukur kemampuan individu secara komprehensif.

Dalam proses seleksi dan penempatan pegawai pada setiap jabatan, penerapan sistem merit menjadi kunci utama. Sistem ini menekankan pentingnya mempertimbangkan

[1] Sudarmanto. 2015. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
[2] Sedarmayanti, 2001. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Mandar Maju: Bandung.

kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai faktor penentu tanpa diskriminasi berdasarkan asal-usul, ras, agama, politik, maupun jenis kelamin. Prinsip tersebut ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara serta Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Oleh karena itu, diperlukan suatu Pedoman Penilaian Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural yang disusun secara sistematis dan komprehensif sebagai acuan bersama dalam pelaksanaan penilaian kompetensi. Pedoman ini diharapkan mampu memberikan kejelasan mengenai prinsip, tujuan, ruang lingkup, metode, instrumen, serta tahapan penilaian kompetensi, sehingga pelaksanaannya dapat dilakukan secara konsisten, objektif, dan akuntabel.

B. DASAR HUKUM

Dasar hukum dalam penyelenggaraan Penilaian Kompetensi di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6897);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);
3. Peraturan Presiden Nomor 176 Tahun 2024 tentang Kementerian Agraria dan Tata Ruang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 372);
4. Peraturan Presiden Nomor 177 Tahun 2024 tentang Badan Pertanahan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 373);
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1907);
6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk penyederhanaan Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 181);
7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 54);
8. Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1143);
9. Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 6 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 309);

10. Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 9 Tahun 2026 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2026 Nomor 563);
11. Keputusan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 333/SK.OT.03/VII/2019 tentang Kamus Kompetensi dan Standar Kompetensi Jabatan Struktural di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional.

C. MAKSUD DAN TUJUAN

Maksud penyusunan pedoman penilaian kompetensi manajerial dan sosial kultural ini adalah untuk menyediakan acuan yang baku, sistematis, dan terintegrasi dalam pelaksanaan penilaian kompetensi manajerial dan sosial kultural Aparatur Sipil Negara, sehingga penilaian kompetensi dapat dilaksanakan secara objektif, terukur, konsisten, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Sedangkan tujuan dari penyusunan pedoman ini adalah:

1. Menjadi acuan dalam pelaksanaan penilaian kompetensi manajerial dan sosial kultural Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional sehingga terstandar, objektif, dan akuntabel.
2. Menjamin penyamaan persepsi dalam pelaksanaan penilaian kompetensi manajerial dan sosial kultural Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional.
3. Menghasilkan informasi kompetensi yang valid dan reliabel sebagai dasar pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia.
4. Mendukung penerapan sistem merit dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional.
5. Meningkatkan kualitas penilaian kompetensi sebagai dasar pengembangan kompetensi, penempatan, dan pengembangan karier ASN di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional.

D. MANFAAT

Manfaat disusunnya pedoman ini adalah:

1. Bagi Instansi sebagai pedoman penilaian kompetensi agar lebih terukur dan dapat dipertanggungjawabkan.
2. Bagi Pimpinan sebagai dasar dalam pembuatan kebijakan selanjutnya atau untuk pengambilan keputusan terkait pengelolaan sumber daya manusia.
3. Bagi Asesor sebagai acuan/pedoman dalam pelaksanaan penilaian kompetensi secara professional dan bertanggungjawab.
4. Bagi ASN Kementerian ATR/BPN sebagai alat untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki, area apa yang perlu diperbaiki dan pengembangan kompetensi apa yang diperlukan.
5. Bagi Masyarakat/Stakeholder sebagai sarana peningkatan kualitas pelayanan publik yang didukung oleh ASN yang kompeten, profesional, dan berintegritas.

E. RUANG LINGKUP

Ruang lingkup pedoman ini meliputi:

1. Prinsip dan dasar pelaksanaan penilaian kompetensi manajerial dan sosial kultural.
2. Standar kompetensi manajerial dan sosial kultural sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
3. Ketentuan teknis pelaksanaan penilaian kompetensi (pemetaan dan pengisian jabatan), termasuk jumlah indikator (pointer), pembobotan dan leveling penilaian.
4. Klasifikasi dan format laporan hasil penilaian kompetensi manajerial dan sosial kultural.
5. Jangka waktu persiapan, pelaksanaan, dan penyelesaian laporan hasil penilaian kompetensi.

BAB II
PENILAIAN KOMPETENSI MANAJERIAL DAN SOSIAL KULTURAL

A. PENGERTIAN KOMPETENSI

1. DEFINISI KOMPETENSI

Boyatzis (1982) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan yang dikuasai oleh individu yang tercermin dalam perilaku, sesuai kebutuhan pekerjaan dalam konteks lingkungan organisasi, dan menghasilkan hasil yang diinginkan[3]. Sedangkan Woodruffe (1992) mengungkapkan bahwa kompetensi merupakan kumpulan pola perilaku yang wajib dimiliki oleh pegawai dalam suatu jabatan untuk mampu menjalankan tugas dan fungsi dengan kemampuannya[4]. Pandangan ini, fokus kompetensi adalah pada kapasitas atau perilaku yang dimiliki seorang pegawai yang sesuai dengan posisinya untuk melaksanakan tugasnya dengan efektif, oleh sebab itu selain meliputi perilaku, kompetensi juga mencakup pengetahuan dan keterampilan.

Selanjutnya, berdasarkan pandangan Spencer dan Spencer (1993), kompetensi adalah karakteristik yang melekat dalam kepribadian individu, bersifat relatif tetap dan stabil[5]. Karakteristik ini dapat diamati dan diukur melalui perilaku individu yang bersangkutan di tempat kerja atau dalam berbagai situasi.

2. JENIS KOMPETENSI

Mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, jenis kompetensi meliputi:

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

---

[3] Boyatzis, R. E. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: John Wiley.
[4] Woodruffe, C. (1992). What is Meant by a Competency. In R. Boam & P. Sparrow (Eds.), Designing and Achieving Competence.
[5] Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. (1993). Competence at Work, Models For Superior Performance. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan.

B. PENGERTIAN PENILAIAN KOMPETENSI

Penilaian kompetensi menurut Hager, Gonczi, & Athanasou (1993) adalah sebuah proses dalam menentukan apakah seorang kandidat memenuhi standar kinerja yang diperlukan, yaitu apakah mereka dapat menunjukkan kompetensi yang profesional[6].

Penilaian kompetensi adalah proses membandingkan kompetensi yang dipersyaratkan untuk suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pemegang jabatan atau calon pemegang jabatan. Penilaian kompetensi juga dimaknai sebagai upaya pengumpulan bukti oleh penilai dan sesuai kriteria yang disepakati. Penilaian kompetensi adalah kegiatan pengukuran terhadap kemampuan dan keterampilan kandidat dalam mengemban tugas yang diberikan organisasi, berdasarkan kriteria yang telah disepakati (Priyana, Giyanto, & Rajab, 2024)[7].

Dalam pedoman ini, penilaian kompetensi yang dimaksud adalah penilaian kompetensi manajerial dan sosial kultural. Penilaian kompetensi manajerial dan sosial kultural adalah sebagai suatu proses membandingkan kompetensi manajerial dan sosial kultural yang dimiliki Pegawai ASN dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan menggunakan metode *Assessment Center* atau metode penilaian lainnya.

C. METODE PENILAIAN KOMPETENSI

Metode penilaian kompetensi adalah cara menilai kompetensi dengan menggunakan alat ukur dan simulasi dalam suatu rangkaian pelaksanaan penilaian kompetensi ASN. Penggunaan metode penilaian kompetensi disesuaikan dengan tujuan penilaian dan target jabatan yang dinilai, meliputi metode *Assessment Center* dan metode penilaian lainnya.

1. Metode *Assessment Center* (Metode AC)
   Merupakan metode terstandar yang dilakukan untuk mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan pegawai dalam suatu jabatan dengan menggunakan beberapa alat ukur atau simulasi berdasarkan kompetensi jabatan dan dilakukan oleh beberapa orang Asesor. Metode *assessment center* menggunakan teknis gabungan untuk menilai kompetensi dan secara umum dibagi menjadi 3 kategori:
   a. Metode Sederhana adalah proses penilaian kompetensi dengan metode *Assessment Center* menggunakan alat ukur paling kurang wawancara kompetensi tingkat sederhana, tes psikologi dan/atau ditambah dengan paling kurang 1 (satu) simulasi tingkat sederhana.
   b. Metode Sedang adalah proses penilaian kompetensi dengan metode *Assessment Center* menggunakan alat ukur wawancara kompetensi tingkat sedang, tes psikologi dan ditambah paling kurang 2 (dua) simulasi tingkat sedang.

---

[6] Gonczi, A., Hager, P. & Athanasou, J. (1993) A Guide to the Development of Competency-based Assessment Strategies for the Professions, Research Paper AGPS, Canberra.

[7] Priyana, N., Giyanto, B., & Rajab, R. (2024). Analisis Pemanfaatan Hasil Penilaian Kompetensi Jabatan Fungsional Pemeriksa Pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. *Jurnal Pembangunan dan Administrasi Publik*, 1-32.

c. Metode Kompleks adalah proses penilaian kompetensi dengan metode *Assessment Center* menggunakan alat ukur wawancara kompetensi tingkat kompleks, tes psikologi dan ditambah paling kurang 3 (tiga) simulasi tingkat kompleks.

Setiap metode *assessment center* digunakan untuk menilai kompetensi pada jabatan tertentu dengan rincian sebagai berikut:

Metode AC	Target Jabatan	Alat Ukur
Metode Sederhana	● Jabatan Pelaksana/Jabatan Fungsional yang setara ● Jabatan Pengawas/Jabatan Fungsional yang setara	● Wawancara kompetensi tingkat sederhana ● Tes Psikologi; dan/atau ● Paling kurang 1 (satu) simulasi tingkat sederhana
Metode Sedang	● Jabatan Administrator/ Jabatan Fungsional yang setara ● Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama/Jabatan Fungsional yang setara	● Wawancara kompetensi tingkat sedang ● Tes Psikologi; dan/atau ● Paling kurang 2 (dua) simulasi tingkat sedang
Metode Kompleks	● Jabatan Pimpinan Tinggi Madya/Jabatan Fungsional yang setara	● Wawancara kompetensi tingkat kompleks ● Tes Psikologi; dan/atau ● Paling kurang 3 (tiga) simulasi tingkat kompleks

2. Metode Penilaian Lainnya

Metode penilaian lainnya adalah metode selain metode *Assessment Center* yang digunakan dalam pelaksanaan penilaian kompetensi pegawai ASN. Metode Penilaian dilakukan hanya untuk paling tinggi Jabatan Administrator atau Jabatan Fungsional jenjang ahli madya.

D. INSTRUMEN PENILAIAN KOMPETENSI

1. WAWANCARA

Wawancara adalah proses komunikasi interaksional antara 2 pihak, dimana satu pihak berkepentingan untuk mendapatkan informasi dari lawan bicaranya dengan tujuan tertentu. Kedua pihak yang terlibat dalam wawancara melakukan tanya jawab lisan dengan peran sebagai *interviewer* dan *interviewee* yaitu:

a. *interviewer/asesor* adalah pihak yang melakukan wawancara, dalam hal ini asesor; sedangkan
b. *interviewee/asesi* adalah pihak yang dikenai wawancara, yakni peserta Penilaian Kompetensi.

Wawancara yang digunakan dalam penilaian kompetensi adalah wawancara kompetensi, yakni proses tanya jawab dengan menggunakan panduan wawancara terstruktur yang disusun berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan yang akan atau sedang diduduki.

2. TES PSIKOLOGI

Tes Psikologi adalah alat yang digunakan oleh psikolog dalam melakukan penilaian terhadap individu sesuai dengan tujuan dari diberikannya tes tersebut. Dalam Penilaian Kompetensi, tes psikologi digunakan untuk mengukur berbagai aspek potensi individu. Aspek yang diukur mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN, yaitu:

1) Kemampuan intelektual;
2) Kemampuan interpersonal;
3) Kesadaran diri (*self awareness*);
4) Kemampuan berpikir kritis dan strategis (*critical and strategic thinking*);
5) Kemampuan menyelesaikan permasalahan (*problem solving*);
6) Kecerdasan emosional (*emotional quotient*);
7) Kemampuan belajar cepat dan mengembangkan diri (*growth mindset*);
8) Motivasi dan komitmen (*grit*).

3. SIMULASI

Simulasi merupakan alat ukur yang menggunakan persoalan yang menggambarkan situasi dan kondisi yang secara nyata dapat muncul dalam tugas/pekerjaan. Simulasi yang digunakan antara lain:

a. *In tray* atau *In Basket*

Simulasi yang menempatkan Asesi sebagai pemegang jabatan tertentu pada sejumlah dokumen, surat, dan memo untuk menggali respon terhadap permasalahan yang tertuang pada berkas-berkas yang diberikan. Tugas asesi pada instrumen *in tray* adalah melakukan perencanaan, pengelolaan dan juga pengambilan keputusan dalam lingkup tanggung jawabnya. Asesi juga dituntut untuk segera bertindak dalam kondisi yang mendesak serta melakukan koordinasi dengan berbagai unit kerja lain. Kekhasan dalam *in tray* adalah adanya waktu yang terbatas untuk menghadirkan situasi yang memacu asesi agar segera merespon dan memastikan segala sesuatu di lingkup tugasnya tetap berjalan kendati asesi tidak di tempat. Keunikan lain dalam *in tray* adalah tidak ada kesempatan asesi untuk berkoordinasi dengan pihak lain. Situasi ini sengaja dirancang untuk menstimulasi asesi berkomunikasi tertulis pada berbagai pihak internal atau eksternal, yang perlu dilibatkan dalam menangani atau menindaklanjuti sebuah surat.

Karakteristik *in tray*, yaitu:

1) Instrumen situasional yang paling kompleks yang dapat dihadirkan sesuai dengan situasi/lingkup kerja asesi, meliputi aspek target, SDM, keuangan, kinerja, perubahan sistem, *customer,* masalah internal tim dan lainnya;
2) Instrumen yang paling menggambarkan fungsi-fungsi manajerial, yaitu merencanakan, mengarahkan, menginstruksikan, mengambil keputusan, memonitor serta mengembangkan orang lain;
3) Instrumen yang paling efektif untuk memancing tampilnya pengetahuan, pengalaman dan keahlian asesi;
4) Instrumen yang efisien dalam waktu pelaksanaan;
5) Instrumen yang dapat dirancang untuk menggali kompetensi paling kompleks dibanding instrumen lain.

b. Analisis Kasus (*Case Analysis*)

Analisis kasus (*case analysis*) merupakan simulasi dimana Asesi akan diberikan stimulus berupa permasalahan konkret dan spesifik yang terjadi di lingkup kerja, kemudian dilakukan analisis untuk menemukan solusinya.

1) Karakteristik Analisa Kasus:
   a) Asesi diminta mempelajari data, mereview, mengintegrasikan dan mengolah berbagai data yang disajikan secara verbal maupun numerikal, hingga mendapatkan kesimpulan yang logis;
   b) Umumnya disusun tidak dengan hanya satu jawaban 'benar';
   c) Hasilnya dipresentasikan kepada asesor dan dilanjutkan dengan klarifikasi terhadap jawaban asesi;
   d) Analisa kasus umumnya menggali kompetensi: Mengelola Perubahan, Pengambilan Keputusan, Orientasi pada Hasil. Kemunculan kompetensi lain berpeluang bila memang direncanakan.

2) Tema yang dapat digunakan dalam analisa kasus:
   a) Kondisi organisasi yang menyeluruh, dengan berbagai kendala, kekuatan dan sumber daya di setiap bagian.
   b) Kondisi organisasi dengan tantangan dan sumber daya yang ada, serta wacana peluang bisnis yang perlu diambil.
   c) Manajemen Perubahan dan tantangan yang ada.
   d) Pengelolaan sumber daya manusia dan tantangan yang ada.
   e) Pengelolaan sumber daya keuangan dan aset beserta tantangan yang ada.
   f) Penganggaran sebuah kegiatan dengan sejumlah tantangan, target dan kepentingan.
   g) Penanganan aspek pelayanan dengan sejumlah informasi tentang kondisi sumber daya yang ada.
   h) Kasus hubungan kerja yang melibatkan banyak masalah dan pihak terkait.
   i) Proyek dengan sejumlah kendala dari sisi jadual, personil dan biaya. Proyek yang perlu diaudit untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan standar.
   j) Topik atau isu kritis yang sedang menjadi perhatian masyarakat.
   k) Sebuah sasaran yang sedang ingin dicapai oleh organisasi dengan berbagai tantangan yang ada.

c. Diskusi Kelompok (*Leaderless Group Discussion*)

Diskusi kelompok atau *Leaderless Group Discussion* (LGD) merupakan simulasi yang menuntut asesi untuk menyelesaikan permasalahan dengan cara berdiskusi tanpa menunjuk seorang pemimpin. Pada simulasi ini, asesi ditempatkan pada peran tertentu dengan sebuah persoalan untuk dianalisa secara pribadi. Kelompok mendiskusikan persoalan tersebut, untuk diobservasi oleh asesor tentang dinamika dan proses yang berkembang. Proses diskusi harus menyepakati suatu solusi, yang dalam pengambilan keputusannya terdapat beberapa resiko dan konsekuensi yang harus diambil.

Asesor melakukan observasi perilaku asesi sepanjang proses diskusi berlangsung dan mencatat setiap pendapat asesi. Diskusi Kelompok utamanya menggali kompetensi komunikasi, kerja sama dan kepemimpinan. Kompetensi lain tergantung topik yang diangkat dalam LGD. Misalnya tema diskusi yang mengangkat

penilaian masyarakat tentang pelayanan sebuah institusi, maka LGD juga akan menggali kompetensi pelayanan publik.

Jenis Diskusi Kelompok, yaitu:

1) LGD dengan peran tertentu
   - Tiap asesi memiliki peran tertentu, dengan informasi yang berbeda.
   - Antar asesi berpeluang akan saling mempengaruhi dan bernegosiasi.
   - Ada konflik, prioritas dan saling terkait yang perlu dikenali oleh asesi.
   - Asesi memiliki target yang sama.
2) LGD tanpa peran
   - Setiap asesi memiliki peran dan informasi yang sama.
   - Mengangkat topik tertentu yang perlu diselesaikan/dipecahkan solusinya.
   - Masalah yang sedang fenomenal untuk diselesaikan.
   - Menampilkan sebuah situasi yang memiliki kondisi dilematis, ada aspek positif dan negatifnya pada setiap opsi atau alternatif solusi yang ada.
   - Situasi dilematis (pro kontra) memancing respon subjektif.
   - Soal LGD dapat diambil dari lembar *in tray* yang paling berpeluang terjadi multitafsir atau multiperspektif.

d. Penulisan Proposal (*Proposal Writing*)

Proposal adalah informasi komprehensif mengenai sebuah rencana yang dituangkan dalam bentuk rancangan kerja. Penulisan proposal dalam penilaian kompetensi adalah simulasi dimana asesi diminta untuk menyusun suatu proposal berupa saran penyelesaian dari suatu permasalahan yang ditujukan agar mendapatkan persetujuan atas tindakan penyelesaian yang diusulkan. Proposal perlu disusun untuk meyakinkan pihak lain agar menerima gagasan tersebut. Sebagai instrumen, penulisan proposal memberi asesi tugas untuk merancang sebuah proposal atau rencana unggulan atau rencana inovatif mengenai sebuah tema, apabila asesi berada dalam sebuah jabatan tertentu.

e. Presentasi (*Presentation*)

Simulasi yang menugaskan Asesi untuk menyampaikan suatu informasi atau permasalahan dan penyelesaian masalah di hadapan orang lain secara sistematis. ~~Sebuah instrumen yang meminta asesi untuk mempresentasikan sesuatu, yang telah asesi susun sebelumnya dalam penulisan proposal (*proposal writing*) tentang rencana unggulan atau tentang sebuah pencapaian asesi.~~ Kompetensi yang pasti akan terlihat adalah komunikasi. Adapun kompetensi lain yang berpeluang muncul akan sangat dipengaruhi oleh kualitas dari proposal yang ditulis asesi, dan kemampuan asesi dalam menyampaikan gagasan atau pengalamannya serta tergantung pada pertanyaan yang diajukan asesor.

f. *Role Play*

Simulasi interaksi antara asesi dan role player dalam memecahkan suatu permasalahan yang diperankan oleh atasan, bawahan, atau kolega. ~~Sebuah simulasi yang menempatkan asesi pada sebuah situasi dan berperan sebagai anggota manajemen yang harus berkomunikasi dengan pihak lain (anggota tim – *subordinate interaction*, rekan kerja *peer interaction* atau pelanggan – *customer interaction*, dengan misi atau target tertentu. Memberikan umpan balik/pembinaan (*coaching*) kepada rekan kerja atau bawahan, mengenai kekuatan serta area~~

~~pengembangan di masa depan.~~ Topik atau persoalan yang diangkat dan menjadi latar belakang situasi, akan memancing kompetensi tertentu yang ditargetkan untuk ditampilkan asesi.

Karakteristik *Role Play*

1) Instrumen yang interaktif dan membutuhkan *role player* sebagai lawan bicara asesi
2) Instrumen yang dapat dirancang dan disesuaikan untuk menggali kompetensi tertentu berdasarkan jenis interaksi dalam role play yang ditentukan.
3) Tim penyusun instrumen perlu menyiapkan instruksi dan situasi bagi asesi dan bagi *role player*.

Jenis Interaksi dalam *Role Play*

1) *Subordinate interaction*. Asesi bertindak sebagai pimpinan yang berinteraksi dengan anggota timnya, dengan misi tertentu. Misalnya untuk memberikan umpan balik, pembinaan atau coaching pada anggotanya.
2) *Peer interaction* (rekan kerja). Asesi bertindak sebagai kolega yang berinteraksi dengan rekan kerjanya, bisa dalam unit kerja yang sama atau bahkan lintas fungsi, dalam menghadapi sebuah tantangan.
3) *Customer interaction* (*customer*). Asesi akan menghadapi pelanggan yang mengeluhkan pelayanan organisasi, yang perlu disikapi dan diselesaikan.

Adapun tentang topik yang diangkat dalam interaksi ini dapat dirancang tim penyusun instrumen berdasarkan kebutuhan.

Komposisi *Role Play*

1) *Setting* organisasi.
2) Peran Asesi.
3) Sejumlah persoalan yang menyertakan data pendukung tertentu.
4) Instruksi (tugas asesi, target asesi, waktu pelaksanaan, catatan penting).

Pelaksanaan *Role Play*

1) Asesor memberi instruksi pada asesi untuk membaca dan memahami peran serta situasi dalam role play selama 15-30 menit.
2) Asesor dapat bertindak sebagai observer atau sebagai role player (anggota tim, kolega, atau pelanggan). Dalam situasi terdapat sumber daya manusia yang cukup, maka dapat menunjuk seseorang sebagai role player dan asesor menjadi observer. Dalam situasi tertentu, asesor dapat menjadi role player yang berinteraksi langsung dengan asesi.
3) Durasi interaksi sekitar 20-30 menit.
4) Pada akhir interaksi, asesor mencatat respon asesi.

E. STANDAR PENILAIAN KOMPETENSI

~~1. DEFINISI KOMPETENSI~~

~~Boyatzis (1982) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan yang dikuasai oleh individu yang tercermin dalam perilaku, sesuai kebutuhan pekerjaan dalam konteks~~

lingkungan organisasi, dan menghasilkan hasil yang diinginkan[8]. Sedangkan Woodruffe (1992) mengungkapkan bahwa kompetensi merupakan kumpulan pola perilaku yang wajib dimiliki oleh pegawai dalam suatu jabatan untuk mampu menjalankan tugas dan fungsi dengan kemampuannya[9]. Pandangan ini, fokus kompetensi adalah pada kapasitas atau perilaku yang dimiliki seorang pegawai yang sesuai dengan posisinya untuk melaksanakan tugasnya dengan efektif, oleh sebab itu selain meliputi perilaku, kompetensi juga mencakup pengetahuan dan keterampilan.

Selanjutnya, berdasarkan pandangan Spencer dan Spencer (1993), kompetensi adalah karakteristik yang melekat dalam kepribadian individu, bersifat relatif tetap dan stabil[10]. Karakteristik ini dapat diamati dan diukur melalui perilaku individu yang bersangkutan di tempat kerja atau dalam berbagai situasi.

2. JENIS KOMPETENSI

Mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, jenis kompetensi meliputi:

1. Kompetensi Manajerial

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

2. Kompetensi Sosial Kultural

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

3. Kompetensi Teknis

   Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan.

3. STANDAR KOMPETENSI JABATAN

Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang ASN dalam melaksanakan tugas jabatan. SKJ memuat Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, Kompetensi Sosial Kultural, dan persyaratan jabatan.

Standar kompetensi teknis mengacu pada kamus kompetensi teknis yang sesuai dengan karakteristik tugas jabatan. Sementara itu, standar kompetensi manajerial dan standar kompetensi sosial kultural mengacu pada kamus kompetensi sebagaimana

[8] Boyatzis, R. E. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: John Wiley.
[9] Woodruffe, C. (1992). What is Meant by a Competency. In R. Boam & P. Sparrow (Eds.), Designing and Achieving Competence.
[10] Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. (1993). Competence at Work, Models For Superior Performance. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

SKJ memiliki level yang menunjukkan tingkat penguasaan kompetensi yang dirumuskan berupa indikator perilaku pemangku jabatan. Tingkat penguasaan dikelompokkan ke dalam 5 (lima) tingkatan dari Level 1 sampai dengan Level 5. Pada jabatan pimpinan tinggi, administrasi, dan fungsional, SKJ yang digunakan pada setiap jenjangnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Adapun standar kompetensi jabatan ASN terdiri atas kompetensi sebagai berikut:

a. Kompetensi Manajerial
    1) Integritas
       Konsisten berperilaku selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan manajemen, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, menciptakan budaya etika tinggi, bertanggung jawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya.
    2) Kerja Sama
       Kemampuan menjalin, membina, mempertahankan hubungan kerja yang efektif, memiliki komitmen saling membantu dalam penyelesaian tugas, dan mengoptimalkan segala sumber daya untuk mencapai tujuan strategis organisasi.
    3) Komunikasi
       Kemampuan untuk menerangkan pandangan dan gagasan secara jelas, sistematis disertai argumentasi yang logis dengan cara-cara yang sesuai baik secara lisan maupun tertulis; memastikan pemahaman; mendengarkan secara aktif dan efektif; mempersuasi, meyakinkan dan membujuk orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
    4) Orientasi pada Hasil
       Kemampuan mempertahankan komitmen pribadi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas, dapat diandalkan, bertanggung jawab, mampu secara sistematis mengidentifikasi risiko dan peluang dengan memperhatikan keterhubungan antara perencanaan dan hasil, untuk keberhasilan organisasi.
    5) Pelayanan Publik
       Kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kegiatan pemenuhan kebutuhan pelayanan publik secara profesional, transparan, mengikuti standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/golongan/partai politik.
    6) Pengembangan diri dan orang lain
       Kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan dan menyempurnakan keterampilan diri; menginspirasi orang lain untuk mengembangkan dan menyempurnakan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan dan pengembangan karir jangka panjang, mendorong kemauan belajar sepanjang hidup, memberikan saran/bantuan, umpan balik, bimbingan untuk membantu orang lain untuk mengembangkan potensi dirinya.
    7) Mengelola Perubahan
       Kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan situasi yang baru atau berubah dan tidak bergantung secara berlebihan pada metode dan proses lama,

mengambil tindakan untuk mendukung dan melaksanakan inisiatif perubahan, memimpin usaha perubahan, mengambil tanggung jawab pribadi untuk memastikan perubahan berhasil diimplementasikan secara efektif.

8) Pengambilan Keputusan
Kemampuan membuat keputusan yang baik secara tepat waktu dan dengan keyakinan diri setelah mempertimbangkan prinsip kehati-hatian, dirumuskan secara sistematis dan seksama berdasarkan berbagai informasi, alternatif pemecahan masalah dan konsekuensinya, serta bertanggung jawab atas keputusan yang diambil.

b. Kompetensi Sosial Kultural

1) Perekat Bangsa
Kemampuan dalam mempromosikan sikap toleransi, keterbukaan, peka terhadap perbedaan individu/kelompok masyarakat; mampu menjadi perpanjangan tangan pemerintah dalam mempersatukan masyarakat dan membangun hubungan sosial psikologis dengan masyarakat di tengah kemajemukan Indonesia sehingga menciptakan kelekatan yang kuat antara ASN dan para pemangku kepentingan serta diantara para pemangku kepentingan itu sendiri; menjaga, mengembangkan, dan mewujudkan rasa persatuan dan kesatuan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara Indonesia.

F. TIM PENILAIAN KOMPETENSI

Tim Penilaian Kompetensi, baik untuk Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural maupun Kompetensi Teknis, paling sedikit terdiri atas:

1. Ketua Tim Penilaian Kompetensi;
2. Admin Penilaian Kompetensi;
3. Asesor Internal dan/atau Asesor Independen;
4. Tester; dan
5. Tenaga Pendukung.

Dalam pelaksanaan Penilaian Kompetensi yang menggunakan simulasi presentasi, Tim Penilaian Kompetensi dapat melibatkan narasumber sesuai kebutuhan. Kriteria, peran, tugas, dan tanggung jawab masing-masing komponen Tim Penilaian Kompetensi diatur lebih lanjut dalam Peraturan Penilaian Kompetensi.

G. STANDARISASI TUJUAN, KATEGORI PENILAIAN, HASIL PENILAIAN, DAN PELAPORAN

1. STANDARISASI TUJUAN

Penilaian kompetensi dilaksanakan untuk memperoleh profil kompetensi ASN dalam rangka manajemen SDM atau manajemen karier. Profil kompetensi tersebut ditujukan untuk:

a. Pengisian jabatan melalui promosi atau mutasi; dan
b. Pemetaan jabatan.

2. KATEGORI PENILAIAN

Kategori hasil penilaian kompetensi didasarkan pada kesesuaian pekerjaan dengan kompetensi seseorang (*Job Person Match*), yaitu perbandingan antara nilai capaian kompetensi pegawai dengan level kompetensi Standar Kompetensi Jabatan dan ditulis dalam bentuk persentase.

Kategori Hasil penilaian kompetensi pegawai dibuat kategori berdasarkan tujuan penilaian, dengan rincian sebagai berikut :

Tujuan	Skor JPM	Keterangan
Pengisian Jabatan (Promosi/Mutasi)	≥ 80%	Pegawai **Memenuhi Syarat** pada posisi yang dituju
	68% - 79%	Pegawai **Masih Memenuhi Syarat** pada posisi yang dituju
	< 68%	Pegawai **Kurang Memenuhi Syarat** pada posisi yang dituju
Pemetaan Jabatan	≥ 90%	Pegawai **Optimal** pada posisinya
	78% - 89%	Pegawai **Cukup Optimal** pada posisinya
	< 78%	Pegawai **Kurang Optimal** pada posisinya

3. HASIL PENILAIAN DAN PENULISAN LAPORAN

Hasil penilaian kompetensi terdiri atas laporan individual dan sertifikat.

a. Laporan Individual

Laporan individual hasil penilaian kompetensi memuat hasil/kesimpulan dari penilaian terhadap Asesi, yaitu kesesuaian kompetensi Asesi dengan kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatan. Laporan ini disusun berdasarkan bukti-bukti yang diperoleh dari pelaksanaan penilaian kompetensi sesuai dengan hasil *Assessor Meeting* dan dibuat sesuai dengan tujuan penilaian dan metode yang digunakan. Laporan tersebut harus menyimpulkan hasil akhir dari berbagai alat ukur yang digunakan, serta laporan bersifat rekomendasi yang diberikan kepada pejabat yang berwenang. Laporan individual hasil penilaian Kompetensi disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian atau pejabat yang ditunjuk dengan memperhatikan prinsip kerahasian dan dikelola dalam basis data pada Sistem Informasi Penilaian Kompetensi.

1) Karakteristik Laporan Individual
   a) Kritis : Laporan secara potensial dapat menimbulkan implikasi yang signifikan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan.
   b) Akurat : Laporan harus benar-benar mencerminkan penilaian yang tepat dari tim Asesor terhadap asesi.
   c) Jelas dan komprehensif : Laporan mampu memaparkan poin-poin kesimpulan yang nantinya dapat dipergunakan untuk penyampaian umpan balik yang mungkin diberikan oleh pihak lain.

2) Format Laporan Individual

Laporan individual hasil penilaian kompetensi paling sedikit memuat:

a) identitas Asesi;
b) profil Potensi;
c) profil kompetensi, yaitu:
   i) profil Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural; dan
   ii) profil Kompetensi Teknis.
d) rekomendasi hasil penilaian; dan
e) saran pengembangan.

3) Ketentuan Penulisan Laporan Individual

Metode	Keterangan
Sederhana	• Pada umumnya 1 lembar • Pointer singkat berupa kekuatan dan area pengembangan • Jumlah pointer 4-5 kompetensi • Satu pointer paling sedikit 25 kata
Sedang	• Pointer berupa kekuatan dan area pengembangan • Jumlah pointer 7 kompetensi • Satu pointer paling sedikit 30 kata
Kompleks	• Terdiri dari dinamika uraian pada masing-masing rumpun dan dituliskan dalam bentuk narasi yang terdiri dari kekuatan dan area pengembangan • Rumpun mengelola pekerjaan (integritas; pengambilan keputusan, kerjasama, orientasi pada hasil, dan pelayanan publik) • Rumpun mengelola diri dan orang lain (mengelola perubahan, komunikasi dan pengembanagan diri dan orang lain) • Kompetensi sosial kultural (perekat bangsa) • Masing-masing paragraf terdiri dari 50 kata

b. Sertifikat

Sertifikat hasil Penilaian Kompetensi disusun dalam rangka uji kompetensi dan berlaku sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang uji kompetensi Jabatan Fungsional. Hasil Penilaian Kompetensi berlaku selama 3 (tiga) tahun.

1) Laporan Penilaian Kompetensi

Laporan Penilaian Kompetensi disusun berdasarkan bukti-bukti yang diperoleh dari pelaksanaan penilaian kompetensi. Di dalamnya menampilkan gambaran jelas mengenai kesimpulan hasil penilaian kompetensi dan berbagai bukti/himpunan informasi yang mendukung kesimpulan tersebut. Laporan tersebut harus menyimpulkan hasil akhir dari berbagai alat ukur yang digunakan, serta laporan bersifat rekomendasi yang diberikan kepada pejabat yang berwenang. Laporan individual hasil penilaian Kompetensi disampaikan kepada Pejabat

Pembina Kepegawaian atau pejabat yang ditunjuk dengan memperhatikan prinsip kerahasian dan dikelola dalam database pada Sistem Informasi Penilaian Kompetensi. Waktu penulisan laporan tergantung jumlah asesi serta metode laporan yang digunakan, rata rata penulisan untuk 1 hari sebanyak 2-3 asesi.

2) Karakteristik Laporan Penilaian Kompetensi

Karakteristik laporan penilaian kompetensi meliputi:

a) Kritis : Laporan secara potensial dapat menimbulkan implikasi yang signifikan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan.
b) Akurat : Laporan harus benar-benar mencerminkan penilaian yang tepat dari tim Asesor terhadap asesi.
c) Jelas dan komprehensif : Laporan mampu memaparkan poin-poin kesimpulan yang nantinya dapat dipergunakan untuk penyampaian umpan balik yang mungkin diberikan oleh pihak lain.

3) Format Laporan Penilaian Kompetensi

a) Data Umum
   1. Pengantar Laporan memuat penjelasan dasar kegiatan, tujuan penilaian kompetensi, kompetensi yang digunakan, data peserta, data tim penilaian kompetensi, serta jadwal pelaksanaan.
   2. Rekapitulasi hasil berupa tabel yang berisi capaian nilai kompetensi dari keseluruhan asesi.
   3. Laporan individu memuat identitas asesi, profil potensi, uraian potensi, profil kompetensi, uraian kompetensi, serta saran penempatan dan saran pengembangan.

b) Laporan Kompetensi Berdasarkan Metode

Metode	Keterangan
Sederhana	• Pada umumnya 1 lembar • Pointer singkat berupa kekuatan dan area pengembangan • Jumlah pointer 4-5 kompetensi • Satu pointer paling sedikit 25 kata • ~~Keunikan asesi tidak terlihat karena penjelasannya relatif singkat~~ • ~~Waktu penyelesaian laporan lebih cepat (kurang lebih 15-30 menit)~~
Sedang	• Pointer berupa kekuatan dan area pengembangan • Jumlah pointer 7 kompetensi • Satu pointer ~~terdiri dari~~ paling sedikit 30 kata • ~~Waktu penyelesaian laporan kurang lebih 45-60 menit~~
Kompleks	• Terdiri dari dinamika uraian pada masing-masing rumpun dan dituliskan dalam bentuk narasi yang terdiri dari kekuatan dan area pengembangan

	• Rumpun mengelola pekerjaan (integritas; pengambilan keputusan, kerjasama, orientasi pada hasil, dan pelayanan publik) • Rumpun mengelola diri dan orang lain (mengelola perubahan, komunikasi dan pengembanagan diri dan orang lain) • Kompetensi sosial kultural (perekat bangsa) • Masing-masing paragraf terdiri dari 50 kata • ~~Waktu penyelesaian laporan kurang lebih 2-3 jam atau lebih lama.~~ • ~~Asesor tidak dibebankan menyelesaikan laporan kompleks dalam jumlah yang banyak.~~

4. SERTIFIKAT

Peserta yang dinyatakan lulus penilaian kompetensi untuk tujuan pengisian jabatan akan mendapatkan sertifikat kompetensi yang merupakan kelengkapan persyaratan pengangkatan atau perpindahan. Sertifikat kompetensi ditetapkan oleh Penyelenggara Penilaian Kompetensi. Sertifikat kompetensi disampaikan kepada peserta melalui pimpinan unit kerja peserta penilaian kompetensi. Sertifikat kompetensi berlaku selama 3 (tiga) tahun sejak tanggal ditetapkan. Adapun format sertifikat sesuai yang tercantum pada lampiran ( ).

H. ALUR KEGIATAN PELAKSANAAN PENILAIAN KOMPETENSI

Penilaian kompetensi dilaksanakan sebagai rangkaian proses yang terstruktur, sistematis, dan berkesinambungan. Alur kegiatan disusun untuk memastikan bahwa setiap tahapan penilaian kompetensi dilaksanakan secara objektif, transparan, dan akuntabel, mulai dari tahap perencanaan hingga pelaporan hasil penilaian. Alur kegiatan ini menjadi acuan/pedoman dalam melaksanakan penilaian kompetensi. Adapun alur kegiatan pelaksanaan penilaian kompetensi yang dituangkan dalam bentuk standar operasional prosedur adalah sebagai berikut:

1. SOP Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi dengan Metode *Assessment Center*;
2. SOP Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi dengan Metode Lainnya;
3. SOP Penyelenggaraan *Feedback*;
4. SOP Penyusunan Laporan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi; dan
5. SOP Penyelenggaraan Uji Kompetensi dengan Pihak Lain.

SOP dimaksud tertuang dalam Lampiran … Pedoman Penilaian Kompetensi ini.

BAB III
PELAKSANAAN PENILAIAN KOMPETENSI

A. TAHAPAN PELAKSANAAN KEGIATAN

Tahapan penyelenggaraan penilaian kompetensi terdiri atas:.

1. Tahap Pengusulan

   Pengusulan merupakan tahapan permohonan dari unit organisasi di lingkungan Kementerian ATR/BPN yang membidangi sumber daya manusia atau Instansi Pengguna. Pengusulan Penilaian Kompetensi harus melampirkan syarat yang ditentukan oleh unit pembina, dilakukan paling lambat 60 (enam puluh) hari kerja sebelum pelaksanaan Penilaian Kompetensi.

   Unit organisasi di lingkungan Kementerian ATR/BPN atau Instansi Pengguna selaku pengusul mengirimkan surat permohonan yang berisi:

   1) tujuan Penilaian Kompetensi;
   2) tanggal rencana pelaksanaan;
   3) jenjang dan nama jabatan yang disasar;
   4) target jumlah peserta yang akan diikutkan dalam tahap Penilaian Kompetensi; dan
   5) jenis metode dan kategori Penilaian Kompetensi yang akan digunakan.

2. Tahap Perencanaan Penilaian

   Dalam setiap penyelenggaraan Penilaian Kompetensi, dibentuk tim Penilaian Kompetensi yang berlaku untuk 1 (satu) kali masa tugas penilaian. Tim Penilaian Kompetensi dimaksud melakukan:

   1) penentuan target jabatan yang dinilai;
   2) penentuan metode dan alat ukur penilaian berdasarkan kompetensi yang dinilai;
   3) pembuatan jadwal pelaksanaan penilaian yang dilakukan dengan prinsip efektif dan efisien;
   4) pembuatan jadwal tugas Asesor;
   5) penyiapan kebutuhan jumlah soal dan formulir yang akan digunakan; dan
   6) penyiapan format laporan sesuai metode yang digunakan.

3. Tahap Persiapan Pelaksanaan

   Persiapan pelaksanaan merupakan kegiatan yang dilaksanakan oleh Tim Penilaian Kompetensi dalam rangka pelaksanaan Penilaian Kompetensi. Tim Penilaian Kompetensi dimaksud melakukan kegiatan sebagai berikut:

   1) mengumpulkan dan menganalisis data/dokumen/bahan tentang profil unit organisasi Kementerian ATR/BPN dan profil Instansi Pengguna untuk penyusunan soal;
   2) wawancara substansi dengan unit organisasi Kementerian ATR/BPN dan Instansi Pengguna untuk mengetahui nilai-nilai yang diharapkan dari Asesi;
   3) membuat/menyiapkan Simulasi untuk Penilaian Kompetensi;
   4) menyusun dokumen untuk diisi oleh Asesi sebelum kegiatan Penilaian Kompetensi dilaksanakan, meliputi:
      a) Daftar Riwayat Hidup (DRH);
      b) kuesioner kompetensi sesuai dengan kebutuhan Penilaian Kompetensi yang dituju dan target jabatan; dan

c) data pengalaman kritis (*critical incident*) yaitu data isian mengenai pengalaman kerja Asesi;

5) menyiapkan alat/bahan psikotes berdasarkan sasaran Penilaian Kompetensi;
6) menyiapkan dokumen Standar Kompetensi ASN sebagai dasar melakukan Penilaian Kompetensi;
7) melakukan pengarahan/*briefing* kepada Asesor dan petugas pendukung sebelum melakukan Penilaian Kompetensi, dengan materi antara lain:
   a) tujuan Penilaian Kompetensi;
   b) target jabatan;
   c) matriks Asesor dan Asesi; dan
   d) jadwal pelaksanaan Penilaian Kompetensi;
8) melakukan pengarahan kepada Tim Penilai Kompetensi Teknis mengenai proses Wawancara Kompetensi teknis;
9) menyiapkan prasarana dan sarana; dan
10) menyiapkan formulir administrasi, paling sedikit:
   a) daftar hadir Asesor dan Asesi;
   b) formulir evaluasi terhadap kinerja Asesor; dan
   c) formulir evaluasi penyelenggaraan Penilaian Kompetensi.

4. Tahap Pelaksanaan
   1) Pengarahan terhadap Asesi
      Sebelum memulai kegiatan penilaian, Asesor SDM Aparatur memberikan pengarahan kepada Asesi mengenai tujuan, manfaat, jadwal, tahapan pelaksanaan, serta tata tertib dan bentuk kecurangan selama mengikuti proses penilaian.
   2) Pengambilan Data (*Intake*)
      a) pengisian/pengumpulan formulir-formulir pribadi sebagai bahan Asesor SDM Aparatur melakukan Wawancara Kompetensi;
      b) Asesi diberikan instruksi untuk mengerjakan sejumlah tes potensi dan melakukan Simulasi serta mengikuti Wawancara Kompetensi sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan; dan
      c) selama proses pengambilan data, Asesor SDM Aparatur melakukan observasi (observation), mencatat (recording), dan merekam semua perilaku Asesi.
   3) Analisis Hasil
      Berdasarkan hasil observasi dan pencatatan selama proses pengambilan data, Asesor menganalisis dan mengklasifikasi bukti perilaku Asesi, serta memberikan evaluasi atau penilaian sesuai dengan indikator kompetensi.
   4) Pengolahan Data
      Beberapa hasil tes dapat diolah secara manual maupun dengan bantuan teknologi informasi, dengan tujuan untuk mengurangi tingkat kesalahan pemeriksa dan mempercepat perolehan hasil tes yang bersifat massal.
   5) Integrasi Data
      Integrasi data (khusus Metode *Assessment Center* melalui *Assessor Meeting*), yaitu:
      a) integrasi data dilakukan berdasarkan seluruh informasi atau bukti perilaku yang telah dikumpulkan oleh Asesor SDM Aparatur dari hasil pengamatan melalui semua alat ukur/Simulasi sehingga didapatkan kesepakatan nilai akhir bagi Asesi; dan
      b) integrasi data dapat menggunakan alat bantu komputer atau dilakukan secara statistik sesuai dengan ketentuan, mekanisme, dan/atau standar yang berlaku.

6) Hasil dan Standar Penilaian
   a) Hasil Penilaian Kompetensi dapat dibuat kategori berdasarkan tujuan penilaian, sebagai berikut:
      i) tujuan pemetaan jabatan, dengan kategori:
         - optimal;
         - cukup optimal; dan
         - kurang optimal.
      ii) tujuan pengisian jabatan melalui promosi, mutasi, atau perpindahan jabatan, dengan kategori:
         - memenuhi syarat (MS);
         - masih memenuhi syarat (MMS); dan
         - kurang memenuhi syarat (KMS).
   b) Hasil Penilaian Potensi perlu dicantumkan di dalam laporan Penilaian Kompetensi guna melengkapi tujuan Penilaian Kompetensi sebagaimana dimaksud dalam huruf a, berdasarkan kategori:
      i) tinggi;
      ii) menengah; dan
      iii) rendah.
   c) Standar penilaian
      Standar penilaian dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh instansi yang mempunyai tugas melakukan pembinaan Penilaian Kompetensi atau Instansi Pembina Jabatan Fungsional.
7) Pelaporan Hasil
   Hasil Penilaian Kompetensi terdiri atas:
   a) laporan individual; dan/atau
   b) sertifikat,
   yang ditandatangani oleh Kepala Pusat Penilaian Kompetensi.
8) Umpan Balik (*feedback*)
   Asesor SDM Aparatur menyampaikan masukan yang bersifat konstruktif mengenai pengembangan Asesi yang perlu dilakukan oleh unit organisasi eselon I dan/atau Instansi Pengguna maupun Asesi itu sendiri berdasarkan hasil yang diperoleh dari proses Penilaian Kompetensi.

5. Pelaporan
   Dalam setiap kegiatan Penilaian Kompetensi disusun laporan penyelenggaraan Penilaian Kompetensi untuk menyampaikan hasil pelaksanaan kegiatan Penilaian Kompetensi dengan ketentuan sebagai berikut:
   1) disusun oleh tim yang ditunjuk dan disampaikan kepada Kepala Pusat Penilaian Kompetensi;
   2) digunakan sebagai dasar dalam penyusunan laporan kinerja Semester dan Tahunan Pusat Penilaian Kompetensi; dan
   3) paling sedikit memuat:
      a) identitas dan kategori kelayakan penyelenggara Penilaian Kompetensi;
      b) tujuan penilaian;
      c) target jabatan;
      d) jumlah Asesi;
      e) komponen sumber daya manusia yang terlibat; dan
      f) metode penilaian yang digunakan.

6. Pemantauan dan Evaluasi

   Pemantauan dan evaluasi merupakan kegiatan yang dilaksanakan setelah Penilaian Kompetensi untuk memastikan kesesuaian pelaksanaan sebagai dasar penyempurnaan penyelenggaraan penilaian kompetensi selanjutnya. Ketentuan mengenai pemantauan dan evaluasi yaitu:

   1) dilakukan oleh kepala Pusat Penilaian Kompetensi atau tim kerja yang ditunjuk; dan
   2) dilaksanakan 1 (satu) kali dalam 6 (enam) bulan atau sesuai kebutuhan.

   Unsur pemantauan dan evaluasi, meliputi penyelenggaraan Penilaian Kompetensi dan penggunaan/pemanfaatan hasil Penilaian Kompetensi oleh unit organisasi eselon I dan/atau Instansi Pengguna.

Tahapan pelaksanaan kegiatan Penilaian Kompetensi, yang terdiri atas:

1. Tahapan perencanaan, meliputi:
   a. Menyusun rencana penilaian kompetensi yang terdiri dari tujuan, proses, metode, instrumen, sarana prasarana, tim penilai, waktu dan tempat;
   b. Melaksanakan pemanggilan peserta.

2. Tahapan penyelenggaraan, meliputi:
   a. Melaksanakan briefing kepada panitia, peserta dan tim penilai;
   b. Melaksanakan penilaian kompetensi berdasarkan ketentuan;
   c. Mendokumentasikan bukti yang diperlukan;
   d. Memastikan dan menjaga proses agar sesuai rencana.

3. Tahapan penilaian, meliputi:
   a. Mengolah data hasil penilaian;
   b. Melakukan sidang pembahasan sebagai dasar penetapan keputusan hasil penilaian kompetensi;
   c. Menetapkan keputusan hasil penilaian kompetensi mengacu kepada standar kompetensi.

4. Tahapan pelaporan, meliputi:
   a. Penyelenggara penilaian kompetensi menyampaikan laporan pelaksanaan penilaian kompetensi kepada Unit Pembina;
   b. Laporan pelaksanaan penilaian kompetensi dilakukan paling lambat 3 (tiga) bulan sejak pelaksanaan;
   c. Laporan pelaksanaan penilaian kompetensi yang meliputi latar belakang, maksud dan tujuan, tempat dan waktu pelaksanaan, jadwal pelaksanaan, daftar peserta, hasil pelaksanaan, dan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan.

B. TINDAK LANJUT HASIL PENILAIAN KOMPETENSI

1. PEMANFAATAN HASIL PENILAIAN KOMPETENSI

Hasil penilaian kompetensi dimanfaatkan sebagai dasar yang objektif dan terukur dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Pemanfaatan tersebut dilakukan secara terintegrasi dengan sistem manajemen talenta dan kebijakan kepegawaian yang berlaku, dengan tujuan untuk menjamin kesesuaian antara kompetensi individu dengan tuntutan jabatan. Pemanfaatan hasil penilaian kompetensi meliputi:

a. Pengisian Jabatan
Sebagai salah satu pertimbangan dalam pengisian jabatan melalui promosi, mutasi, rotasi, dan penugasan, guna menjamin prinsip *the right man on the right place.*

b. Pengembangan Karier
Sebagai dasar perencanaan dan pengembangan karier pegawai secara berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan aspirasi pegawai.

c. Pengembangan Kompetensi
Sebagai dasar penyusunan rencana pengembangan kompetensi individu dan/atau kelompok, baik melalui pendidikan dan pelatihan, pembelajaran terstruktur, pembelajaran mandiri, coaching, mentoring, maupun penugasan pengembangan lainnya.

d. Manajemen Talenta ASN
Sebagai bahan pemetaan talenta (*talent mapping*) dalam rangka identifikasi potensi dan kinerja pegawai, penetapan kelompok talenta, serta penyusunan rencana suksesi jabatan.

e. Pemetaan Kompetensi ASN
Sebagai dasar mengidentifikasi dan menilai kompetensi dan keahlian yang dimiliki ASN pada jabatan tertentu dan menghasilkan profil kompetensi.

f. Perencanaan dan Pembinaan SDM

g. Penguatan Kinerja Organisasi
Sebagai bahan analisis kesenjangan kompetensi (*competency gap analysis*) untuk mendukung peningkatan kinerja unit kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

h. Bahan Pertimbangan Kebijakan SDM
Sebagai bahan pertimbangan pimpinan dalam perumusan kebijakan pengelolaan ASN yang berbasis merit dan akuntabel.

Pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dilaksanakan dengan menjunjung tinggi prinsip kerahasiaan, objektivitas, transparansi, dan akuntabilitas sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

2. MONITORING DAN EVALUASI

a. Monitoring dan Evaluasi Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi

Monitoring dan evaluasi dilakukan untuk menjaga agar mutu dan standar dalam pelaksanaan penilaian kompetensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Ketentuan pelaksanaan monitoring dan evaluasi penyelenggaraan penilaian kompetensi meliputi:

1) Monitoring dilaksanakan pada saat pelaksanaan kegiatan dan setelah penyelenggaraan dilaksanakan.
2) Evaluasi dilaksanakan paling lambat 1 (satu) bulan setelah penyelenggaraan penilaian kompetensi.
3) Monitoring dan evaluasi dilakukan dengan menyiapkan formulir evaluasi yang meliputi formulir evaluasi kinerja asesor dan formulir evaluasi penyelenggaraan penilaian kompetensi.

4) Formulir evaluasi kinerja asesor ditujukan kepada admin penilaian kompetensi yang mencakup, antara lain:
   a) Aspek sistematika penulisan laporan;
   b) Aspek kesesuaian dalam menentukan level kompetensi;
   c) Aspek kesesuaian bukti perilaku dengan kompetensi;
   d) Aspek kesesuaian pemberian rekomendasi dan saran pengembangan; dan
   e) Aspek lainnya yang dibutuhkan.
5) Formulir evaluasi penyelenggaraan penilaian kompetensi ditujukan kepada peserta penilaian kompetensi yang mencakup:
   a) Komponen sarana prasarana meliputi ruang asesmen, peralatan/fasilitas yang disediakan, konsumsi, dan media yang digunakan;
   b) Komponen petugas meliputi kompetensi, sikap, kejelasan instruksi asesor dan tenaga pendukung;
   c) Komponen metode/materi meliputi kesesuaian dengan pekerjaan dan kecukupan waktu;
   d) Saran dan masukan;
6) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi penyelenggaraan penilaian kompetensi dapat dilakukan secara tatap muka atau daring;
7) Pengolahan hasil monitoring dan evaluasi penyelenggaraan penilaian kompetensi dilakukan oleh tim yang bertugas dan dilaporkan kepada Kepala Pusat Penilaian Kompetensi.

b. Monitoring dan Evaluasi Pemanfaatan Hasil Penilaian Kompetensi

Monitoring dan evaluasi pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dilaksanakan oleh tim yang ditunjuk Kepala Pusat Penilaian Kompetensi berjumlah sekurang-kurangnya 3 (tiga) orang yang terdiri dari 1 (satu) orang ketua dan 2 (dua) orang anggota. Ketentuan pelaksanaan monitoring dan evaluasi penyelenggaraan penilaian kompetensi meliputi:

1) Monitoring dan evaluasi pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dilaksanakan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah penyerahan hasil penilaian kompetensi;
2) Tim monitoring dan evaluasi pemanfaatan hasil penilaian kompetensi berkoordinasi dengan unit pembina kepegawaian atau unit kerja yang membidangi kepegawaian berkaitan dengan hasil penilaian kompetensi yang telah digunakan antara lain untuk:
   a) Pengisian dalam jabatan;
   b) Pengembangan karir;
   c) Pengembangan kompetensi pegawai;
   d) Manajemen talenta.

Pengolahan hasil monitoring dan evaluasi pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dilakukan oleh tim yang bertugas dan dilaporkan kepada Kepala Penilaian Kompetensi.

Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan Penilaian Kompetensi dilakukan oleh Penyelenggara Penilaian Kompetensi atau Kepala Pusat Penilaian Kompetensi. Pemantauan dan evaluasi dilaksanakan per semester atau sesuai kebutuhan. Hasil pemantauan dan evaluasi dibuat dalam laporan dan disampaikan kepada Menteri paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun. Unsur pemantauan dan evaluasi, meliputi

penyelenggaraan Penilaian Kompetensi dan penggunaan/pemanfaatan hasil Penilaian Kompetensi oleh Unit Organisasi Eselon I dan/atau Instansi Pengguna.

Ketentuan Penjelasan lebih lanjut mengenai monitoring dan evaluasi penyelenggaraan dan pemanfaatan hasil penilaian kompetensi diatur dalam Pedoman Monitoring dan Evaluasi Penilaian Kompetensi.

BAB IV PENUTUP

Pedoman Penilaian Kompetensi ini disusun sebagai acuan bagi seluruh pemangku kepentingan dalam melaksanakan penilaian kompetensi Aparatur Sipil Negara secara sistematis, objektif, dan terstandar. Pedoman ini diharapkan mampu mendukung terwujudnya manajemen talenta ASN yang berbasis sistem merit serta menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajemen kepegawaian yang transparan dan akuntabel.

Pelaksanaan penilaian kompetensi harus dilakukan secara konsisten dengan berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta menjunjung tinggi prinsip profesionalitas, keadilan, objektivitas, dan kerahasiaan. Hasil penilaian kompetensi diharapkan dapat dimanfaatkan secara optimal sebagai bahan pertimbangan dalam pengembangan kompetensi, penempatan, mutasi, promosi, dan perencanaan karier ASN.

Pedoman ini bersifat dinamis dan terbuka terhadap penyempurnaan sesuai dengan perkembangan kebijakan nasional, kebutuhan organisasi, serta dinamika pelaksanaan penilaian kompetensi di lapangan. Oleh karena itu, evaluasi dan penyesuaian terhadap pedoman ini dapat dilakukan secara berkala untuk memastikan relevansi dan efektivitas penerapannya.

Dengan ditetapkannya Pedoman Penilaian Kompetensi ini, diharapkan seluruh pihak yang terlibat dapat melaksanakan penilaian kompetensi secara tertib, terarah, dan bertanggung jawab, guna mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur dan pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

LAMPIRAN

SOP Penyelenggaraan

Format Laporan

Format sertifikat


KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG
BADAN PERTANAHAN NASIONAL


BPSDM
Kementerian ATR/BPN


BPSDM Kementerian ATR/BPN
pus
penkom
Pusat Penilaian Kompetensi