

Buku Saku

**Pemanfaatan Hasil
Penilaian (Asesmen)
Kompetensi**





Kata Pengantar



“ *Knowing yourself is the beginning of all wisdom*
-Aristoteles

Kutipan tersebut mengingatkan kita bahwa pemahaman diri merupakan langkah awal dalam membangun kapasitas dan profesionalisme. Dalam konteks pengembangan Aparatur Sipil Negara, pemahaman terhadap kekuatan dan area pengembangan yang diperoleh melalui hasil asesmen menjadi fondasi penting dalam meningkatkan kualitas kinerja dan kesiapan menghadapi tantangan organisasi.

Hasil asesmen bukan sekadar angka atau laporan administratif, melainkan instrumen strategis yang memberikan gambaran objektif mengenai kompetensi dan potensi individu. Informasi tersebut menjadi dasar yang penting dalam mendukung pengambilan kebijakan di bidang pengelolaan sumber daya manusia, termasuk dalam perencanaan karier, penyusunan program pembelajaran, serta penguatan manajemen talenta di lingkungan Kementerian Kesehatan.

Di tengah upaya mewujudkan visi Indonesia Emas 2045, Kementerian Kesehatan terus melakukan transformasi sistem kesehatan, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penguatan kompetensi ASN menjadi salah satu pilar utama dalam memastikan tersedianya SDM kesehatan yang unggul, adaptif, dan berdaya saing.

Buku ini disusun sebagai panduan praktis untuk membantu pegawai memahami, menginterpretasikan, dan memanfaatkan hasil asesmen secara optimal. Buku ini diharapkan dapat menjadi referensi yang bermanfaat dalam mendukung setiap individu untuk mengembangkan kompetensi secara terarah, sekaligus memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan.

Salam Sehat,



Dwi Meilani, S.KM., M.KM

Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Aparatur
Kementerian Kesehatan Republik Indonesia

Daftar Isi

Serba-Serbi Penilaian Kompetensi

01

Apa itu Penilaian Kompetensi?
Metode Asesmen
Apa saja yang Dinilai di Kemenkes?
Potensi VS Kompetensi
Aspek yang Diukur dalam Asesmen Potensi
Aspek yang Diukur dalam Asesmen Kompetensi
Standar Penilaian Kompetensi
Tingkat Penguasaan Kompetensi
Gambaran Perilaku Penguasaan Kompetensi
Hal-hal yang Perlu Diperhatikan Saat Asesmen

Pemanfaatan Hasil Asesmen

12

4 Fokus Utama Pemanfaatan Hasil Asesmen
Apa Saja yang Didapat Dari Pelaksanaan Asesmen?
Bagaimana Cara Mendapatkan Hasil Asesmen?
Alur Pelaksanaan *Feedback* (umpan balik) Hasil Asesmen
Contoh Laporan Rekapitulasi Hasil Asesmen
Contoh Laporan *Feedback*

Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Gap Hasil Asesmen

21

Alur Strategi Pengembangan Kompetensi
Contoh Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Hasil Asesmen
Contoh Alur Pengembangan Kompetensi (*Learning Journey*)
Apa Saja yang Bisa Diikuti Dalam Rangka Persiapan Ukom Mansoskul?

FAQ (Frequently Asked Questions) Dalam Asesmen

32



01

**Serba-Serbi
Penilaian
Kompetensi**



Apa itu Penilaian Kompetensi?

Penilaian kompetensi atau biasa disebut **asesmen**, merupakan proses membandingkan kompetensi yang dimiliki saat ini dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan menggunakan metode *Assessment Center* atau metode penilaian lainnya.



Intinya, asesmen seperti '**mencocokkan**' keahlian yang kita miliki dengan standar jabatan yang dituju.

Tujuannya melihat sejauh mana kesiapan pegawai dalam menjalankan tugas jabatan saat ini maupun tugas jabatan dengan tanggung jawab yang lebih besar lainnya.



Hasil asesmen dapat digunakan sebagai :

Pengisian Jabatan

Hasil asesmen menjadi salah satu instrumen objektif bagi organisasi untuk melihat kesiapan Pegawai memegang tanggung jawab yang lebih besar (pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), Kepala Unit Kerja).

Pengembangan Karir

Kenaikan jenjang dan perpindahan PNS di setiap jenis jabatan.

Manajemen talenta

Hasil asesmen merupakan salah satu aspek/komponen dalam menjaring pegawai terbaik untuk dipersiapkan menduduki jabatan strategis.

Pengembangan Kompetensi Pegawai

Menghubungkan hasil asesmen dengan rencana pelatihan yang tepat sasaran.

Apa saja yang Dinilai di Kemenkes?

Kementerian Kesehatan melakukan penilaian yang mencakup **Asesmen Kompetensi** dan **Asesmen Potensi**. Memahami keduanya akan membantu Anda memetakan strategi pengembangan diri yang lebih efektif.

	Potensi	Kompetensi
Definisi	Kemampuan terpendam yang mendukung Anda untuk mengembangkan dan menerapkan kompetensi yang diperlukan pada jabatan target.	kemampuan berupa pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang perlu dimiliki oleh setiap Pegawai ASN agar dapat melaksanakan tugas secara efektif.
Ciri Khas	Cenderung menetap, terbentuk sejak awal kehidupan, dan hanya berubah dalam jangka waktu lama.	Dinamis, dapat terus berkembang sesuai pengalaman, latihan, dan pembiasaan.

Agar lebih mudah dipahami, bayangkan seorang pegawai seperti sebuah Pohon.

Kompetensi (Apa yang Terlihat Sekarang)

Kemampuan Anda untuk menyelesaikan pekerjaan saat ini dengan baik. Ini adalah **buah** yang dihasilkan oleh pohon tersebut.

Bukti : Hasil kerja yang bagus, target tercapai, dan sertifikat keahlian yang dimiliki.

Potensi (Apa yang Bisa Dilakukan Nanti)

Kapasitas tersembunyi Anda untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar atau lebih sulit di masa depan. Ini adalah **akar** yang menentukan seberapa besar pohon itu bisa tumbuh.

Bukti : Kecepatan belajar hal baru, ketangguhan menghadapi masalah sulit, dan cara berpikir yang luas.



Potensi vs Kompetensi

Mana yang lebih penting? Keduanya! Yuk, lihat perbedaannya agar tidak salah.

	Potensi	Kompetensi
Apa yang Diukur	<ul style="list-style-type: none"> • Kecerdasan (IQ, Kritis, Strategis), • Sikap Kerja (Growth Mindset), & • Kepribadian (EQ). 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknis (Keahlian bidang), • Manajerial (8 Skill) • Sosial Kultural (Perekat Bangsa).
Tujuan Utama	Informasi tambahan untuk penilaian kompetensi & pemetaan pegawai dalam Manajemen Talenta.	Memastikan kesesuaian kemampuan pegawai terhadap standar jabatan saat ini.
Standar Lulus	Tidak Ada! Asesmen Potensi di Kementerian Kesehatan digunakan sebagai Informasi tambahan serta pemetaan pegawai sehingga tidak ada standar lulus/tidak lulus.	Ada! Membandingkan nilai individu terhadap Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) yang dipersyaratkan.
Masa Berlaku	Cukup Dilakukan 1x Saja! Asesmen ulang kemungkinan dilakukan jika terdapat pembaruan regulasi/perubahan pada kriteria penilaian.	Berlaku 3 Tahun. (Sesuai Peraturan BKN No. 26/2019)

Bagaimana jika saya belum punya hasil asesmen potensi?



Tanpa hasil asesmen potensi, **pengembangan karier dalam Manajemen Talenta tidak dapat diproses** karena data pendukungnya belum lengkap, sehingga profil Anda tidak dapat dipetakan dalam sistem Manajemen Talenta.

Metode Asesmen

Untuk menilai kompetensi, dibutuhkan rangkaian pelaksanaan tes menggunakan alat ukur dan simulasi, yang kita kenal sebagai metode penilaian kompetensi. Umumnya, metode yang digunakan adalah *Assessment Center* dan metode penilaian lainnya. Yuk, lihat perbedaannya!

Metode Assessment Center

Definisi

Mengukur kompetensi menggunakan **beberapa alat ukur atau simulasi, diobservasi dan dinilai langsung** oleh beberapa Asesor.

Bagaimana Prosesnya?

Peserta akan **terlibat dalam simulasi interaktif** seperti diskusi kelompok, tugas in-tray, role play, dsb.

Siapa yang menilai?

Tim Asesor, dengan mekanisme satu peserta dapat dinilai oleh **beberapa asesor (multi-asesor)** atau minimal 2 asesor.

Target Jabatan

Menjangkau seluruh level, mulai dari jabatan pelaksana hingga jabatan pimpinan tinggi atau jabatan fungsional yang setara.

Metode Penilaian Lainnya

Definisi

Mengukur potensi dan kompetensi pegawai dalam **skala besar** secara cepat dan efisien, **tanpa ada simulasi** perilaku langsung di depan penguji.

Bagaimana Prosesnya?

Peserta menyelesaikan tes secara mandiri melalui **platform digital** (contoh: rapid assessment di e-office) dengan **sejumlah pertanyaan**.

Siapa yang menilai?

Hasil pengerjaan tes peserta akan diolah secara sistem.

Target Jabatan

Terbatas, hanya dilakukan paling tinggi untuk jabatan Administrator dan Jabatan Fungsional yang setara.



Aspek yang Diukur

Dalam Asesmen Potensi

Aspek potensi yang diukur mengacu pada Permenpan RB Nomor 3 tahun 2020 tentang Manajemen Talenta sebagai berikut:



Kecerdasan:

1. Kemampuan intelektual
2. Kemampuan berpikir kritis dan strategis (*critical and strategic thinking*)
3. Kemampuan menyelesaikan permasalahan (*problem solving*)



Sikap Kerja:

1. Kemampuan belajar cepat dan mengembangkan diri (*growth mindset*)
2. Motivasi dan komitmen



Kepribadian:

1. Kemampuan interpersonal
2. Kesadaran diri (*self awareness*)
3. Kecerdasan emosional (*emotional quotient*)

Skala penilaian potensi

Level 1

Kapasitas potensi dasar masih sangat terbatas, jauh di bawah standar. Kesulitan menjalankan tugas yang kompleks.

Level 2

Potensi ada namun masih di bawah rata-rata. Kemampuan dasar sudah muncul tetapi belum konsisten.

Level 3

Potensi pada tingkat rata-rata. Mampu menjalankan peran standar, namun terbatas pada situasi yang menuntut kompleksitas tinggi.

Level 4

Potensi di atas rata-rata. Mampu menghadapi tantangan lebih kompleks, menunjukkan motivasi dan fleksibilitas yang kuat.

Level 5

Potensi unggul, jauh di atas rata-rata. Menunjukkan kemampuan berpikir strategis, kreativitas, dan motivasi luar biasa.

Aspek yang Diukur

Dalam Asesmen Kompetensi

Berdasarkan Permenpan RB Nomor 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, terdapat tiga aspek utama yang dinilai dalam kompetensi.

1

Kompetensi Teknis

Pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku spesifik yang berkaitan dengan **bidang teknis jabatan**.

2

Kompetensi Manajerial

Pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku dalam **memimpin atau mengelola unit organisasi**.

Kompetensi yang Dinilai :

1 Integritas

3 Komunikasi

5 Pelayanan Publik

7 Mengelola Perubahan

2 Kerjasama

4 Orientasi Pada Hasil

6 Pengembangan Diri dan Orang Lain

8 Pengambilan Keputusan

3

Kompetensi Sosial Kultural

Pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku terkait **pengalaman berinteraksi dengan masyarakat** yang memiliki perbedaan latar belakang, untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan jabatan.

Kompetensi yang Dinilai :

Perekat Bangsa

Ada Standar Penilaiannya, Iho!

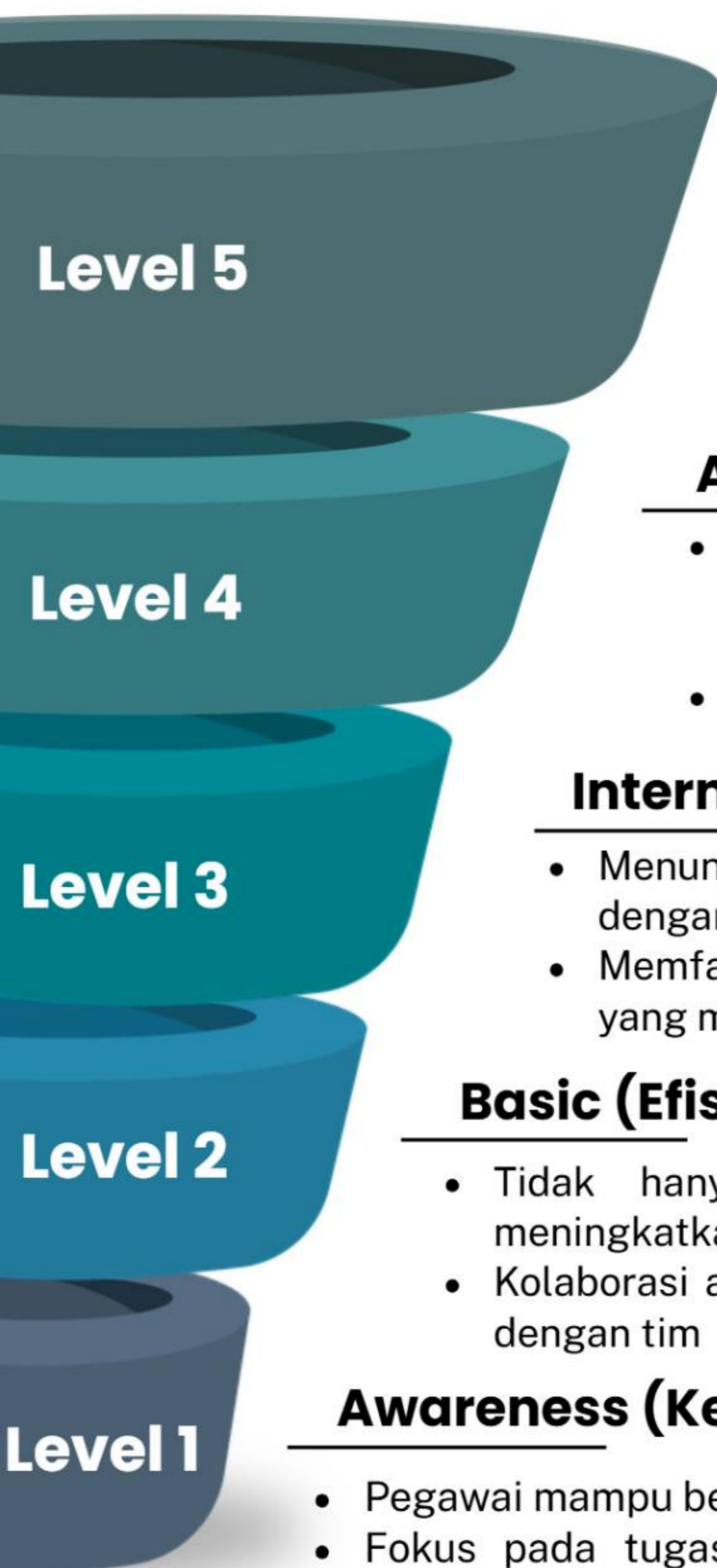
Setiap pegawai memiliki Standar Kompetensi yang berbeda-beda, tergantung pada jenjang jabatannya. Standar ini mengacu pada **Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017** tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Berikut Standar Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural

No.	Kompetensi	Jabatan Manajerial				Jabatan Non Manajerial								
		JPT Madya	JPT Pratama	JF Ahli Administrator	JF Ahli Pengawas	Pelaksana	JF Ahli Utama	JF Ahli Madya	JF Ahli Muda	JF Ahli Pertama	JFT Penyelia	JFT Mahir	JFT Terampi	JFT Pemula
A. Kompetensi Manajerial														
1	Integritas	5	4	3	2	1	5	4	3	2	3	2	2	1
2	Kerjasama	5	4	3	2	1	4	4	3	2	3	2	2	1
3	Komunikasi	5	4	3	2	1	4	4	3	2	3	2	1	1
4	Orientasi Pada Hasil	5	4	3	2	1	4	4	3	2	3	2	1	1
5	Pelayanan Publik	5	4	3	2	1	4	4	3	2	3	2	1	1
6	Pengembangan Diri dan Orang Lain	5	4	3	2	1	4	4	3	2	3	2	1	1
7	Mengelola Perubahan	5	4	3	2	1	4	4	3	2	3	2	1	1
8	Pengambilan Keputusan	5	4	3	2	1	4	4	3	2	3	2	1	1
B. Kompetensi Sosial Kultural														
9	Perekat Bangsa	5	4	3	2	1	5	4	3	2	3	2	2	1



Yuk, Kenali Tingkat Penguasaan Kompetensi!



Expert (Visioner dan Transformasional)

- Keputusan dan tindakan yang dihasilkan memiliki dampak jangka panjang, menjadi role model K/L lain dalam penerapan kebijakan yang disusun
- Menciptakan visi, memimpin transformasi, dan menjadi katalis perubahan di seluruh organisasi.

Advance (Strategis dan Inovatif)

- Mampu berpikir dan bertindak secara strategis. Menginisiasi perubahan, membangun sistem, dan mengambil keputusan yang berdampak besar pada unit kerja atau organisasi.
- Berani mengambil risiko yang terukur dan memimpin inovasi

Intermediate (Inisiatif dan Pengelolaan Tim)

- Menunjukkan inisiatif dan mampu memimpin dalam skala tim atau unit kerja dengan kompleksitas rendah dan menengah.
- Memfasilitasi kerja sama, mengelola konflik, dan mengambil keputusan yang memengaruhi tim. Fokus pada peningkatan proses kerja.

Basic (Efisiensi dan Kolaborasi)

- Tidak hanya mematuhi aturan, tetapi juga berusaha untuk meningkatkan kualitas dalam lingkup kerja.
- Kolaborasi antar individu mulai terjalin, dan dapat menyesuaikan diri dengan tim

Awareness (Kepatuhan dan Partisipasi)

- Pegawai mampu bertindak sesuai aturan dan standar yang ditetapkan.
- Fokus pada tugas individu, dan membutuhkan supervisi. Menunjukkan kesediaan untuk belajar dan berpartisipasi dalam tim.

“ “ Setiap jenjang jabatan memiliki standar level minimal yang harus dipenuhi. Semakin tinggi jabatan, semakin tinggi pula level kompetensi yang diharapkan. Jadi, tangga mana yang sedang anda pijak saat ini? Ayo terus kembangkan diri!

Gambaran Perilaku

Penguasaan Kompetensi



Berikut contoh gambaran perilaku pada **JF Analis SDM Aparatur**.

Fungsi utama: penyusunan kebutuhan, rekrutmen, pengembangan karier, penilaian kinerja, hingga pemberhentian ASN

Tema : Manajemen Kinerja

Level 5

Expert (Visioner dan Transformasional)

- Perilaku: Menjadi katalis perubahan nasional, menciptakan visi jangka panjang, dan menjadi role model bagi instansi lain.
- Contoh: Merumuskan kebijakan transformasi manajemen kinerja ASN tingkat nasional yang mengintegrasikan kinerja individu dengan target pembangunan nasional. Kebijakan yang Anda susun **menjadi standar baru** yang diadopsi oleh seluruh Kementerian/Lembaga di Indonesia.

Level 4

Advance (Strategis dan Inovatif)

- Perilaku: Menginisiasi perubahan sistem, mengambil keputusan berisiko, dan memberikan dampak besar pada unit kerja/organisasi.
- Contoh: Menganalisis bahwa sistem penilaian kinerja saat ini tidak mencerminkan produktivitas sebenarnya. **Menginisiasi pengembangan instrumen evaluasi baru** (misal: 360-degree feedback) dan meyakinkan pimpinan untuk menerapkannya sebagai dasar pemberian insentif di unit kerja

Level 3

Intermediate (Inisiatif dan Pengelolaan Tim)

- Perilaku: Memimpin koordinasi tim untuk menyelesaikan masalah operasional SDM dan memfasilitasi kerja sama tim.
- Contoh: Mengoordinasikan tim penilai kinerja untuk menyamakan standar pemberian nilai (kalibrasi) di satu direktorat, agar tidak ada disparitas nilai yang terlalu mencolok, Pegawai **mengelola proses** agar tim bekerja efektif.

Level 2

Basic (Efisiensi dan Kolaborasi)

- Perilaku: Mampu bekerja sama dan melakukan penyesuaian untuk meningkatkan kualitas layanan SDM.
- Contoh : Memberikan bimbingan singkat kepada admin di unit kerja lain tentang cara input data kinerja yang benar agar tidak keliru, sehingga proses rekapitulasi nilai menjadi lebih **cepat dan akurat**.

Level 1

Awareness (Kepatuhan dan Partisipasi)

- Perilaku: Mampu menjelaskan aturan dasar penilaian kinerja dan membantu mengumpulkan berkas SKP rekan sejawat.
- Contoh: Memastikan seluruh pegawai di unit kerja mengunggah dokumen penilaian kinerja tepat waktu sesuai jadwal yang ditetapkan. Fokus pegawai adalah **ketaatan pada administrasi**.

Hal-hal yang Perlu Diperhatikan Saat Asesmen



Pahami Kompetensi yang Diukur

Pahami standar kompetensi sesuai dengan jabatan target.



Perhatikan Instruksi

Pada beberapa simulasi, peserta diminta untuk menjadi peran tertentu, bukan peran jabatan sehari-hari.



Lengkapi Isian Formulir

Luangkan waktu yang cukup untuk mengisi kelengkapan dokumen pra-asesmen, tidak terburu-buru dan mengisi seadanya.



Fokus pada Saat Pelaksanaan Asesmen

Saat mengikuti asesmen tidak paralel mengerjakan tugas lain.



Berdasarkan Pengalaman

Ceritakan/berperan berdasarkan pengalaman saat mengelola tugas dan sumber daya.

02

Pemanfaatan Hasil Asesmen

4 FOKUS UTAMA PEMANFAATAN HASIL ASESMEN

Pengisian Jabatan

- ✓ Hasil asesmen menjadi dasar objektif untuk melihat kesiapan Anda dalam memegang tanggung jawab yang lebih besar seperti pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi/Kepala Unit Kerja.
- ✓ Memastikan Anda ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kapasitas terbaik Anda (*right person in the right place*).

Pengembangan Karir

- ✓ Kenaikan jenjang (Promosi): Menjadi bahan pertimbangan utama, bahwa Anda memiliki kompetensi manajerial dan sosial kultural untuk ke jenjang yang lebih tinggi. Contoh: kenaikan jenjang dari Ahli Muda ke Ahli Madya.
- ✓ Perpindahan di setiap jenis jabatan (Mutasi): Memastikan perpindahan didasarkan pada kecocokan keahlian Anda dengan kebutuhan di unit kerja baru

Pengembangan Kompetensi yang Tepat Sasaran

- ✓ Asesmen menunjukkan dengan jelas area mana yang menjadi kekuatan Anda dan area mana yang masih memiliki celah (*gap*) kompetensi yang perlu dikembangkan.
- ✓ Program pengembangan dirancang berdasarkan gap kompetensi Anda, sehingga pengembangan yang dilakukan (*coaching*, mentoring, penugasan, pelatihan) relevan dengan kebutuhan dan berdampak nyata bagi kinerja Anda.

Manajemen Talenta

- ✓ Hasil asesmen potensi dan kompetensi digunakan untuk pemetaan ke dalam sistem Manajemen Talenta. Mempermudah organisasi menjaring pegawai terbaik untuk dipersiapkan menduduki jabatan strategis.

Apa Saja yang Didapat dari Pelaksanaan Asesmen?

Laporan Individu Hasil Asesmen (Potensi dan Kompetensi) & Laporan Feedback

Laporan potensi berisi **gambaran kecerdasan, sikap kerja dan kepribadian** Anda. Sedangkan laporan kompetensi berisi **capaian kompetensi, uraian bukti perilaku (evidence), serta pemetaan kekuatan dan area pengembangan** Anda yang dibandingkan dengan standar jabatan.

Laporan *feedback* membantu Anda melihat profil diri secara objektif sebagai **dasar penyusunan rencana pengembangan** yang telah didiskusikan bersama asesor pada sesi *feedback*.

Kedua laporan ini bersifat Rahasia (*Confidential*) dan hanya boleh diakses oleh:

Pimpinan Unit Kerja

Pegawai yang mengikuti asesmen

Pengelola Kepegawaian

Atasan langsung dari pegawai ybs



Rekapitulasi Hasil Asesmen

Laporan rekapitulasi berisi informasi hasil asesmen seluruh pegawai dalam satu unit kerja. Dokumen ini dapat dijadikan pengelola kepegawaian sebagai dasar **rotasi, mutasi dan pengembangan pegawai** di unit kerja. Aksesnya terbatas hanya untuk:

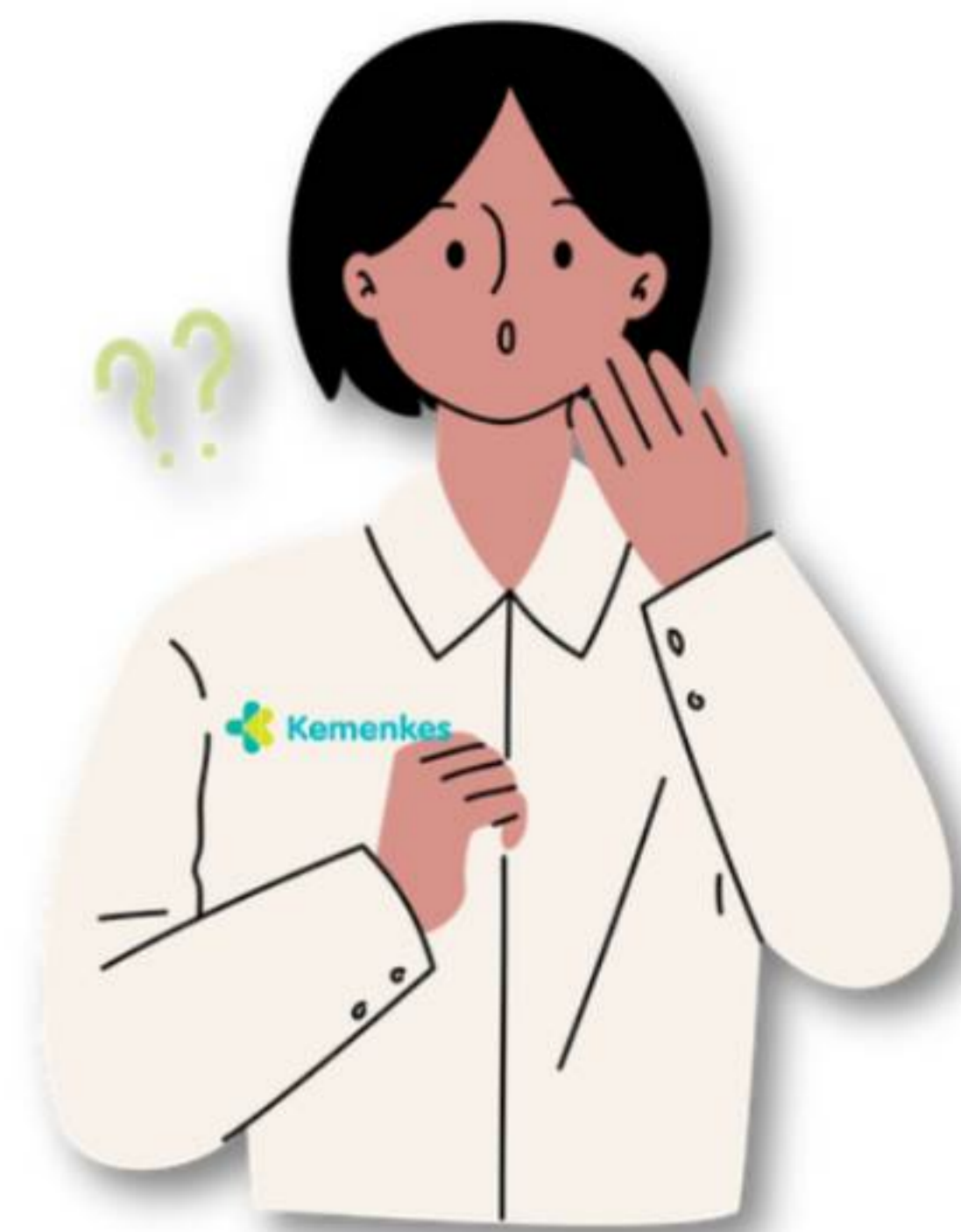
Pimpinan Unit Kerja

Pengelola Kepegawaian



Bagaimana Cara Mendapatkan Hasil Asesmen?

Saat ini, pengembangan sistem asesmen terintegrasi yang mampu mengakomodir big data masih dalam proses penyusunan. Oleh karena itu, agar distribusi data tetap aman, teratur, dan sampai ke tangan yang tepat, ditetapkan alur penyampaian sebagai berikut:



1. PENYAMPAIAN HASIL

Tim asesmen (P2KA) menyampaikan hasil asesmen secara resmi kepada kepala unit kerja dan PIC Asesmen/pengelola kepegawaian di masing-masing Unit Kerja.



2. DISTRIBUSI HASIL



Kepala unit kerja/pengelola kepegawaian/PIC asesmen unit kerja menyampaikan hasil asesmen kepada pegawai yang bersangkutan.

PERMINTAAN MANDIRI



Jika belum menerima atau ingin melihat hasil asesmen, Anda dapat langsung menghubungi atau **meminta kepada PIC asesmen/pengelola kepegawaian di unit kerja masing-masing.**

Alur Pelaksanaan Feedback (umpan balik) Hasil Asesmen Dengan Asesor

Pemberian *feedback* bertujuan membantu Pegawai memahami profil kompetensi dari hasil asesmen dan cara mengembangkannya. *Feedback*/umpan balik hasil asesmen dilakukan dengan asesor/atasan langsung.

Setelah hasil asesmen diterima, proses penilaian kompetensi tidak berhenti begitu saja. Mari ikuti siklus pengembangan berikut untuk memaksimalkan kompetensi Anda.

1 LAPORAN HASIL ASESMEN



Setelah pelaksanaan asesmen selesai, Anda akan **menerima laporan hasil asesmen**. Anda juga akan **menerima undangan sesi *feedback*** dan jadwal pertemuan dengan Asesor. Pada tahap ini, pegawai diharapkan **meninjau kembali secara mandiri hasil asesmen** sebagai bahan diskusi.

3 PENYUSUNAN RENCANA AKSI PENGEMBANGAN



Asesor dan pegawai **bersama-sama merumuskan langkah konkret** yang realistis untuk memperbaiki area pengembangan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki.

2 FEEDBACK DENGAN ASESOR

Setelah laporan hasil asesmen diterima, Anda akan **mengikuti sesi umpan balik (*feedback*) dengan Asesor**. Sesi *feedback* (umpan balik) dapat dilakukan secara berkelompok maupun dilakukan *one on one*.



ALERT: HAL YANG PERLU DIKETAHUI SAAT SESI FEEDBACK

- Umpan balik/*feedback* merupakan penyampaian masukan yang bersifat konstruktif mengenai hasil asesmen serta langkah pengembangan yang perlu dilakukan oleh pegawai maupun unit kerja
- Umpan balik (*feedback*) dapat diberikan secara tertulis maupun langsung oleh asesor, serta dapat didampingi oleh atasan langsung.
- Prosedur Pelaksanaan:
 1. Durasi penyampaian berkisar antara 30–45 menit.
 2. Dilakukan di lingkungan yang mendukung agar diskusi berjalan nyaman.

4 LAPORAN FEEDBACK



Setelah sesi *feedback* dengan Asesor selesai, Anda akan **menerima Laporan *Feedback*** yang berisi area kekuatan, area pengembangan dan langkah tindak lanjut pengembangan yang sudah didiskusikan dengan Asesor.

5 KEMBALI KE UNIT KERJA

Laporan *feedback* terkait langkah tindak lanjut pengembangan yang sudah didiskusikan dengan Asesor **didiskusikan kembali dengan Kepala Unit Kerja**.



Alur Pelaksanaan *Feedback* (umpan balik) Hasil Asesmen Pada Unit Kerja

Pemberian *feedback* bertujuan membantu Pegawai memahami profil kompetensi dari hasil asesmen dan cara mengembangkannya. *Feedback*/umpan balik hasil asesmen dilakukan dengan asesor/atasan langsung.

Setelah mendapatkan potret kompetensi dari Asesor, langkah selanjutnya adalah membawa hasil tersebut kembali ke unit kerja Anda.

1. DIALOG KERJA

Menggunakan Laporan *Feedback* sebagai bahan diskusi dengan pimpinan unit kerja untuk sinkronisasi rencana pengembangan Anda dengan kebutuhan organisasi.



2. KESEPAKATAN RENCANA PENGEMBANGAN KOMPETENSI

Menyepakati bentuk pengembangan kompetensi bersama atasan. Atasan **memberikan dukungan** berupa izin pelatihan, penunjukan mentor di unit, atau penyesuaian porsi tugas untuk praktik kompetensi baru.

3. PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI

- Dilakukan sesuai rencana pengembangan yang telah disusun/disepakati.
- Dokumentasi/laporan proses pelaksanaan pengembangan kompetensi.



Melihat **kesesuaian perencanaan dan pelaksanaan** pengembangan kompetensi individu atau unit kerja.

4. EVALUASI

5. RE-ASSESSMENT

Penilaian kompetensi ulang pegawai, dapat dilakukan paling cepat **6 bulan setelah program pengembangan selesai** (d disesuaikan dengan hasil evaluasi pengembangan).





Contoh Laporan Feedback



LAPORAN FEEDBACK

PENILAIAN KOMPETENSI DALAM RANGKA PEMETAAN PEGAWAI DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KESEHATAN 2026



*Gambaran hasil penilaian Kompetensi :

A. Kekuatan dan Area Pengembangan

Kekuatan	Area Pengembangan
1. Ia mampu melakukan monitoring dan evaluasi terhadap penerapan sikap integritas di dalam unit kerja yang dipimpinnya.	1. Ia perlu mengembangkan sistem kerjasama jangka Panjang dalam rangka pencapaian target kerja organisasi.
2. Ia mampu mempersuasi pemangku kepentingan untuk mendorong menyepakati langkah-langkah bersama dengan tujuan meningkatkan kinerja yang berkelanjutan.	2. Ia perlu menyusun program jangka panjang terkait pengembangan SDM yang dibutuhkan organisasi di masa yang akan datang.
3. Ia mampu memperhatikan dan menetapkan langkah terkait penerapan pelayanan publik yang objektif dan netral.	



B. Rencana Tindak Lanjut Pengembangan Kompetensi di Tempat Kerja

Jalur Pengembangan Kompetensi	Kegiatan	Target Waktu Pelaksanaan
Kerja sama		
Mandiri	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan kerja sama sinergis dengan rekan dari lintas fungsi atau Kementerian Lembaga Mempelajari kepentingan yang implisit dan eksplisit dari masing-masing pihak dan peluang untuk mengakomodir hal tersebut Dimana turut memberikan manfaat bagi organisasi. 	6 bulan
Penugasan	Ditugaskan untuk melakukan kerja sama dengan rekan lintas unit atau Kementerian Lembaga sehingga mendapatkan pengalaman untuk memahami berbagai kepentingan dan menemukan titik temu tujuan untuk dikerjasamakan ke depan.	6 bulan
Pelatihan	Mengikuti pelatihan terkait <i>Building Effective Synergy in Organization</i> .	12 bulan
Pengembangan Diri dan Orang Lain		



Mandiri	Berlatih menyusun program pengembangan dengan mengacu pada tujuan organisasi.	3 bulan
Penugasan	Ditugaskan untuk berdiskusi dengan timnya, terkait keterampilan yang dapat ditingkatkan untuk memaksimalkan kinerja unitnya.	1-2 bulan
Pelatihan	Pelatihan berkaitan dengan pengembangan personel untuk kaderisasi	6 bulan

C. Identifikasi Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan pengembangan kompetensi sesuai rekomendasi hasil asesmen

Faktor pendukung	Faktor Penghambat	Solusi Mengatasi Hambatan
<ul style="list-style-type: none"> Adanya dukungan dari pimpinan Motivasi dan komitmen tinggi pribadi 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat keterbatasan waktu Terbatasnya jenis pelatihan yang tersedia di Kemenkes 	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun dan mengatur jadwal secara efektif Mencari Lembaga pelatihan lain selain dari Kemenkes



03

Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Gap Hasil Atesmen

Alur Strategi Pengembangan Kompetensi





Contoh Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Hasil Asesmen

Yuk, Intip Contoh Kasus: Misi "Upgrade" dr. Reza Rahardian!

1



**dr. Reza Rahardian
(JF Ahli Muda)**

Berdasarkan standar jabatannya, ia diharapkan mencapai **Level 3** pada seluruh kompetensi. Namun, hasil asesmen menunjukkan adanya beberapa kesenjangan/GAP kompetensi yang perlu ditingkatkan. Mari kita lihat hasilnya!

Berikut adalah hasil asesmen dr. Reza Rahardian

No.	Kompetensi Manajerial & Sosial Kultural	Standar Kompetensi	Hasil Asesmen	GAP
1	Integritas	3	3	-
2	Kerja sama	3	3	-
3	Komunikasi	3	2	-1
4	Orientasi Pada Hasil	3	3	-
5	Pelayanan Publik	3	2	-1
6	Pengembangan Diri dan Orang Lain	3	3	-
7	Mengelola Perubahan	3	3	-
8	Pengambilan Keputusan	3	2	-1
9	Perekat Bangsa	3	3	-

Butuh Pengembangan!

Butuh Pengembangan!

Butuh Pengembangan!



Apa yang Harus dr. Reza Lakukan?

Berikut contoh rekomendasi pengembangan kompetensi untuk gap kompetensi “Komunikasi” dr. Reza!

Kompetensi

Rekomendasi

Komunikasi

Mandiri

- Merangkum berbagai informasi langsung (rapat/diskusi, fgd, dll) informasi tidak langsung (berita, literatur, sosial media, dll) atas suatu topik/isu menjadi suatu kesimpulan sederhana, untuk dapat disampaikan kembali kepada pimpinan, anggota tim/rekan kerja serta pemangku kepentingan terkait.
- Pelajari strategi komunikasi yang efektif, dimulai dengan pemetaan karakteristik *audience*, menyusun materi pembahasan, dan identifikasi output komunikasi yang diharapkan.

Penugasan

- Membuat dokumen/surat resmi/telaahan yang memiliki topik kompleks dengan narasi/redaksi yang jelas.
- Memberikan peran sebagai pimpinan proyek/rapat dengan unsur *audience* dari berbagai lintas fungsi untuk memberikan peluang bagi pegawai menuangkan gagasan/ide dan merangkum hasil diskusi.

Pelatihan

- Pelatihan penerapan kompetensi komunikasi di tempat kerja. Dapat mengikuti e-learning kompetensi manajerial dan sosial kultural pejabat administrator atau JF setara pada MOOC E-Learning Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural Level 3 di LMS Kemenkes di <https://lms.kemkes.go.id/>
- Pelatihan terkait *public speaking*, komunikasi efektif.

Apa yang Harus dr. Reza Lakukan?

Berikut contoh rekomendasi pengembangan kompetensi untuk gap kompetensi “Pelayanan Publik” dr. Reza!

Kompetensi	Rekomendasi
Pelayanan Publik	<p>Mandiri</p> <ul style="list-style-type: none">• Inisiasi dan libatkan tim untuk mencari informasi kebutuhan pemangku kepentingan (internal dan eksternal), gunakan berbagai pendekatan, jaring umpan balik dari pemangku kepentingan internal dan eksternal terhadap kualitas pelayanan yang telah diberikan oleh tim/unit kerja Anda.• Identifikasi pihak-pihak eksternal yang dapat diajak bekerjasama untuk menjalankan sistem pelayanan publik terkait substansi/bidang unit anda.• Lakukan studi banding ke unit/instansi lain yang sudah terbukti unggul dalam pelayanan publik. Adopsi dan sesuaikan penerapannya di unit kerja/organisasi. <hr/> <p>Penugasan</p> <p>Tugaskan pegawai untuk melakukan kajian atas program pelayanan yang telah dilakukan unit kerja/organisasi, dan minta untuk membuat program-program yang dapat meningkatkan pelayanan untuk pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal.</p> <hr/> <p>Pelatihan</p> <p>Pelatihan penerapan kompetensi pelayanan publik di tempat kerja. Dapat mengikuti e-learning kompetensi manajerial dan sosial kultural untuk jenjang JF Ahli Muda atau jabatan setara pada <i>MOOC E-Learning Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural Level 3</i> di LMS Kemenkes di https://lms.kemkes.go.id/</p>

Apa yang Harus dr. Reza Lakukan?

Berikut contoh rekomendasi pengembangan kompetensi untuk gap kompetensi “Pengambilan Keputusan” dr. Reza!

Kompetensi

Rekomendasi

Pengambilan Keputusan

Mandiri

- Melibatkan diri dalam proses pemecahan masalah-masalah operasional di unit kerja, dan ambil bagian memberikan solusi pemecahan masalah berdasarkan pemikiran logis, data dan informasi akurat.
- Mempelajari cara-cara efektif di unit kerja/ instansi lain dalam menyelesaikan permasalahan (dengan substansi yang relevan), sebagai upaya pemilihan alternatif solusi masalah yang dihadapi.

Penugasan

Ditugaskan menyelesaikan salah satu permasalahan di unit kerja organisasi, dengan menyusun alternatif solusi disertai kemungkinan risiko dan keberhasilan setiap alternatif.

Pelatihan

- Pelatihan penerapan kompetensi mengelola pengambilan keputusan di tempat kerja. Dapat mengikuti *e-learning* kompetensi manajerial dan sosial kultural untuk jenjang JF Ahli Muda atau jabatan setara pada *MOOC E-Learning* Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural Level 3 di LMS Kemenkes di <https://lms.kemkes.go.id/>
- Pelatihan terkait *effective strategy execution* atau *design thinking*.

Contoh Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Hasil Asesmen

Yuk, Intip Contoh Kasus: Misi "Upgrade" Diana Pungki!

2



Diana Pungki (JF Ahli Madya)

Berdasarkan standar jabatannya, ia diharapkan mencapai **Level 4** pada seluruh kompetensi. Namun, hasil asesmen menunjukkan adanya beberapa kesenjangan/GAP yang perlu ditingkatkan. Mari kita lihat hasilnya!

Berikut adalah hasil asesmen Diana Pungki

No.	Kompetensi Manajerial & Sosial Kultural	Standar Kompetensi	Hasil Asesmen	GAP
1	Integritas	4	4	-
2	Kerja sama	4	2	-2
3	Komunikasi	4	4	-
4	Orientasi Pada Hasil	4	3	-1
5	Pelayanan Publik	4	4	-
6	Pengembangan Diri dan Orang Lain	4	4	-
7	Mengelola Perubahan	4	4	-
8	Pengambilan Keputusan	4	4	-
9	Perekat Bangsa	4	4	-

Butuh Pengembangan!

Butuh Pengembangan!

Berikut contoh rekomendasi pengembangan kompetensi untuk gap kompetensi “Kerja sama” Diana Pungki!

Kompetensi	Rekomendasi
Kerja sama	<p>Mandiri</p> <ul style="list-style-type: none">• Tetapkan langkah strategi yang bisa dilakukan untuk memberikan kontribusi lebih besar pada unit kerja, termasuk strategi membangun kerjasama dengan pihak/unit lain dalam mendukung penyelesaian masalah/kendala bersama.• Identifikasi unit-unit kerja yang terkait dengan tugas dan target, lakukan kolaborasi dengan prinsip saling memenuhi kepentingan satu sama lain, lakukan diskusi secara berkala. Pada lingkup tim, lakukan delegasi tugas kepada anggota tim dengan tetap melakukan monitoring dan memberikan saran yang diperlukan. <hr/> <p>Penugasan</p> <p>Tugaskan dalam satu kegiatan/<i>project</i> kompleks yang mendorong pegawai berkoordinasi dengan berbagai pihak (antar unit kerja di internal organisasi atau eksternal organisasi). Sehingga mendapatkan pengalaman berinteraksi dan menghadapi situasi dengan berbagai kepentingan dan menemukan titik temu tujuan untuk dikerjasamakan kedepan.</p> <hr/> <p>Pelatihan</p> <ul style="list-style-type: none">• Mengikuti pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan membangun sinergi dan kerjasama antar unit.• Secara mandiri dapat mengikuti <i>e-learning Massive Open Online Course (MOOC)</i> kompetensi manajerial dan sosial kultural pejabat Jabatan Pimpinan Tinggi atau pejabat fungsional yang setara (JF Ahli Madya) dengan media belajar pada https://lms.kemkes.go.id








Berikut contoh rekomendasi pengembangan kompetensi untuk gap kompetensi “Orientasi Pada Hasil” Diana Pungki!

Kompetensi	Rekomendasi
Orientasi Pada Hasil	<p>Mandiri</p> <ul style="list-style-type: none">• Aktif memperbaharui informasi terkait target organisasi selanjutnya identifikasi potensi sumber daya yang ada di internal tim, unit kerja maupun eksternal, diskusikan dengan anggota tim di unit kerja strategi pencapaian target agar melebihi yang ditetapkan.• Ajak anggota tim konsisten menyusun <i>timeline</i> untuk implementasi strategi dan langkah-langkah yang disepakati. <hr/> <p>Penugasan</p> <ul style="list-style-type: none">• Melibatkan ybs dalam diskusi penetapan dan pencapaian sasaran strategis organisasi, bukan hanya terkait target substansi yang ia tekuni tetapi lebih luas target strategis organisasi• Tugaskan melakukan identifikasi atau mengkaji proses kerja yang selama ini dilakukan dalam pencapaian target kerja. Selanjutnya tetapkan sasaran kerja tim berdasarkan identifikasi yang telah dilakukan. Minta masukan dai pihak-pihak sekitar (anggota tim dan atasan) mengenai hasil kerja yang telah dicapai dan sasaran kerja baru.• Lakukan pemantauan dan evaluasi capaian kinerja unit kerja secara berkala dalam bentuk <i>project charter</i>. <hr/> <p>Pelatihan</p> <ul style="list-style-type: none">• Pelatihan terkait prosedur pelaksanaan proyek dan standar kualitas organisasi dalam mencapai kinerja Unggul• Mengikuti pelatihan <i>performance management</i>• Secara mandiri dapat mengikuti <i>e-learning Massive Open Online Course</i> (MOOC) kompetensi manajerial dan sosial kultural pejabat Jabatan Pimpinan Tinggi atau pejabat fungsional yang setara (JF Ahli Madya) dengan media belajar pada https://lms.kemkes.go.id

Contoh Alur Pengembangan Kompetensi (*Learning Journey*) bagi Pegawai Dalam Kurun Waktu 6 bulan



		 Indikator Level 4	 Tujuan Pengembangan	 Aktivitas Utama	 Metode	 Output
Fase 1 Bulan 1	1. Tindak lanjut hasil asesmen & feedback	Mampu mengidentifikasi isu sistemik, bukan hanya masalah operasional.	Mengidentifikasi gap kompetensi dan menetapkan Rencana Pengembangan Individu (RPI)	<ul style="list-style-type: none"> Review hasil asesmen Mansoskul 1-2 sesi dialog kinerja Penetapan isu strategis sebagai tema project 	Coaching/ Mentoring PIC : Kepegawaian dan Atasan	<ul style="list-style-type: none"> Form Coaching & Mentoring (<i>Perencanaan yang disepakati</i>) Dokumen RPI yang disetujui atasan
Fase 2 Bulan 2	2. Penguatan Kompetensi Strategis	Mampu melihat akar masalah & dampak jangka panjang.	Menguatkan kemampuan konseptual & strategis	Topik-topik pembelajaran : <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Decision Making & System Thinking</i> 2. <i>Influencing & Stakeholder Mngt.</i> 3. <i>Conflict & Governance Simulation</i> 4. MOOC Mansoskul Level 4 	Pelatihan/ E-Learning/ Workshop PIC : Kepegawaian	<ul style="list-style-type: none"> Sertifikat pembelajaran Rancangan action plan individu
Fase 3 Bulan 3 – 4	3. <i>Leadership, Stakeholder Engagement & Project Implementation</i>	Mampu membangun inisiasi, mendapat dukungan & mengelola resistensi. Mampu mengusung solusi yang bersifat sistemik & preventif.	Menerapkan kompetensi dalam konteks nyata	<ul style="list-style-type: none"> Mengembangkan kepemimpinan, perubahan, & komunikasi strategis Memimpin tim lintas unit/profesi/mitra Mentoring dengan atasan/senior/Jabfung/Pejabat 	Penugasan Praktik perilaku kepemimpinan & mentoring PIC : Kepegawaian dan Atasan	<ul style="list-style-type: none"> Form Coaching & Mentoring (<i>Pelaksanaan & Catatan refleksi pengembangan pribadi</i>) SK / Surat Penugasan Project
Fase 4 Bulan 5	4. Konsolidasi & Analisis Dampak	Dampak lintas unit & ada mekanisme keberlanjutan	Mengukur perubahan perilaku	<ul style="list-style-type: none"> Identifikasi perubahan perilaku dalam implementasi project Review RPI Feedback pimpinan 	Coaching/ Mentoring PIC : Kepegawaian dan Atasan	<ul style="list-style-type: none"> Form Coaching & Mentoring: Evaluasi Laporan project
Fase 5 Bulan 6	5. Mini Assessment & Evaluasi Gap	Terlihat pergeseran dari koordinatif menjadi strategis & persuasif.	Uji kesiapan re-assessment	<ul style="list-style-type: none"> Presentasi hasil project Behavioural interview mock up mengacu Kamus Kompetensi, Indikator Perilaku Permenpan 38/2017 Review gap awal vs akhir 	Presentasi/ Uji Panel Internal/ Simulasi PIC : Kepegawaian dan Atasan	<ul style="list-style-type: none"> Surat Keterangan Pengembangan Kompetensi ditetapkan Rekomendasi re-assessment



Apa saja yang bisa diikuti dalam rangka persiapan Ukom Mansoskul?

Untuk mempersiapkan diri menghadapi Uji Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural (Ukom Mansoskul), pegawai dapat mengikuti pengembangan kompetensi melalui dua jalur utama yang disediakan oleh Kemenkes Corporate University.

1

Jalur Klasikal

Mengikuti pelatihan atau e-learning mansoskul pada:

01 **LMS Plataran Sehat**
<https://lms.kemkes.go.id/>

02 **Knowledge Management System (KMS)**
<https://kms.kemkes.go.id/>

03 **E-learning KPK**
<https://newlearning.kpk.go.id/>

04 **Kemenkeu Learning Center**
<https://klc2.kemenkeu.go.id/>

05 **Youtube Kemenkes CorpU**
<https://www.youtube.com/@kemenkescorpu>

06 **Platform Pembelajaran Lainnya**

2

Jalur Non Klasikal

Pengembangan melalui praktik dan bimbingan langsung, meliputi:

01 Mengikuti **Coaching Clinic** Peningkatan Pemahaman Pegawai terhadap Standar Kompetensi dan Proses Asesmen Kompetensi yang diadakan P2KA.

02 Melaksanakan penugasan dari pimpinan dalam kegiatan-kegiatan yang memberikan peran kepada pegawai dalam mengelola tim, *project*, memberikan kajian dan rekomendasi atas program/layanan organisasi.

Rekomendasi pengembangan kompetensi lebih rinci:
<https://link.kemkes.go.id/BangkomMansoskul>



FAQs

(Frequently Asked Questions) Dalam Asesmen

Q

Mengapa saya harus mengikuti penilaian kompetensi (asesmen)?

A

Asesmen bertujuan untuk "mencocokkan" keahlian Anda dengan standar jabatan. Hasilnya dapat digunakan sebagai pengisian jabatan (promosi), pengembangan karier, penempatan dalam Manajemen Talenta, serta membantu Anda memilih pelatihan yang paling tepat untuk menutup celah (gap) kompetensi.

Q

Apa bedanya metode Assessment Center dengan Penilaian Lainnya (seperti Rapid Assessment)?

A

Assessment Center dilaksanakan dengan beberapa asesor dan simulasi (wawancara, LGD, dsb) untuk prediksi keberhasilan jabatan tinggi. Sedangkan metode penilaian lainnya biasanya bersifat massal, berbasis digital, dan lebih fokus pada pemetaan kompetensi pegawai.

Q

Apa bedanya Asesmen Potensi dan Asesmen Kompetensi?

A

Potensi memotret kapasitas dasar atau bakat (bersifat menetap), sedangkan Kompetensi mengukur kemampuan nyata yang Anda tunjukkan saat ini sesuai jabatan (dapat terus dikembangkan).

Q

Apa tujuan utama mengikuti Tes Potensi?

A

Untuk memotret kapasitas dasar (kecerdasan, sikap kerja, kepribadian) sebagai dasar pemetaan Manajemen Talenta, perencanaan karier, dan pengembangan pegawai. Jika tidak memiliki hasil asesmen potensi, maka profil Anda tidak dapat dipetakan dalam sistem Manajemen Talenta.

FAQs

(Frequently Asked Questions) Dalam Asesmen

Q

Apakah ada standar nilai kelulusan dalam Tes Potensi?

A

Tes potensi tidak mengenal istilah lulus atau tidak lulus. Hasilnya hanya berupa kategori (Tinggi, Menengah, Rendah) untuk memotret kapasitas diri.

Q

Berapa lama hasil asesmen saya berlaku (kadaluwarsa)?

A

Hasil asesmen kompetensi berlaku selama 3 tahun, sedangkan asesmen potensi cukup dilakukan satu kali (atau sesuai dengan regulasi yang berlaku).

Q

Bagaimana cara mendapatkan laporan hasil asesmen saya sebelumnya?

A

Hubungi PIC Asesmen di Unit Kerja masing-masing. Tim P2KA telah mendistribusikan hasil melalui PIC Asesmen di masing-masing unit kerja.

Q

Mengapa soal/pertanyaan asesmen tidak sesuai dengan Tusi (Tugas Fungsi) saya?

A

Karena yang diukur adalah Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural (seperti Kepemimpinan, Komunikasi, dan Perekat Bangsa). Kompetensi ini bersifat umum dan wajib dimiliki oleh semua ASN di jenjang jabatan yang sama, apa pun latar belakang tugasnya.

Q

Kapan saya dapat mengikuti *re-assessment*?

A

Paling cepat 6 bulan setelah melakukan pengembangan kompetensi yang dibuktikan surat keterangan “telah melakukan pengembangan kompetensi.”



P2KA

Pusat Pengembangan Kompetensi Aparatur

Tahun 2026