



BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA

No.1197, 2019

KEMEN-BUMN. ASN. Kamus Kompetensi.
Pencabutan.

PERATURAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

REPUBLIK INDONESIA

NOMOR PER - 04/MBU/07/2019

TENTANG

KAMUS KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA

DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang :
- a. bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 2 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, dalam menyelenggarakan manajemen aparatur sipil negara berbasis sistem merit, setiap instansi pemerintah harus menyusun standar kompetensi jabatan;
 - b. bahwa penyusunan standar kompetensi jabatan Aparatur Sipil Negara dilakukan berdasarkan kamus kompetensi teknis, kamus kompetensi manajerial dan kamus kompetensi sosial kultural Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara tentang Kamus Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara;

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70, Tambahan Lembaran Republik Indonesia Negara Nomor 4297);
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);
3. Peraturan Presiden Nomor 41 Tahun 2015 tentang Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 76) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 41 Tahun 2017 tentang Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 74);
4. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-10/MBU/07/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1379) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-06/MBU/12/2017 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-10/MBU/07/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1782);
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1907);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA TENTANG KAMUS KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA.

Pasal 1

Kamus Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara dimaksudkan sebagai pedoman untuk melakukan penilaian kompetensi berdasarkan level kompetensi dengan cara membandingkan kompetensi individu pegawai dengan definisi dari level pada kompetensi tersebut.

Pasal 2

Ruang lingkup kamus kompetensi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara meliputi:

1. Kompetensi Kepemimpinan, terdiri dari kompetensi strategis dan kompetensi manajerial;
2. Kompetensi Fundamental, terdiri dari kompetensi inti yang didalamnya terdapat kompetensi sosio kultural dan kompetensi digital; dan
3. Kompetensi Teknis, terdiri dari Kompetensi Teknis Fungsi *Core Business* untuk manajemen portofolio, Kompetensi Teknis Fungsi *Core Business* untuk korporat, dan Kompetensi Teknis fungsi *Enabler*.

Pasal 3

Kamus kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1, dituangkan dalam Pedoman Kamus Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang menjadi bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 4

Kamus Kompetensi Aparatur Sipil Negara digunakan sebagai landasan dalam penyusunan standar kompetensi jabatan Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara.

Pasal 5

Standar Kompetensi setiap jabatan di lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara ditetapkan dengan Keputusan Sekretaris Kementerian Badan Usaha Milik Negara.

Pasal 6

Kamus Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 dievaluasi dan disesuaikan secara berkelanjutan sesuai dinamika perubahan dan kebutuhan organisasi.

Pasal 7

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku:

- 1) Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-14/MBU/10/2014 tentang Standar Kompetensi Jabatan Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian BUMN (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1569);
- 2) Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor SK-155/MBU/07/2019 tentang Kamus Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara;

dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 8

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 4 Oktober 2019

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

RINI M. SOEMARNO

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 16 Oktober 2019

DIREKTUR JENDERAL
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

WIDODO EKATJAHJANA

LAMPIRAN
PERATURAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
NOMOR PER - 04/MBU/07/2019
TENTANG
KAMUS KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DI
LINGKUNGAN KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK
NEGARA

PEDOMAN KAMUS KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN
KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Umum

1. Berdasarkan Pasal 51 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, bahwa manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit.
2. Dalam Pasal 1 angka 22 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang dimaksud dengan Sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.
3. Dalam Pasal 2 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 tahun 2017, dalam menyelenggarakan manajemen aparatur sipil negara berbasis sistem merit, setiap instansi pemerintah harus menyusun standar kompetensi jabatan.
4. Dalam Pasal 6 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 tahun 2017, standar kompetensi jabatan disusun berdasarkan kamus kompetensi teknis, kamus kompetensi manajerial dan kamus kompetensi sosial kultural.
5. Dalam rangka penyusunan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier di lingkungan Kementerian BUMN, diperlukan penyusunan Kamus Kompetensi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian BUMN.

B. Tujuan

Penyusunan kamus kompetensi ini bertujuan untuk :

1. Membangun kompetensi yang berkontribusi dalam peningkatan kinerja organisasi dan individu;
2. Mengetahui jenis kompetensi dan level kompetensi yang dipetakan sebagai prasyarat jabatan untuk pengembangan perencanaan karier; dan
3. Menyelaraskan profil kompetensi individu dan standar kompetensi jabatan untuk perencanaan suksesi.

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup kamus kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kementerian BUMN meliputi:

1. Kompetensi Kepemimpinan, terdiri dari kompetensi strategis dan kompetensi manajerial;
2. Kompetensi Fundamental, terdiri dari kompetensi inti yang didalamnya terdapat kompetensi sosio kultural dan kompetensi digital; dan
3. Kompetensi Teknis, terdiri dari Kompetensi Teknis Fungsi *Core Business* untuk manajemen portofolio, Kompetensi Teknis Fungsi *Core Business* untuk korporat, dan Kompetensi Teknis fungsi *Enabler*.

D. Pengertian

1. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
2. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan fungsi, tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai ASN dalam suatu satuan organisasi.
3. Jabatan Struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang pegawai negeri sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara.
4. Standar Kompetensi Jabatan adalah ukuran kompetensi tertentu yang ditetapkan sebagai patokan pada setiap jenis jabatan, agar tugas dalam jabatan dapat diselesaikan dengan baik.
5. Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang

spesifik berkaitan dengan bidang teknis Jabatan.

6. Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.
7. 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.
8. Kompetensi Digital adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan terkait dengan kemampuan inovasi dan adaptasi di era digital sesuai dengan peran fungsi dan jabatannya.
9. Pejabat Pembina Kepegawaian yang selanjutnya disingkat PPK adalah pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai ASN dan pembinaan manajemen ASN di instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
10. Sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.
11. Karier adalah perkembangan individu (pegawai) dalam jenjang/pangkat yang dapat dicapai selama pengabdianya sebagai PNS.
12. Pengembangan karier adalah program pengembangan melalui peningkatan jenjang jabatan dan jenjang pangkat bagi seorang PNS pada suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasinya, dengan memperhatikan persyaratan sesuai peraturan perundang-undangan dan kebutuhan organisasi.
13. Badan Usaha Milik Negara yang dalam Peraturan ini selanjutnya disebut BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.

14. Badan Usaha yang dimaksud dalam peraturan ini termasuk namun tidak terbatas pada Badan Usaha Milik Negara, Anak Perusahaan, Perusahaan Afiliasi, dan Perusahaan Minoritas.

BAB II

KAMUS KOMPETENSI

A. Latar Belakang

Kompetensi adalah gabungan dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), sikap (*attitude*), serta perilaku (*behaviour*) yang terlihat dan terukur yang berkontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai untuk mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai visi, misi dan sasaran, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Kompetensi digunakan sebagai standar yang menggambarkan level pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan untuk berhasil di dalam pelaksanaan kerja, sekaligus sebagai kriteria penilaian dalam hal pencapaian kompetensi. Kompetensi seorang pegawai apabila digabungkan dengan kapasitasnya maka akan menjadi kemampuan dari pegawai tersebut. Rumusan ini dijabarkan sebagai persamaan *Competency + Capacity = Capability*.

Kamus Kompetensi adalah buku panduan yang menyediakan inventarisasi kompetensi yang lengkap di lingkungan Kementerian BUMN. Kamus ini mencakup model kompetensi yang meliputi berbagai kompetensi baik Kompetensi Kepemimpinan yang terdiri dari Kompetensi Strategis dan Kompetensi Manajerial, Kompetensi Fundamental yang terdiri dari Kompetensi Inti dan Kompetensi Digital, maupun Kompetensi Teknis. Dimana setiap kompetensi yang ada dilengkapi dengan level kompetensi (*proficiency level*).

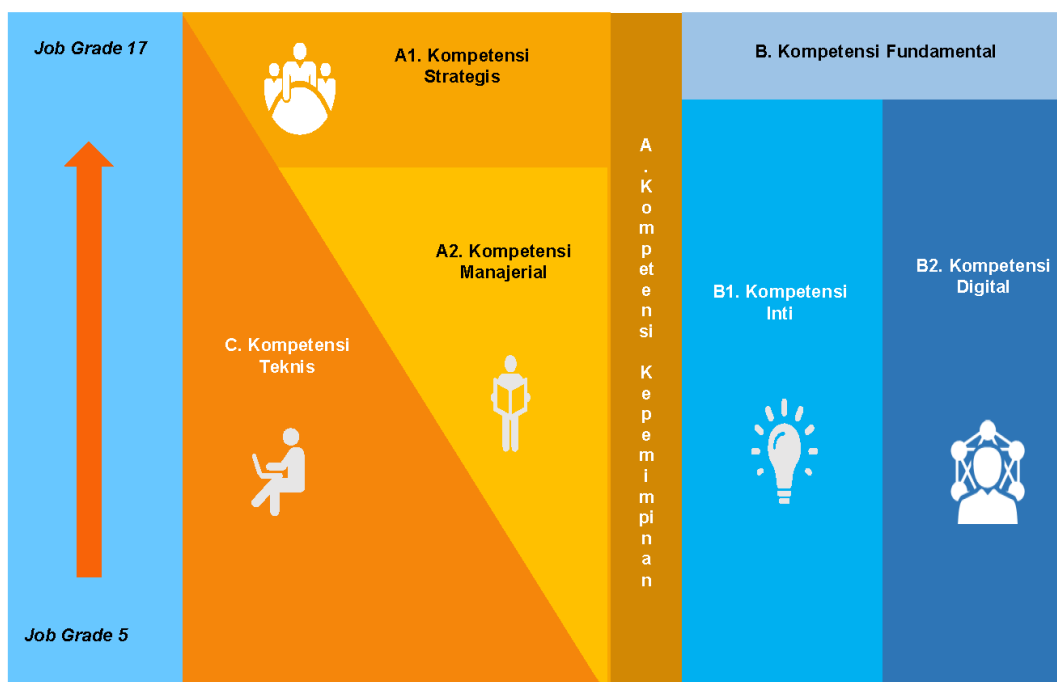
Kamus kompetensi ini menjadi pedoman untuk melakukan penilaian kompetensi berdasarkan level kompetensi dengan cara membandingkan kompetensi individu pegawai dengan definisi dari level pada kompetensi tersebut.

Selain itu, perbandingan kompetensi antara kualifikasi pegawai (atau kompetensi berserta level kompetensi yang dimiliki oleh individu pegawai) dan standar kompetensi jabatan (kompetensi dan level kompetensi dari

jabatan tersebut) dapat digunakan untuk mengukur pada jabatan yang diemban saat ini maupun pada jabatan di masa depan dalam rangka pengembangan karier ataupun perencanaan suksesi. Proses ini dilakukan sebagai *profile matching*. Hasilnya adalah identifikasi kesenjangan kompetensi (*competency gap*) yang akan dijadikan sebagai dasar penyusunan IDP (*Individual Development Plan*) atau rencana pengembangan individu pegawai dalam bentuk TLD (*Training – Learning – Development* atau Pelatihan – Pembelajaran – Pengembangan).

Instrumen pengelolaan kompetensi ini dijadikan sebagai strategi sumber daya manusia di lingkungan Kementerian BUMN melalui proses rekrutmen, TLD (Pelatihan – Pembelajaran – Pengembangan), pengelolaan kinerja, pengelolaan karier (termasuk kriteria promosi) dan perencanaan suksesi atau alokasi sumber daya manusia secara efisien sesuai dengan keselarasan kompetensi dan level kompetensi.

B. Model Kompetensi



Gambar 1. Model Kompetensi ASN Kementerian BUMN

Model Kompetensi sebagaimana Gambar 1 menunjukkan tiga pengelompokan kompetensi, yakni: Kompetensi Kepemimpinan, Kompetensi Fundamental, dan Kompetensi Teknis.

C. Level Kompetensi

Skala pada tabel dibawah menggambarkan definisi dan perbedaan kompleksitas dari level kompetensi untuk setiap kompetensi berdasarkan 4 kriteria utama yaitu Pengalaman, Pemahaman, Kinerja dan Jenjang Jabatan.

Terdapat 5 level tingkat penguasaan kecakapan kompetensi di Kementerian BUMN, yaitu:

1. Level 1 Paham (Pemula)
2. Level 2 Dasar (Memiliki Kemampuan)
3. Level 3 Menengah (Kompeten)
4. Level 4 Mumpuni (Mahir)
5. Level 5 Ahli (Panutan)

Setiap level mencakup semua perilaku maupun persyaratan lain dari level sebelumnya. Definisi secara spesifik akan dijelaskan pada setiap Kompetensi.

-12-

	Level 1 Pemula	Level 2 Memiliki kemampuan	Level 3 Kompeten	Level 4 Mahir	Level 5 Panutan
<i>Melalui Pengalaman</i>	Tegas mematuhi peraturan dan pedoman yang ada. Pada level ini, pegawai membutuhkan pengawasan dan instruksi secara dekat	Memiliki kemampuan mengelola dan menangani situasi yang kompleks. Dalam level ini, pegawai masih berkembang dan membutuhkan pengawasan	Dapat mengatasi situasi yang kompleks melalui berbagai analisis pendekatan dan perencanaan. Pada level ini, pegawai tidak membutuhkan pengawasan, hanya masukan untuk memperbaiki diri	Menangani situasi yang kompleks secara kritis dan strategis. Pada level ini, pegawai memiliki pengalaman berskala besar dan memiliki kemampuan mengajari orang lain	Menyelesaikan dan memecahkan situasi yang kompleks melalui metodologi yang inovatif. Pada level ini, pegawai memiliki sifat kepemimpinan dan inovator
<i>Melalui Pemahaman</i>	Pemahaman kompetensi yang terbatas	Pemahaman dan pengetahuan dasar tentang kompetensi	Pengetahuan dan pemahaman tentang kompetensi secara rinci	Pengetahuan dan pemahaman yang sangat berkembang tentang kompetensi	Pengetahuan dan pemahaman dengan tingkat spesialis tentang Kompetensi
<i>Melalui Kinerja</i>	Penerapan kompetensi yang minimal	Mendemonstrasikan kompetensi secara sederhana	Memiliki kemampuan membantu orang lain dalam mengimplementasikan kompetensi mereka	Pengembangan materi kompetensi	Menciptakan metodologi dan proses baru dengan fokus strategis

-13-

	Level 1 Pemula	Level 2 Memiliki kemampuan	Level 3 Kompeten	Level 4 Mahir	Level 5 Panutan
<i>Berdasarkan Jenjang Jabatan</i>	Staf pemula, umumnya seseorang yang baru lulus	Staf kerja, umumnya yang sudah memiliki pengalaman dua sampai tiga tahun	Penyelia, umumnya pegawai Senior	Manajemen Menengah, umumnya yang membuat keputusan penting	Manajemen Senior yang membuat dan mengembangkan strategi saat pembuatan keputusan

Level Kompetensi ini memiliki berbagai macam aspek yang dapat dijabarkan secara berjenjang sebagai berikut:

No	Aspek	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
1.	<i>Skill</i>	<i>Partial act</i>	<i>Complete act-with guidance</i>	<i>Automatic act</i>	<i>Act adaptation (and modification)</i>	<i>Act origination</i>
2.	<i>Knowledge</i>	<i>Knowing</i> (Mengetahui)	<i>Understanding</i> (Memahami)	<i>Applying</i> (Menerapkan)	<i>Analyzing</i> (Menganalisis)	<i>Creating</i> (Menciptakan)
3.	<i>Attitude</i>	<i>Accept</i> (Menerima)	<i>Active</i> (Melakukan)	<i>Value adding</i> (Memberikan nilai tambah)	<i>Organizing</i> (Melakukan pengelolaan)	<i>Internalizing</i> (Menginternalisasi)
4.	Kriteria level (Permenpan 38/2017)	Paham (<i>awareness</i>)	Dasar (<i>basic</i>)	Menengah (<i>intermediate</i>)	Mumpuni (<i>advance</i>)	Ahli (<i>Expert</i>)

No	Aspek	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
5.	Peringkat Jabatan Struktural	Jabatan fungsional di bawah Eselon 4	Eselon 4 atau setara	Eselon 3 atau setara	Eselon 2 atau setara	Eselon 1 ke atas
6.	Pengalaman	Pengalaman di bawah 5 tahun	Pengalaman 5-10 tahun	Pengalaman 10-15 tahun	Pengalaman lebih dari 15 tahun di lebih dari 1 fungsi	Pengalaman <i>level world class</i>
7.	Penguasaan Kompetensi	Penguasaan kompetensi minimal	Penguasaan kompetensi sudah komprehensi, tetapi masih memerlukan supervisi	Penguasaan kompetensi yang komprehensif dan optimal	<ul style="list-style-type: none"> Penguasaan pada pekerjaan yang kompleks dan terintegrasi Melakukan bimbingan, telaah dan evaluasi 	Menciptakan pendekatan dan metodologi baru
8.	Penerapan	Administratif Pengumpulan dan pengolahan data	<i>Analysis, Trend, Kesimpulan, Rekomendasi</i>	Operasional <ul style="list-style-type: none"> Penerapan analisis pada kegiatan operasional Merumuskan tindak lanjut	<i>Tactical</i> Penerapan pada strategi jangka pendek	<i>Strategic</i> Penerapan pada strategi jangka panjang
9.	Proses Kerja	Sepenuhnya tergantung pada SOP	Memiliki kemampuan bekerja dengan SOP ataupun petunjuk yang	Mandiri	Menyesuaikan dan menyalurkan SOP dengan perkembangan terkini	Menciptakan proses kerja baru

-15-

No	Aspek	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
			terbatas			

D. Daftar Kompetensi di Lingkungan Kementerian BUMN

	Kelompok Kompetensi	No	Nama Kompetensi
A. Kompetensi Kepemimpinan	A1. Kompetensi Strategis	A1.1.	Pengelolaan Pemangku Kepentingan
		A1.2.	Kepemimpinan Strategis (<i>Strategic Leadership</i>)
		A1.3.	Berpikir Strategis
		A1.4.	Perencanaan Strategis
		A1.5.	Pengelolaan Eksekusi
	A2. Kompetensi Manajerial	A2.1.	Pengembangan Diri dan Orang Lain
		A2.2.	Manajemen Perubahan
		A2.3.	Pengambilan Keputusan
B. Kompetensi Fundamental	B1. Kompetensi Inti	B1.1	Integritas
		B1.2.	Kerjasama
		B1.3.	Orientasi pada Hasil
		B1.4.	Pelayanan Publik
		B1.5.	Perekat Bangsa
		B1.6.	Inovasi
	B2. Kompetensi Digitalisasi	B2.1.	<i>Employee Experience Creation</i>
		B2.2.	Inovasi di Era Digital
		B2.3.	Adaptasi terhadap Perubahan di Era Digital
C. Kompetensi Teknis	C1. Kompetensi Teknis Fungsi <i>Core Business</i> – Manajemen Portofolio		
	C1.1 Kompetensi Perencanaan		
	C1.1.1	Perencanaan dan Sinergi Portofolio	
	C1.1.2	Asesmen Portofolio	
	C1.2 Kompetensi Eksekusi		
	C1.2.1	<i>Shareholder's Approval</i>	
	C1.2.2	Optimalisasi Bisnis	
	C1.2.3	Restrukturisasi	
	C1.2.4	<i>Exit</i>	
	C1.3 Kompetensi Evaluasi		
	C1.3.1	Manajemen Kinerja Portofolio	
	C2. Kompetensi Teknis Fungsi <i>Core Business</i> – Manajemen Korporat		
	C2.1 Kompetensi Strategi Korporasi		
	C2.1.1	Strategi Korporasi dan Portofolio	
	C2.1.2	Pengembangan Bisnis Korporasi	

	Kelompok Kompetensi	No	Nama Kompetensi
		C2.1.3	Penelitian dan Pengembangan
		C2.2 Kompetensi Pendanaan	
		C2.2.1	Strategi Pendanaan
		C2.2.2	<i>Fundraising</i> Investasi
		C2.3 Kompetensi Kontrol	
		C2.3.1	Manajemen Risiko Korporasi
		C2.3.2	Internal Audit Korporasi
		C2.3.3	GCG dan Kepatuhan Korporasi
		C2.4 Kompetensi Komunikasi	
		C2.4.1	Komunikasi Kelembagaan
		C2.4.2	Komunikasi Publik Korporasi
		C2.4.3	Komunikasi Investor Korporasi
		C2.4.4	Komunikasi Internal Korporasi
		C2.4.5	CSR
		C2.5 Kompetensi SDM	
		C2.5.1	Pengembangan Organisasi
		C2.5.2	SDM Strategis
		C2.6 Kompetensi IT	
		C2.6.1	IT Strategis
		C2.7 Kompetensi Hukum	
		C2.7.1	Hukum Korporasi
		C2.7.2	Hukum Regulasi
		C2.7.3	Litigasi Korporasi
		C2.8 Kompetensi Evaluasi Korporasi	
		C2.8.1	Manajemen Kinerja Korporasi
	C3. Kompetensi Teknis Fungsi <i>Business Enabler</i>		
		C3.1 Kompetensi Keuangan dan Akuntansi	
		C3.1.1	Anggaran
		C3.1.2	Perbendaharaan

	Kelompok Kompetensi	No	Nama Kompetensi
		C3.1.3	Akuntansi
		C3.1.4	Perpajakan
		C3.2 Kompetensi Umum	
		C3.2.1	Manajemen Aset
		C3.2.2	Pengadaan Operasional
		C3.2.3	Pelayanan Umum
		C3.2.4	Administrasi
		C3.3 Kompetensi Kontrol	
		C3.3.1	Manajemen Risiko KBUMN
		C3.3.2	Internal Audit KBUMN
		C3.3.3	GCG dan Kepatuhan KBUMN
		C3.4 Kompetensi Komunikasi	
		C3.4.1	Komunikasi Publik KBUMN
		C3.4.2	Komunikasi Investor KBUMN
		C3.4.3	Komunikasi Internal KBUMN
		C3.5 Kompetensi SDM	
		C3.5.1	SDM Operasional
		C3.6 Kompetensi IT	
		C3.6.1	IT Operasional
		C3.7 Kompetensi Hukum	
		C3.7.1	Hukum Operasional

BAB III

KOMPETENSI KEPEMIMPINAN

A1 Kompetensi Strategis

A1.1 Pengelolaan Pemangku Kepentingan

Nama Kompetensi	:	Pengelolaan Pemangku Kepentingan (<i>Stakeholders Relation Management</i>)
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KS-A1.1
Definisi	:	Kemampuan dalam membangun dan mengembangkan hubungan dengan para pemangku kepentingan utama untuk memperkuat relasi eksternal dan internal KBUMN dan membangun insan-insan KBUMN yang kompeten dalam bidang atau profesinya

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memiliki kemampuan menjalin kerja sama dan membuka peluang bisnis dengan pemangku kepentingan	1.1. Memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam membangun relasi dan hubungan dengan pihak luar 1.2. Memiliki kemampuan berdiplomasi dengan para pemangku kepentingan 1.3. Bersikap santun dan tahu menempatkan diri, serta saling menghormati para pemangku kepentingan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Communication Skill</i> • <i>Introduction to Stakeholder Management</i>
2	Memiliki kemampuan membangun relasi antar unit instansi termasuk para pemangku kepentingan	2.1. Memiliki pengalaman dan pengetahuan terhadap menciptakan lingkungan kerja yang kondusif 2.2. Menciptakan hubungan kerja yang saling kolaboratif dengan menerapkan budaya-budaya organisasi untuk meningkatkan produktivitas dalam rangka pencapaian target kerja organisasi 2.3. Menjunjung norma-norma organisasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari sehingga menjadi panutan untuk para pegawai lainnya	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Human Relations Training</i> • <i>Team Building</i> • <i>Stakeholder Management</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
3	Memiliki kemampuan membangun relasi antar-lembaga	<p>3.1. Memahami ilmu dan prinsip dalam membangun relasi yang kuat terhadap berbagai pihak</p> <p>3.2. Memiliki kemampuan membangun jaringan dan memanfaatkan hubungan yang terjalin dengan semua pihak eksternal terkait</p> <p>3.3. Menjaga profesionalisme sebagai citra diri (<i>self-branding</i>) Kementerian BUMN di lintas lembaga</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Forum komunikasi antar organisasi • <i>Advanced Stakeholder Management</i> • <i>Social Networking</i>
4	Memiliki kemampuan membangun kerja sama multilateral	<p>4.1. Memahami bentuk jaringan kerjasama yang bersifat multilateral yang dapat meningkatkan keberhasilan organisasi</p> <p>4.2. Memiliki kemampuan membangun kerjasama multilateral yang dapat meningkatkan kredibilitas, kapabilitas dan keunggulan kompetitif organisasi</p> <p>4.3. Secara konsisten menjaga sinergi agar pemangku kepentingan dapat bekerja sama dengan orang di dalam maupun di luar organisasi</p> <p>4.4. Menjaga hubungan baik terhadap semua pihak yang berdampak jangka panjang bagi kepentingan nasional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Public speaking training</i> • <i>Multinational Networking</i>
5	Memiliki kemampuan evaluasi dan mengembangkan kerja sama bilateral dan multilateral	<p>5.1. Menciptakan hubungan persahabatan yang erat dengan berbagai pihak secara meluas, menunjukkan kesediaan membantu, membela, atau menggalang aktivitas sosial yang dapat memperluas jaringan organisasi</p> <p>5.2. Kemampuan untuk berkomunikasi dengan pihak terkait serta menjaga profesionalisme sebagai perwakilan yang menggambarkan organisasi</p> <p>5.3. Memiliki kapabilitas dan kredibilitas dalam jaringan bilateral dan multinational</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Building Personal Branding, Capabilities, and Credibility</i> • <i>International Profesional Networking</i>

A1.2 Kepemimpinan Strategis (*Strategic Leadership*)

Nama Kompetensi	:	Kepemimpinan Strategis (<i>Strategic Leadership</i>)
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KS-A1.2
Definisi	:	Kemampuan untuk mengambil peran sebagai pemimpin, memberikan pengarahan, dapat membawa perubahan dan memiliki visi dalam mencapai tujuan yang menunjang keberhasilan pencapaian strategi KBUMN

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memiliki kemampuan dasar dalam kepemimpinan strategis	1.1 Memastikan anggota kelompok mendapatkan informasi strategis yang diperlukan, menjelaskan alasan dari suatu keputusan strategis 1.2 Melontarkan komentar positif terhadap kemampuan orang lain walaupun dalam situasi yang sulit untuk hal-hal yang bersifat strategis 1.3 Memberdayakan tim untuk mencapai tujuan strategis organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Basic Strategic Leadership</i>
2	Memiliki kemampuan dalam memaksimalkan efektivitas, memberikan bimbingan, dan membangun motivasi dalam kepemimpinan strategis	2.1 Meningkatkan efektivitas dan produktivitas kelompok termasuk tindakan-tindakan yang bertujuan untuk membangun semangat kelompok agar memiliki kemampuan menyelesaikan program strategis 2.2 Memiliki kemampuan memberikan instruksi/ pengarahan/ bimbingan mengenai cara-cara kerja yang efektif dan efisien, sesuai harapan terhadap pekerjaannya untuk menunjang pencapaian strategi organisasi 2.3 Membangun motivasi orang lain untuk mendapatkan peluang dan melakukan pendekatan inovatif ketika dihadapkan pada	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Participative Leadership</i> • <i>Strategic Leadership</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		perubahan untuk menunjang pencapaian strategi organisasi	
3	Memiliki kemampuan dalam memberikan umpan balik secara baik dan memastikan kebutuhan kelompok yang dipimpin terpenuhi untuk menunjang keberhasilan kepemimpinan strategis	<p>3.1 Memastikan kebutuhan praktis kelompok terpenuhi: mendapatkan orang, sumber daya, dan informasi yang tepat</p> <p>3.2 Memberikan umpan balik negatif yang tidak bersifat pribadi dan mengekspresikan harapan positif di masa depan dan memiliki kemampuan menyederhanakan tugas sulit ke dalam kumpulan aktivitas-aktivitas yang saling berkaitan</p> <p>3.3 Membuat orang lain memiliki <i>sense of urgency</i> dan termotivasi untuk mendukung perubahan secara aktif</p> <p>3.4 Menerapkan mekanisme pemberian <i>feedback</i> yang efektif untuk menunjang keberhasilan kepemimpinan strategis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strategic Teaming</i>
4	Memiliki kemampuan dalam memberikan peningkatan kemampuan dan mengelola perubahan dalam kelompoknya untuk menunjang keberhasilan kepemimpinan strategis	<p>4.1 Memastikan bahwa orang lain dapat menerima misi, sasaran, agenda, iklim, kebijakan</p> <p>4.2 Memiliki kemampuan memberikan <i>coaching/ mentoring</i>, sehingga bawahan dapat menyelesaikan jawaban atas hambatan program kerjanya & memiliki kemampuan menyusun program training jangka panjang untuk orang lain (<i>tailor made</i>)</p> <p>4.3 Mengelola perubahan yang terjadi dalam area tanggung jawabnya dan mendukung orang lain untuk mengelola perubahan di area mereka guna menunjang pencapaian strategi</p> <p>4.4 Menerapkan manajemen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Managing Change for Strategic Leadership</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		perubahan yang efektif guna menunjang keberhasilan kepemimpinan strategis	
5	Memiliki kharisma, kemampuan alih pengetahuan bagi suksesornya, serta memiliki kemampuan pendekatan dengan berbagai pihak untuk membuat perubahan untuk menunjang keberhasilan kepemimpinan strategis	5.1 Memiliki kharisma, menyampaikan visi yang menarik yang menimbulkan antusiasme, energi dan komitmen bagi anggota unit kerjanya guna menunjang pencapaian strategi 5.2 Memiliki kemampuan mempersiapkan orang lain untuk mengambil alih tugas sepenuhnya (full delegation) dalam waktu yang ditentukan 5.3 Memiliki kemampuan mendeteksi secara akurat bawahan-bawahan yang perlu dipromosikan dalam organisasi terutama yang terkait dalam kegiatan dan program pencapaian strategi 5.1 Melakukan pendekatan dan mengupayakan kesepakatan konstruktif dengan banyak pihak untuk membuat perubahan di level personal maupun politis 5.2 Membangun koalisi dan kolaborasi, memotivasi dan menjadi teladan dalam pencapaian strategi KBUMN	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strategic Influencing</i>

A1.3 Berpikir Strategis

Nama Kompetensi	:	Berpikir Strategis (<i>Strategic Thinking</i>)
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KS-A1.3
Definisi	:	Kemampuan untuk memahami secara komprehensif tentang berbagai hal yang mempengaruhi perusahaan dalam jangka panjang atau arah strategis perusahaan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memiliki visi untuk mengembangkan strategi unit kerja	<p>1.1 Mengetahui tujuan yang diharapkan demi kepentingan bersama dan menjadikan visi sebagai acuan dalam menentukan arah strategis unit kerja dan perusahaan</p> <p>1.2 Menentukan arah yang akan diambil dan tujuan yang sesuai untuk mencapai suatu kondisi yang diharapkan selaras dengan strategi unit kerja atau perusahaan</p> <p>1.3 Melakukan pekerjaan sesuai dengan konsep dan prinsip strategi yang telah ditetapkan perusahaan</p> <p>1.4 Memiliki kemampuan mengembangkan visi terkait dengan bidangnya selaras dengan strategi perusahaan</p> <p>1.5 Memiliki kemampuan menurunkan strategi perusahaan ke dalam strategi unit kerja, baik untuk jangka pendek, menengah, dan panjang</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strategic Thinking Concept</i> • <i>Organisation Management</i> • <i>Visioning Concept</i>
2	Menyelaraskan strategi unit kerja dengan perubahan-perubahan eksternal	<p>2.1. Memahami dengan baik strategi-strategi perusahaan yang selama ini sudah diterapkan</p> <p>2.2. Menyesuaikan perubahan dan tantangan yang ada di eksternal dengan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan yang lebih baik</p> <p>2.3. Responsif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di eksternal perusahaan dalam lingkup global</p> <p>2.4. Memiliki kemampuan menyesuaikan strategi unit kerja dengan perubahan eksternal dan menerapkannya dalam bentuk program kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strategic Alignment</i>
3	Memperhitungkan	3.1. Menerapkan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strategic Risk</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	risiko atas keputusan strategis yang telah ditetapkan oleh perusahaan	<p>strategis yang telah ditetapkan oleh perusahaan</p> <p>3.2. Melakukan <i>impact analysis</i> untuk mengetahui seberapa jauh dampak dari keputusan strategis yang telah diterapkan</p> <p>3.3. Memiliki kemampuan mengembangkan ide-ide kreatif dan menyusun mitigasi terhadap risiko atas keputusan strategis yang diterapkan</p> <p>3.4. Bertanggungjawab atas keputusan strategis yang telah ditetapkan</p>	<i>Management</i>
4	Menentukan arah yang akan diambil dan tujuan yang sesuai untuk mencapai suatu kondisi yang diharapkan	<p>4.1. Menganalisis tahapan yang akan dilakukan untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai</p> <p>4.2. Melakukan proses dengan baik dan benar sesuai prinsip dan tata kelola yang ada</p> <p>4.3. Memikirkan dan menyusun langkah-langkah antisipatif untuk meminimalisir dampak dan risiko</p> <p>4.4. Bertindak dengan penuh kehati-hatian dalam menjalankan setiap langkah strategis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strategic Thinking vs Strategy to Planning vs Strategy to Execution</i>
5	Mengembangkan pola-pola strategis untuk meningkatkan kapabilitas KBUMN di masa mendatang sesuai dengan arahan strategis	<p>5.1. Menciptakan suatu pola strategis baru sebagai alternatif yang lebih baik untuk meningkatkan kapabilitas KBUMN</p> <p>5.2. Mengimplementasikan pola yang telah dibuat dengan optimisme yang tinggi</p> <p>5.3. Memiliki kemampuan mengurangi risiko yang ada dengan menciptakan suatu pola baru atau terobosan baru</p> <p>5.4. Menyusun mitigasi strategis terhadap risiko yang ada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Agile Strategic Thinking</i>

A1.4 Perencanaan Strategis

Nama Kompetensi	:	Perencanaan Strategis (<i>Strategic Planning</i>)
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KS-A1.4
Definisi	:	Kemampuan untuk melakukan penyiapan materi dan koordinasi penyusunan, penyelarasan, pemantauan, serta evaluasi rencana strategis serta program dan anggaran tahunan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memiliki pemahaman mengenai rencana strategis	1.1. Memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai rencana strategis 1.2. Mengetahui metode, kerangka kerja, dan pendekatan untuk menyusun rencana strategis 1.3. Memiliki kemampuan mengenali dan membedakan masalah-masalah rutin dan strategis yang terkait langsung dengan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Basic Business Strategy</i>
2	Memiliki kemampuan dalam penyusunan dan penyelarasan langkah kegiatan, program, dan anggaran terkait rencana strategis KBUMN	2.1. Memahami dan dapat mengidentifikasi permasalahan organisasi yang terkait dengan kepentingan organisasi secara sistematis dan akurat 2.2. Menentukan strategi dan/atau arah organisasi serta mengalokasikan sumber daya untuk mencapai tujuan 2.3. Menyusun Rencana Strategis terkait unit kerjanya	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan Rencana Strategis • <i>Strategic Planning in Details</i>
3	Memiliki kemampuan dalam pemantauan dan evaluasi langkah	3.1. Mengenali dan memahami secara mendalam berbagai informasi yang berkaitan dengan permasalahan organisasi dan dalam mengidentifikasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pemantauan dan Evaluasi Rencana Strategis • <i>Strategic Planning Execution</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	kegiatan, program, dan revisi anggaran terkait rencana strategis KBUMN	permasalahan 3.2. Melakukan pengendalian dan evaluasi terhadap sasaran arah kebijakan rencana strategis (Renstra) dan program yang dilaksanakan terkait dengan penerapan rencana strategis unit kerjanya	
4	Memiliki kemampuan mengidentifikasi dan menetapkan masalah strategis dan mengetahui kelemahan dan kekuatan faktor internal dan ancaman serta peluang sebagai landasan dalam mengidentifikasi permasalahan jangka menengah	4.1. Mengenali kelemahan maupun kekuatan faktor internal dan ancaman serta peluang sebagai landasan dalam mengidentifikasi permasalahan jangka menengah (2 - 3 tahun kedepan) dari unit kerja/organisasi 4.2. Mengidentifikasi dan menetapkan masalah strategi unit kerja/organisasi yang bersifat jangka menengah (2-3 tahun kedepan) secara komprehensif (memperhitungkan faktor internal dan eksternal) 4.3. Memberi masukan terkait pengelolaan dari penerapan rencana dan program strategis	<ul style="list-style-type: none"> • <i>SWOT Analysis to Improve Organizational Strategies</i> • <i>Managing the Performance of Strategic Planning Execution</i>
5	Memiliki kemampuan menggunakan pendekatan yang rasional dan mengidentifikasi permasalahan strategis dalam perencanaan strategis	5.1. Menggunakan pendekatan metodologis dalam mengenali kelemahan maupun kekuatan faktor internal dan ancaman serta peluang sebagai landasan dalam mengidentifikasi permasalahan strategis jangka panjang (lebih dari 3 tahun ke depan) organisasi 5.2. Mengidentifikasi dan menetapkan permasalahan strategis organisasi yang bersifat jangka panjang (lebih dari	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strategic Visioning</i> • <i>Managing the Performance of Long-Term Strategic Planning Execution</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		3 tahun ke depan) secara komprehensif dan akurat 5.3. Menjadi rujukan dan teladan dalam penyusunan dan penerapan kegiatan serta rencana strategis KBUMN	

A1.5 Pengelolaan Eksekusi

Nama Kompetensi	:	Pengelolaan Eksekusi (<i>Driving Execution</i>)
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KS-A1.5
Definisi	:	Kemampuan untuk menerapkan rencana yang dibuat secara efektif dengan memanfaatkan pendekatan tertentu, dan memiliki kemampuan memastikan penerapan tersebut dijalankan sebagaimana mestinya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan berdasarkan pada informasi / fakta yang relevan	1.1. Memahami cara pengambilan keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan 1.2. Menggunakan teknik atau pendekatan tertentu guna memperoleh suatu keputusan yang efektif 1.3. Berani mengambil keputusan dengan cepat dan tepat guna mencapai tujuan KBUMN	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Problem Solving</i> • <i>Decision Making</i>
2	Mempertimbangkan semua informasi / fakta yang penting sebagai dasar dalam mengambil keputusan	2.1. Menentukan risiko-risiko yang ditimbulkan atas keputusan yang diambil untuk mengantisipasi terjadinya kerugian 2.2. Memutuskan tindakan yang akan dilakukan dengan mempertimbangkan informasi dan fakta yang relevan 2.3. Bertanggungjawab atas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>From Strategy to Execution</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		<p>risiko yang terjadi akibat pengambilan keputusan yang kurang tepat</p> <p>2.4. Melakukan eksekusi terhadap program dan kegiatan kerja yang bersifat operasional</p>	
3	Membuat rencana kerja dan langkah-langkah tindakan secara sistematis sesuai keputusan atau rencana yang dieksekusi	<p>3.1. Memahami dengan baik rencana kerja atau langkah strategis yang perlu diputuskan untuk mencapai tujuan</p> <p>3.2. Menerapkan rencana kerja atau langkah-langkah tindakan secara sistematis sesuai keputusan yang dibuat</p> <p>3.3. Bertindak sesuai keputusan yang telah diambil dengan baik dan benar untuk mencapai tujuan KBUMN</p> <p>3.4. Melakukan eksekusi secara terencana, terstruktur, dan sistematis yang bersifat strategis</p> <p>3.5. Memiliki kemampuan mendayagunakan perangkat yang sesuai dalam melakukan dan menindaklanjuti eksekusi suatu program kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>From Planning to Execution</i>
4	Mengantisipasi risiko yang mungkin timbul dari keputusan yang diambilnya	<p>4.1. Melakukan <i>impact analysis</i> untuk mengetahui besar dampak yang ditimbulkan dalam melakukan eksekusi</p> <p>4.2. Menganalisis risiko-risiko yang mungkin terjadi dan menyusun mitigasi yang dibutuhkan</p> <p>4.3. Memastikan eksekusi berjalan dengan baik tanpa risiko yang dapat menimbulkan dampak dan kerugian yang besar</p> <p>4.4. Telah memastikan dampak dan risiko yang mungkin terjadi dan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Risk Mangement vs. Execution</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		memperbaiki keadaan dengan pengambilan keputusan dan eksekusi yang lebih akurat dan efektif	
5	Mengelola sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan eksekusi yang telah ditetapkan	5.1. Meningkatkan sumber daya untuk mencapai hasil yang optimal dengan mempertimbangkan aspek-aspek terkait dalam mengambil keputusan dan melakukan eksekusi 5.2. Mengembangkan sistem yang tepat, akurat, dan efektif dalam mengambil keputusan dan melakukan eksekusi, sehingga sumber daya yang ada dapat dikelola secara optimal 5.3. Berusaha meningkatkan kemampuan diri dan daya pikir kreatif untuk mencapai hasil yang optimal atas keputusan yang diambil dan eksekusi yang dilakukan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>From Execution to Effective Resources Management</i>

A2 Kompetensi Manajerial

A2.1 Pengembangan Diri dan Orang Lain

Nama Kompetensi	:	Pengembangan Diri dan Orang Lain
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KM-A2.1
Definisi	:	Kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan dan menyempurnakan keterampilan diri sekaligus menginspirasi dan membimbing orang lain untuk terus belajar, serta mengembangkan dan menyempurnakan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan dan pengembangan karier jangka panjang

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengembangkan kapasitas diri	1.1. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri dan	<ul style="list-style-type: none"> • NLP • <i>e-learning</i> • <i>Classic Training</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		menyeleksi sumber serta metodologi pembelajaran yang diperlukan 1.2. Memiliki kemampuan mengidentifikasi sumber-sumber pembelajaran 1.3. Menunjukkan motivasi diri dan usaha mandiri untuk mempelajari pengetahuan atau keterampilan baru 1.4. Gemar dan berupaya meningkatkan diri dengan belajar dari orang lain yang lebih menguasai	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Foundation of self development</i> • <i>Empowering others</i>
2	Meningkatkan kemampuan bawahan melalui teladan dan penjelasan untuk melakukan suatu pekerjaan	2.1. Memberikan contoh, instruksi, petunjuk praktis, pengarahan dan penjelasan untuk penyelesaian pekerjaan tertentu kepada bawahan 2.2. Mendukung dan membantu bawahan untuk mempelajari cara, proses, program atau sistem baru 2.3. Memahami kelebihan dan kelemahan bawahan sehingga dapat membangun metode yang tepat untuk meyakinkan bahwa penjelasan dapat diterima dan dipahami 2.4. Memastikan orang lain memiliki informasi yang diperlukan untuk penyelesaian tugas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coaching Skill</i> • NLP • <i>Running project</i>
3	Membimbing, memberikan umpan balik, dan mengoptimalkan potensi bawahan	3.1. Mendelegasikan tugas kepada bawahan sebagai media pembelajaran untuk mengembangkan kemampuannya 3.2. Memberikan jawaban terhadap permasalahan yang dihadapi orang	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coaching Skill</i> • NLP

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		lain serta berusaha memberikan pendapat dari berbagai sudut pandang baik positif maupun negatif 3.3. Memberi kesempatan dan kepercayaan bawahan untuk mengambil keputusan dan melakukan tugas-tugas yang menantang 3.4. Mendorong bawahan untuk berprestasi dan bekerja lebih dari standar yang ditetapkan	
4	Menyusun dan mempromosikan program pembelajaran jangka panjang	4.1. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dan menyusun program pengembangan berkelanjutan bersama dengan seluruh anggota tim 4.2. Merancang dan melaksanakan manajemen pembelajaran secara konsisten, termasuk melakukan evaluasi dan memberikan umpan balik untuk organisasi 4.3. Mengembangkan orang-orang di sekitar dengan konsisten, melakukan kaderisasi untuk posisi-posisi yang berada pada unit kerjanya 4.4. Memberikan inspirasi kepada orang lain untuk belajar dan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pengembangan orang lain	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coaching Skill</i> • <i>NLP</i> • <i>Teaching program</i>
5	Menciptakan situasi yang mendorong lingkungan organisasi untuk mengembangkan kemampuan	5.1. Memberikan penghargaan atau <i>reward</i> bagi program pengembangan yang berhasil 5.2. Menciptakan situasi yang mendorong individu, kelompok, dan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coaching Skill</i> • <i>Teaching program</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	belajar berkelanjutan	unit kerja untuk mengembangkan kemampuan belajar secara berkelanjutan di tingkat instansi 5.3. Memberikan inspirasi kepada individu atau kelompok untuk belajar secara berkelanjutan dalam penerapannya di tingkat instansi 5.4. Mendorong individu atau kelompok untuk prestasi dengan menghasilkan inovasi baru	

A2.2 Manajemen Perubahan

Nama Kompetensi	:	Manajemen Perubahan (<i>Change Management</i>)
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KM-A2.2
Definisi	:	Bertindak menyesuaikan diri terhadap perubahan situasi, organisasi, informasi, tugas, prosedur, tanggung jawab, teknologi, dan lingkungan eksternal dengan tetap mempertahankan efektivitas kerja; mengambil tindakan untuk mendukung dan melaksanakan motivasi, komitmen, dan inisiatif perubahan; memimpin kegiatan perubahan; dan mengambil tanggung jawab pribadi untuk memastikan perubahan berhasil diimplementasikan secara efektif

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengikuti perubahan dengan arahan	1.1. Mengenali kebutuhan untuk berubah bagi kemajuan organisasi 1.2. Menyadari akan perubahan yang terjadi dalam organisasi dan berusaha menyesuaikan diri 1.3. Mengikuti perubahan secara terbuka sesuai petunjuk dan pedoman 1.4. Menyesuaikan cara kerja lama dengan menerapkan petunjuk /	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Introduction to Change Management</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		pedoman / metode baru untuk menyelesaikan pekerjaan	
2	Proaktif beradaptasi mengikuti perubahan	2.1. Menyesuaikan cara atau proses kerja lama dengan menerapkan metode baru selaras dengan tuntutan perubahan tanpa adanya dorongan dari pihak lain 2.2. Mengembangkan kemampuan diri untuk menghadapi perubahan 2.3. Cepat, tanggap, responsif dalam menerima perubahan 2.4. Memahami dan memiliki kemampuan untuk menjelaskan perubahan yang ada di unit kerjanya	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Change Journey from Awareness to Commitment</i> • <i>Change Agent Empowerment</i>
3	Mempromosikan perubahan kepada orang lain dan membantu orang lain menyesuaikan	3.1. Membantu orang lain dalam melakukan perubahan 3.2. Menyesuaikan prioritas kerja secara berulang-ulang jika diperlukan 3.3. Memiliki kemampuan mengelola perubahan pada unit kerjanya 3.4. Mengantisipasi perubahan yang dibutuhkan unit kerja secara tepat, serta memberikan solusi efektif terhadap masalah yang ditimbulkan karena adanya perubahan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Communication and Promoting Change Management</i>
4	Memimpin perubahan pada unit kerja	4.1. Memiliki kemampuan untuk mempersiapkan dan mengarahkan unit kerja untuk lebih siap dalam menghadapi perubahan dan memitigasi risiko yang mungkin terjadi 4.2. Memiliki kemampuan merencanakan berbagai kegiatan dan program pembelajaran dalam rangka penyesuaian unit kerja terhadap perubahan 4.3. Memastikan perubahan sudah diterapkan secara	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Change Leadership</i> • <i>Managing the Change</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		efektif di lingkungan kerjanya secara berkala 4.4. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap program perubahan dan pembelajaran unit kerja untuk kebutuhan rencana tindak lanjut jangka panjang	
5	Memprakarsai perubahan berkelanjutan pada tingkat organisasi/nasional dan menggalang dukungan pemangku kepentingan	5.1. Membuat kebijakan-kebijakan yang mendorong perubahan yang berdampak pada pencapaian sasaran prioritas nasional 5.2. Bertindak sebagai inisiator perubahan pada organisasi yang besar 5.3. Menggalang dan menggerakkan dukungan para pemangku kepentingan untuk implementasi perubahan 5.4. Mencari cara-cara baru untuk memberi nilai tambah bagi perubahan sehingga memberikan manfaat yang lebih besar 5.5. Memiliki kemampuan menyusun strategi dalam menerapkan manajemen perubahan pada tingkat organisasi atau nasional	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sustaining the Change</i> • <i>Advanced Stakeholder Management</i>

A2.3 Pengambilan Keputusan

Nama Kompetensi	:	Pengambilan Keputusan (<i>Decision Making</i>)
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KM-A2.3
Definisi	:	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

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Menyadari permasalahan dan mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk bertindak sesuai kewenangan	<p>1.1. Mengenali situasi, fenomena dan permasalahan dalam unit kerja</p> <p>1.2. Mengumpulkan dan mempertimbangkan informasi yang dibutuhkan untuk mencari solusi</p> <p>1.3. Mengenali situasi/pilihan yang tepat untuk bertindak sesuai kewenangan</p> <p>1.4. Mempertimbangkan kemungkinan solusi yang dapat diterapkan dalam pekerjaan rutin sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang telah ditentukan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Basic problem solving</i>
2	Menganalisis masalah secara mendalam	<p>2.1. Melihat dan menganalisis suatu permasalahan dari berbagai sudut pandang yang berbeda, sehingga memiliki kemampuan menghasilkan solusi alternatif</p> <p>2.2. Membuat kriteria pemecahan masalah dengan mempertimbangkan analisis kerugian dan manfaat untuk menghasilkan alternatif solusi yang baik</p> <p>2.3. Memiliki kemampuan mengidentifikasi dan mengantisipasi risiko yang terjadi pada setiap kesempatan memecahkan suatu permasalahan</p> <p>2.4. Membuat keputusan operasional berdasarkan kesimpulan dari berbagai sumber informasi sesuai dengan pedoman yang ada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Intermediate problem solving</i> • <i>Decision making</i> • <i>Risk management</i>
3	Memberikan alternatif penyelesaian masalah dan memperkirakan	<p>3.1. Membandingkan berbagai alternatif tindakan dan implikasinya</p> <p>3.2. Memilih alternatif solusi pemecahan masalah terbaik yang dapat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Advanced problem solving</i> • <i>Advanced decision making</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	dampaknya serta mengambil keputusan	diterima oleh semua pihak dan membuat keputusan operasional mengacu pada alternatif solusi terbaik yang didasarkan pada analisis data yang sistematis, seksama dan mengikuti prinsip kehati-hatian 3.3. Menyeimbangkan antara kemungkinan risiko dan keberhasilan dalam implementasinya 3.4. Melakukan analisis antisipatif secara komprehensif dalam memecahkan suatu permasalahan	
4	Menetapkan keputusan untuk kepentingan unit kerja dan menyelesaikan masalah yang mengandung risiko tinggi, mengantisipasi dampak keputusan dan menyusun mitigasi risiko	4.1. Menyusun konsep penyelesaian masalah yang melibatkan beberapa fungsi dalam organisasi 4.2. Menghasilkan solusi dari berbagai masalah yang kompleks, terkait dengan bidang kerjanya yang berdampak pada pihak luar 4.3. Memberikan gagasan, ide kreatif, inovatif dan solutif dalam memecahkan masalah organisasi dan kelompok yang kompleks 4.4. Memiliki kemampuan menghasilkan keputusan jangka menengah dan solusi strategis bagi pengembangan organisasi berdasarkan analisis risiko dan menyiapkan tindakan penanganannya (mitigasi risiko) 4.5. Berani mengambil keputusan pada lingkup operasional bagiannya 4.6. Membuat keputusan berdasarkan fakta, data, dan informasi yang lengkap dan akurat sehingga memiliki kemampuan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strategic decision making</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		menghasilkan keputusan yang tepat	
5	Berani mengambil keputusan dan menghasilkan solusi serta menetapkan kebijakan yang tepat untuk mengatasi permasalahan jangka panjang, strategis dan berdampak nasional	5.1. Menghasilkan solusi atas permasalahan jangka panjang 5.2. Menghasilkan solusi strategis yang berdampak pada tataran instansi/nasional 5.3. Menetapkan keputusan atau kebijakan yang berdampak nasional dengan memitigasi risiko yang mungkin muncul	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Policy Making</i>

BAB IV
KOMPETENSI FUNDAMENTAL

B1 Kompetensi Inti

B1.1 Integritas

Nama Kompetensi	:	Integritas
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KI-B1.1
Definisi	:	Konsisten berperilaku selaras dengan nilai, norma, prinsip dan etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan manajemen, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, menciptakan budaya etika tinggi, bertanggungjawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memiliki kemampuan untuk bertindak sesuai, nilai, norma, etika organisasi dalam kapasitas pribadi	1.1. Bertingkah laku sesuai dengan perkataan; berkata sesuai fakta 1.2. Melaksanakan peraturan, kode etik organisasi dalam lingkungan kerja sehari-hari, pada tataran individu/ pribadi 1.3. Tidak menjanjikan/memberikan sesuatu yang bertentangan dengan aturan organisasi 1.4. Mengetahui nilai, norma dan etika yang berlaku di organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Sosialisasi kode etik • Internalisasi nilai-nilai perubahan
2	Memiliki kemampuan untuk mengingatkan, mengajak rekan kerja untuk bertindak sesuai nilai, norma dan etika organisasi	2.1. Mengingatkan rekan kerja untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi; Mengajak orang lain bertindak sesuai etika dan kode etik 2.2. Menerapkan norma-norma secara konsisten dalam setiap situasi, pada unit kerja terkecil/kelompok kerjanya 2.3. Memberikan informasi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Business ethics</i> • <i>Working with integrity</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		yang dapat dipercaya sesuai dengan etika organisasi	
3	Memiliki kemampuan untuk memastikan, menanamkan keyakinan bersama agar anggota yang dipimpin bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi, dalam lingkup formal	<p>3.1. Memastikan anggota yang dipimpin bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi</p> <p>3.2. Memiliki kemampuan untuk memberi apresiasi dan teguran bagi anggota yang dipimpin agar bertindak selaras dengan nilai, norma dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi</p> <p>3.3. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap penerapan sikap integritas di dalam unit kerja yang dipimpin</p> <p>3.4. Memiliki alternatif solusi atas kendala yang muncul dari anggota yang dipimpin dalam penerapan tindakan sesuai dengan nilai, norma dan etika organisasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Leading with integrity</i>
4	Memiliki kemampuan untuk menciptakan situasi kerja yang mendorong kepatuhan pada nilai, norma dan etika organisasi	<p>4.1. Menciptakan situasi kerja yang mendorong seluruh pemangku kepentingan mematuhi nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi</p> <p>4.2. Mendukung dan menerapkan prinsip moral dan standar etika yang tinggi, serta berani menanggung konsekuensinya</p> <p>4.3. Berani melakukan koreksi atau mengambil tindakan atas penyimpangan kode etik/ nilai-nilai yang dilakukan oleh orang lain, pada tataran lingkup kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Collaborating with integrity</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		<p>setingkat instansi meskipun ada risiko</p> <p>4.4. Menggali informasi mengenai lingkungan kerja yang dapat mendorong seluruh pemangku kepentingan mematuhi nilai, norma, dan etika organisasi</p>	
5	Memiliki kemampuan untuk menjadi <i>role model</i> dalam penerapan standar keadilan dan etika di tingkat nasional	<p>5.1. Mempertahankan tingkat standar keadilan dan etika yang tinggi dalam perkataan dan tindakan sehari-hari yang dipatuhi oleh seluruh pemangku kepentingan pada lingkup instansi yang dipimpinnya</p> <p>5.2. Menjadi <i>role model</i> /keteladanan dalam penerapan standar keadilan dan etika yang tinggi di tingkat nasional</p> <p>5.3. Membuat konsep kebijakan dan strategi penerapan sikap integritas dalam pelaksanaan tugas dan norma-norma yang sejalan dengan nilai strategis organisasi</p> <p>5.4. Memahami standar keadilan dan etika di tingkat nasional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Benchmark</i> penerapan standar etika <i>fairness</i> dan <i>equality</i>

B1.2 Kerjasama

Nama Kompetensi	:	Kerjasama
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KI-B1.2
Definisi	:	Kemampuan menjalin, membina, mempertahankan dan meningkatkan hubungan kerja yang efektif, memiliki keinginan yang tulus dan kemampuan untuk saling membantu dalam penyelesaian tugas dan mengoptimalkan segala sumber daya untuk bersama-sama mencapai tujuan strategis organisasi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Berpartisipasi dalam kelompok kerja	<p>1.1. Berpartisipasi sebagai anggota tim yang baik, melakukan tugas/bagiannya, dan mendukung keputusan tim</p> <p>1.2. Mendengarkan dan menghargai masukan dari orang lain dan memberikan usulan-usulan bagi kepentingan tim</p> <p>1.3. Memiliki kemampuan menjalin interaksi sosial untuk penyelesaian tugas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pengenalan kerjasama
2	Menumbuhkan tim kerja yang partisipatif dan efektif	<p>2.1. Membantu orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka untuk mendukung sasaran tim</p> <p>2.2. Berbagi informasi yang relevan atau bermanfaat pada anggota tim; mempertimbangkan masukan dan keahlian anggota dalam tim/kelompok kerja serta bersedia untuk belajar dari orang lain</p> <p>2.3. Membangun komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan tugas tim</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Team/capacity building</i> • Pengenalan <i>collaboration and co-creation</i>
3	Efektif membangun tim kerja untuk peningkatan kinerja organisasi	<p>3.1. Melihat kekuatan/kelemahan anggota tim, membentuk tim yang tepat, mengantisipasi kemungkinan hambatan, dan mencari solusi yang optimal</p> <p>3.2. Mengupayakan dan mengutamakan pengambilan keputusan berdasarkan usulan-usulan anggota tim/kelompok, bernegosiasi secara efektif untuk upaya penyelesaian pekerjaan yang menjadi target kinerja kelompok dan/atau unit kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kolaborasi efektif • Kerjasama yang baik • <i>Co-creation</i> yang efektif

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		3.3. Membangun aliansi dengan para pemangku kepentingan dalam rangka mendukung penyelesaian target kerja kelompok	
4	Membangun komitmen tim, sinergi	4.1. Membangun sinergi antar unit kerja di lingkup instansi yang dipimpin 4.2. Memfasilitasi kepentingan yang berbeda dari unit kerja lain sehingga tercipta sinergi dalam rangka pencapaian target kerja organisasi 4.3. Mengembangkan sistem yang menghargai kerja sama antar unit, memberikan dukungan / semangat untuk memastikan tercapainya sinergi dalam rangka pencapaian target kerja organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Commitment building</i> • <i>Synergy creation</i> • <i>Advanced co-creation</i>
5	Menciptakan situasi kerja sama secara konsisten, baik di dalam maupun di luar instansi	5.1. Menciptakan hubungan kerja yang konstruktif dengan menerapkan norma/ etos / nilai-nilai kerja yang baik di dalam dan di luar organisasi; meningkatkan produktivitas dan menjadi panutan dalam organisasi 5.2. Secara konsisten menjaga sinergi agar pemangku kepentingan dapat bekerja sama dengan orang di dalam maupun di luar organisasi 5.3. Membangun konsensus untuk menggabungkan sumberdaya dari berbagai pemangku kepentingan untuk tujuan bangsa dan negara	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Beyond teamwork and collaboration</i>

B1.3 Orientasi pada Hasil

Nama Kompetensi	:	Orientasi Pada Hasil
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KI-B1.3
Definisi	:	Kemampuan mempertahankan komitmen pribadi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas, dapat diandalkan, bertanggung jawab, memiliki kemampuan secara sistematis mengidentifikasi risiko dan peluang dengan memperhatikan keterhubungan antara perencanaan dan hasil, untuk keberhasilan organisasi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Bertanggung jawab untuk memenuhi standar kerja	1.1.Menyelesaikan tugas dengan tuntas; dapat diandalkan 1.2.Bekerja dengan teliti dan hati-hati guna meminimalkan kesalahan dengan mengacu pada standar kualitas (SOP) 1.3.Bersedia menerima masukan, mengikuti contoh cara bekerja yang lebih efektif, efisien di lingkungan kerjanya 1.4.Mengetahui standar/tenggat waktu penyelesaian pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen waktu
2	Berupaya meningkatkan hasil kerja pribadi yang lebih tinggi dari standar yang ditetapkan, mencari, mencoba metode alternatif untuk peningkatan kinerja	2.1.Menetapkan dan berupaya mencapai standar kerja pribadi yang lebih tinggi dari standar kerja yang ditetapkan organisasi 2.2.Mencari, mencoba metode kerja alternatif untuk meningkatkan hasil kerjanya 2.3.Memberi contoh kepada orang-orang di unit kerjanya untuk mencoba menerapkan metode kerja yang lebih efektif yang sudah dilakukannya	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Result-based performance</i>
3	Menetapkan target kerja yang	3.1.Menetapkan target kinerja unit yang lebih tinggi dari target yang ditetapkan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>High performance culture</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	menantang bagi unit kerja, memberi apresiasi dan teguran untuk mendorong kinerja	3.2.Memberikan apresiasi dan teguran untuk mendorong pencapaian hasil unit kerjanya 3.3.Mengembangkan metode kerja yang lebih efektif dan efisien untuk mencapai target kerja unitnya	
4	Mendorong unit kerja mencapai target yang ditetapkan atau melebihi hasil kerja sebelumnya	4.1.Mendorong unit kerja di tingkat instansi untuk mencapai kinerja yang melebihi target yang ditetapkan 4.2.Memantau dan mengevaluasi hasil kerja unitnya agar selaras dengan sasaran strategis instansi 4.3.Mendorong pemanfaatan sumber daya bersama antar unit kerja dalam rangka meningkatkan efektifitas dan efisiensi pencapaian target organisasi	• <i>High performance leadership</i>
5	Meningkatkan mutu pencapaian kerja organisasi	5.1.Memastikan kualitas sesuai standar dan keberlanjutan hasil kerja organisasi yang memberi kontribusi pada pencapaian target prioritas nasional 5.2.Memastikan tersedianya sumber daya organisasi untuk menjarnin tercapainya target prioritas instansi/ nasional 5.3.Membuat kebijakan untuk menerapkan metode kerja yang lebih efektif-efisien dalam mencapai tujuan prioritas nasional	• <i>High performance organisation</i>

B1.4 Pelayanan Publik

Nama Kompetensi	:	Pelayanan Publik
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KI-B1.4
Definisi	:	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
--	---

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Menjalankan tugas mengikuti standar pelayanan.	<p>1.1. Memiliki kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas dengan mengikuti standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, transparan dan tidak terpengaruh kepentingan pribadi/ kelompok/partai politik</p> <p>1.2. Melayani kebutuhan, permintaan dan keluhan pemangku kepentingan</p> <p>1.3. Menyelesaikan masalah dengan tepat tanpa bersikap membela diri dalam kapasitas sebagai pelaksana pelayanan publik</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dasar-dasar pelayanan publik
2	Memiliki kemampuan untuk mensupervisi/ mengawasi/ menyalia dan menjelaskan proses pelaksanaan tugas tugas pemerintahan/ pelayanan publik secara transparan	<p>2.1. Menunjukkan sikap yakin dalam mengerjakan tugas-tugas pemerintahan/pelayanan publik, memiliki kemampuan menyalia dan menjelaskan secara obyektif bila ada yang mempertanyakan kebijakan yang diambil</p> <p>2.2. Secara aktif mencari informasi untuk mengenali kebutuhan pemangku kepentingan agar dapat menjalankan pelaksanaan tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik secara cepat dan tanggap</p> <p>2.3. Memiliki kemampuan mengenali dan memanfaatkan kebiasaan, tatacara,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pengawasan kegiatan pelayanan publik

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		<p>situasi tertentu sehingga apa yang disampaikan menjadi perhatian pemangku kepentingan dalam hal penyelesaian tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik</p> <p>2.4.Melakukan kegiatan pengawasan terhadap pelayanan publik secara efektif</p>	
3	<p>Memiliki kemampuan untuk memanfaatkan kekuatan kelompok serta memperbaiki standar pelayanan publik di lingkup unit kerja</p>	<p>3.1.Memahami, mendeskripsikan pengaruh dan hubungan/ kekuatan kelompok yang sedang berjalan di organisasi (aliansi atau persaingan), dan dampaknya terhadap unit kerja untuk menjalankan tugas pemerintahan secara profesional dan netral, tidak memihak</p> <p>3.2.Melakukan analisis terhadap hasil-hasil pengaruh dari berbagai pemangku kepentingan dan dampaknya</p> <p>3.3.Menggunakan keterampilan dan pemahaman lintas organisasi untuk secara efektif memfasilitasi kebutuhan kelompok yang lebih besar dengan cara cara yang mengikuti standar objektif, transparan, profesional, sehingga tidak merugikan para pihak di lingkup pelayanan publik unit kerjanya</p> <p>3.4.Mengimplementasikan cara-cara yang efektif untuk memantau dan mengevaluasi masalah yang dihadapi pemangku kepentingan/masyarakat serta mengantisipasi kebutuhan mereka saat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi hasil pelayanan publik • Standar hasil kerja pelayanan publik

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		menjalankan tugas pelayanan publik di unit kerjanya	
4	Memiliki kemampuan memonitor, mengevaluasi, memperhitungkan dan mengantisipasi dampak dari isu-isu jangka panjang, kesempatan, atau kekuatan politik dalam hal pelayanan kebutuhan	<p>4.1. Memahami dan memberi perhatian kepada isu-isu jangka panjang, kesempatan atau kekuatan politik yang mempengaruhi organisasi dalam hubungannya dengan dunia luar, memperhitungkan dan mengantisipasi dampak terhadap pelaksanaan tugas-tugas pelayanan publik secara objektif, transparan, dan profesional dalam lingkup organisasi</p> <p>4.2. Menjaga agar kebijakan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansinya telah selaras dengan standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik</p> <p>4.3. Menerapkan strategi jangka panjang yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan pemangku kepentingan dalam menyusun kebijakan dengan mengikuti standar objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, transparan, tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen risiko untuk pelayanan publik

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
5	Memiliki kemampuan memastikan kebijakan pelayanan publik yang menjamin terselenggaranya pelayanan publik yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan	<p>5.1. Memiliki kemampuan menciptakan kebijakan pelayanan publik yang menjamin terselenggaranya pelayanan</p> <p>5.2. Menginternalisasikan nilai dan semangat pelayanan publik yang mengikuti standar objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, transparan, tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok kepada setiap individu di lingkungan instansi/nasional</p> <p>5.3. Menjamin terselenggaranya pelayanan publik yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan kebijakan publik

B1.5 Perekat Bangsa

Nama Kompetensi	:	Perekat Bangsa
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KI-B1.5
Definisi	:	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

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Peka memahami dan menerima kemajemukan	<p>1.1. Mampu memahami, menerima, peka terhadap perbedaan individu /kelompok masyarakat;</p> <p>1.2. Terbuka, ingin belajar tentang perbedaan/kemajemukan masyarakat;</p> <p>1.3. Mampu bekerja bersama dengan individu yang berbeda latar belakang dengan-nya.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Internalisasi nilai-nilai Pancasila</i>
2	Aktif mengembangkan sikap saling menghargai, menekankan persamaan dan persatuan	<p>2.1. Menampilkan sikap dan perilaku yang peduli akan nilai-nilai keberagaman dan menghargai perbedaan;</p> <p>2.2. Membangun hubungan baik antar individu dalam organisasi, mitra kerja, lingkungan unit kerjanya. pemangku kepentingan;</p> <p>2.3. Bersikap tenang, mampu mengendalikan emosi, kemarahan dan frustrasi dalam menghadapi pertentangan yang ditimbulkan oleh perbedaan latar belakang, agama/kepercayaan, suku, jender, sosial ekonomi, preferensi politik di lingkungan unit kerjanya</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Internalisasi nilai-nilai Pancasila</i>
3	Mempromosikan, mengembangkan sikap toleransi dan persatuan	<p>3.1. Mempromosikan sikap menghargai perbedaan di antara orang-orang yang mendorong toleransi dan keterbukaan.</p> <p>3.2. Melakukan pemetaan sosial di masyarakat sehingga dapat memberikan respon yang sesuai dengan budaya yang berlaku. Mengidentifikasi potensi kesalah-pahaman yang diakibatkan adanya keragaman budaya yang ada</p> <p>3.3. Menjadi mediator untuk menyelesaikan konflik atau mengurangi dampak</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Internalisasi nilai-nilai Pancasila</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		negatif dari konflik atau potensi konflik	
4	Mendayagun akan perbedaan secara konstruktif dan kreatif untuk meningkatkan efektifitas organisasi	4.1. Menginisiasi dan merepresentasikan pemerintah di lingkungan kerja dan masyarakat untuk senantiasa menjaga persatuan dan kesatuan dalam keberagaman dan menerima segala bentuk perbedaan dalam kehidupan bermasyarakat 4.2. Mampu mendayagunakan perbedaan latar belakang, agama/kepercayaan, suku, jender, sosial ekonomi, preferensi politik untuk mencapai kelancaran pencapaian tujuan organisasi. 4.3. Mampu membuat program yang mengakomodasi perbedaan latar belakang, agama/kepercayaan, suku, jender, sosial ekonomi, preferensi politik	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Internalisasi nilai-nilai Pancasila</i>
5	Memiliki kemampuan melakukan analisis <i>trend</i> manajemen SDM strategis dan melakukan penyesuaian dengan manajemen SDM strategis di organisasi untuk mencapai visi organisasi	5.1. Memiliki pemahaman terhadapkebutuhan organisasi untuk jangka pendek, menengah, dan panjang yang selaras dengan visi dan misi serta proses bisnis organisasi 5.2. Merumuskan kebijakan manajemen SDM strategis jangka pendek, menengah, dan panjang yang inovatif, fleksibel, dan terstruktur 5.3. Memiliki pola pikir strategis yang tidak melupakan aspek operasional dan detail 5.1. Mengintegrasikan kebijakan manajemen sumber daya manusia strategis cross-industry dan dengan anak perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Internalisasi nilai-nilai Pancasila</i>

B1.6 Inovasi

Nama Kompetensi	:	Inovasi
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KI-B1.6
Definisi	:	Kemampuan menemukan/membuat solusi alternatif dengan cara yang baru, berbeda, dan orisinal melalui penerapan ilmu pengetahuan, informasi, keterampilan, dan pengalaman untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Melakukan analisis cara-cara baru untuk menyelesaikan masalah	1.1. Mengetahui metode, kerangka kerja dan pendekatan umum 1.2. Membuat rencana kerja untuk menyelesaikan tugas pokoknya sehari-hari dengan menambah cara dan terobosan baru 1.3. Mengetahui analisis penyelesaian masalah 1.4. Memiliki kemampuan untuk berpikiran terbuka namun tetap patuh dengan cara-cara yang telah disepakati 1.5. Memiliki kemampuan untuk mendukung inisiatif yang inovatif	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Problem Solving</i> • Pengenalan kreativitas dan inovasi
2	Mencetuskan ide/gagasan yang telah diperbarui dalam penyelesaian tugas	2.1. Memikirkan cara baru dalam melaksanakan tugas sehari-hari agar lebih baik, efektif, dan efisien 2.2. Memiliki kemampuan menyampaikan gagasan 2.3. Memiliki kemampuan menyusun inisiatif di sebuah unit	<ul style="list-style-type: none"> • Berpikir kreatif • <i>Six thinking hats</i>
3	Mencari alternatif solusi potensial dalam pemecahan masalah	3.1. Mencari beberapa solusi potensial dalam menyelesaikan permasalahan 3.2. Memiliki kemampuan menerapkan ide-ide atau regulasi baru dengan berpikir jangka panjang	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tools</i> dasar untuk mendefinisikan masalah dan mengeluarkan ide • <i>Brainstorming</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		3.3. Memiliki kemampuan mengubah ide menjadi sesuatu yang dapat diterapkan	
4	Mengembangkan beberapa solusi alternatif dan terobosan baru dalam pemecahan masalah	4.1. Mengembangkan beberapa solusi dengan pendekatan baru dan kreatif dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki 4.2. Mengembangkan berbagai terobosan baru yang bersifat <i>out of the box</i> 4.3. Memiliki kemampuan untuk merealisasikan dan menerapkan ide unik dan orisinal dalam penyelesaian masalah dengan menggunakan sumber daya yang tersedia 4.4. Memiliki kemampuan menyusun inisiatif baru di beberapa divisi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Design thinking</i> • Ide-ide yang dibuat dalam pola kemudian menjadi <i>tools</i>
5	Merealisasikan/mengimplementasikan ide/cara yang unik dan orisinal dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki dalam menyelesaikan masalah	5.1. Menetapkan dan mengimplementasikan ide dan cara baru dalam penyelesaian masalah dengan mengarahkan bawahannya 5.2. Melakukan transformasi untuk ide-ide baru 5.3. Memiliki kemampuan mengeluarkan ide-ide visioner yang melawan arus dan bisa diterapkan di seluruh lini perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen kreativitas dan inovasi

B2 Kompetensi Digital

B2.1 *Employee Experience Creation*

Nama Kompetensi	:	<i>Employee Experience Creation</i>
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KD-B2.1
Definisi	:	Kemampuan untuk menyediakan sarana dan prasarana, memberikan tanggungjawab, mendelegasikan dan

	mendorong orang lain, menghilangkan hambatan, menyediakan dan mengkontribusikan sumber-sumber yang dibutuhkan, mengkoordinasikan upaya-upaya kerja saat diperlukan dan memonitor perkembangan sehingga pegawai yang baru diterima merasakan “ <i>employee experience</i> ” yang luar biasa, sehingga pada akhirnya memiliki kemampuan menciptakan “ <i>customer experience</i> ” yang luar biasa pula
--	---

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memiliki kemampuan untuk memberikan bimbingan dalam mendistribusikan penugasan, memantau, dan mengevaluasi hasil kerja	1.1. Mendistribusikan pekerjaan dan memberikan pengarahannya yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan generasi dari pekerja yang bersangkutan (misalnya <i>Millennial Generation</i>) 1.2. Memantau dan mengevaluasi hasil kerja dengan tetap melakukan bimbingan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Basic Employee Experience</i>
2	Memiliki kemampuan untuk memberi otoritas dan tanggung jawab kepada anggota tim yang memiliki keterampilan yang sesuai untuk tugas tersebut	2.1. Mendelegasikan kewenangan dan tanggung jawab kepada anggota tim sesuai dengan kapasitas masing-masing untuk mengerjakan tugas dengan tidak memaksakan adanya ketentuan yang bersifat kaku, hierarkis ataupun primordial 2.2. Memastikan sarana dan prasarana yang dibutuhkan telah memiliki persyaratan “ <i>Employee Experience</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Creating and Managing Employee Experience</i>
3	Memiliki kemampuan untuk menetapkan tolok ukur keberhasilan tugas dan target yang diharapkan dengan pengarahannya	3.1. Menetapkan tolok ukur keberhasilan tugas dan target yang diharapkan, melakukan arahan dan batasan kewenangan dalam proses pendelegasian dengan memberikan kebebasan kepada pekerja untuk melakukan pekerjaannya secara	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Managing Performance for Employee Experience</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		kreatif dan inovatif 3.2. Melakukan evaluasi terhadap pencapaian tolok ukur tersebut dan memberikan masukan yang sesuai dengan persyaratan " <i>Employee Experience</i> "	
4	Memiliki kemampuan untuk melakukan pemantauan dan koordinasi fungsi untuk mengatasi dan menerapkan strategi/kebijakan	4.1. Melakukan monitoring dan koordinasi pelaksanaan <i>Employee Experience</i> dengan ketentuan yang disepakati bersama dan memberikan masukan secara langsung dan tepat waktu 4.2. Melakukan koordinasi lintas fungsi untuk mengatasi kendala penerapan <i>Employee Experience</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Implementing Employee Experience</i>
5	Memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk mengembangkan sistem yang diintegrasikan ke dalam rencana strategi organisasi dan efektif untuk menerapkan <i>Employee Experience</i>	5.1. Mengembangkan sistem yang terintegrasi untuk memantau efektivitas implementasi rencana strategis organisasi 5.2. Mengembangkan terobosan untuk meningkatkan kualitas hasil penerapan <i>Employee Experience</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Beyond Employee Experience</i>

B2.2 Inovasi di Era Digital

Nama Kompetensi	:	Inovasi di Era Digital (<i>Digital Innovation</i>)
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KD-B2.2
Definisi	:	Kemampuan menghasilkan dan menerapkan metode penyelesaian yang inovatif untuk mengatasi berbagai tantangan pekerjaan, melakukan terobosan dalam bentuk ide, gagasan atau program nyata yang mendukung pencapaian kinerja terbaik organisasi dan menjadikan kendala sebagai tantangan untuk menghasilkan gagasan dan solusi yang kreatif dalam Era Digital

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memiliki kemampuan untuk melakukan tugas atau fungsi yang baru di dalam pekerjaan di dalam Era Digital	1.1.Melakukan sesuatu yang belum pernah dilakukan dalam pekerjaan tersebut sebelumnya (untuk meningkatkan kinerja), tetapi mungkin pernah dilakukan pada pekerjaan lain di dalam organisasi, terutama dalam menghadapi tantangan di Era Digital	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Innovation in Digital Era</i>
2	Memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja sementara melakukan tugas atau fungsi yang baru di dalam pekerjaan di dalam Era Digital	2.1.Meningkatkan kinerja dengan melakukan sesuatu yang baru dan berbeda, yang sebelumnya belum pernah dilakukan pada unit kerja tersebut, tetapi mungkin pernah dilakukan dalam organisasi, terutama dalam menghadapi tantangan di Era Digital	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Innovation in Managing Work Performance in Digital Era</i>
3	Memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja sementara melakukan tugas atau fungsi yang baru di dalam organisasi di dalam Era Digital	3.1.Melakukan sesuatu yang baru dan berbeda untuk meningkatkan kinerja organisasi, yang sebelumnya belum pernah dilakukan pada organisasi tetapi pernah dilakukan/tidak baru bagi industri tersebut, terutama dalam menghadapi tantangan di Era Digital	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Innovation in Managing Organisation Performance in Digital Era</i>
4	Memiliki kemampuan untuk melakukan sesuatu yang baru dan	4.1.Melakukan sesuatu yang baru dan efektif sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif bagi KBUMN dan menjadikannya salah satu yang terdepan di Era Digital	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Enterprise Innovation in Digital Era</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	unik sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif KBUMN di dalam Era Digital		
5	Memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja dengan melakukan sesuatu yang unik atau baru di Kementerian /Lembaga Negara/Instansi Pemerintah Lainnya dalam Era Digital	5.1.Meningkatkan kinerja dengan melakukan sesuatu yang unik, pembaharuan yang baru bagi industri tersebut, terutama dalam menghadapi tantangan di Era Digital	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Enhancing Knowledge Discovery and Innovation in Digital Era</i>

B2.3 Adaptasi terhadap Perubahan di Era Digital

Nama Kompetensi	:	Adaptasi terhadap Perubahan di Era Digital (<i>Adaptability to Change in Digital Era</i>)
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KD-B2.3
Definisi	:	Kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan sehingga tetap dapat mempertahankan efektivitas kerja terutama di Era Digital

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memiliki kemampuan mengikuti perubahan di dalam Era	1.1. Mengikuti perubahan sesuai dengan tuntutan kebijakan organisasi, terutama di Era Digital 1.2. Mengikuti perkembangan tren Era Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan dasar mengenai Disrupsi Bisnis dan Era Digital

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	Digital		
2	Memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam Era Digital	2.1. Menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi di Era Digital 2.2. Mempunyai inisiatif dan kesadaran untuk mengembangkan kemampuan diri agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan Era Digital	<ul style="list-style-type: none"> Adaptasi dan Antisipasi untuk Era Digital
3	Memiliki kemampuan untuk menghadapi perubahan dengan mencari alternatif dan pendekatan diri untuk memenuhi kebutuhan dari situasi yang baru di Era Digital	3.1 Mencari alternatif dan pendekatan diri untuk memenuhi kebutuhan dari situasi yang berbeda/baru, terutama di Era Digital 3.2 Mengembangkan kemampuan diri untuk menghadapi tuntutan atau dinamika perubahan, terutama di Era Digital	<ul style="list-style-type: none"> Pengenalan perangkat yang digunakan dalam Era Digital, seperti RPA (<i>Robotic Process Automation</i>), <i>Virtual & Augmented Realty, Artificial Intelligence</i>, dll Identifikasi kebutuhan organisasi dalam menghadapi Era Digital
4	Memiliki kemampuan untuk mengantisipasi perubahan dan membuat penyesuaian dengan perubahan dalam Era Digital	4.1. Mengantisipasi perubahan dan membuat penyesuaian jangka panjang dalam organisasi sebagai respon terhadap situasi, terutama di Era Digital 4.2. Merekomendasikan kapabilitas baru yang dibutuhkan organisasi dalam mengantisipasi Era Digital	<ul style="list-style-type: none"> <i>Digital Assessment</i> <i>Digital Transformation</i>
5	Memiliki kemampuan untuk membuat pendekatan dalam penyesuaian diri untuk jangka pendek maupun janka panjang di dalam Era Digital	5.1. Membuat pola-pola atau pendekatan baru dalam penyesuaian dirinya dengan dinamika tuntutan perubahan baik jangka pendek maupun jangka panjang, terutama di Era Digital 5.2. Memiliki kemampuan untuk mengadaptasi perkembangan terkini Era Digital ke dalam organisasi, sehingga	<ul style="list-style-type: none"> <i>Digital Leadership</i> <i>Digital Strategy</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		menjadi keunggulan kompetitif	

BAB V

KOMPETENSI TEKNIS

C1 Kompetensi Teknis Fungsi *Core Business* – Manajemen Portofolio

C1.1 Kompetensi Perencanaan

C1.1.1 Perencanaan dan Sinergi Portofolio

Nama Kompetensi	:	Perencanaan dan Sinergi Portofolio
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MP-C1.1.1
Definisi	:	Kemampuan untuk membuat perencanaan kebijakan investasi, memahami risiko dan imbal hasil dari investasi, memahami hambatan-hambatan dalam investasi yang ada dalam portofolio sesuai kebijakan dan regulasi dengan memperhatikan sinergi di semua unit kerja di korporasi dan BUMN

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui dasar perencanaan manajemen portofolio dan sinergi yang telah terjadi di korporasi dan di antara BUMN	1.1. Memiliki pengetahuan mengenai ragam investasi dalam portofolio beserta regulasi berupa kebijakan pernyataan investasi atau <i>Investment Policy Statement (IPS)</i> 1.2. Memiliki pengetahuan tentang kaidah dan praktik tata kelola perusahaan 1.3. Memiliki pengetahuan mengenai risiko dan imbal hasil dari ragam investasi 1.4. Memiliki pengetahuan mengenai hambatan-hambatan dalam investasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pengenalan dasar bisnis dan industri BUMN • Pengantar proses bisnis BUMN • Pengenalan ragam instrumen keuangan dan kelas aset • Pengenalan ragam risiko finansial dan nonfinansial • Penyusunan IPS • Penugasan yang memperluas wawasan mengenai BUMN lintas industri

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		1.5. Memiliki pengetahuan tentang usaha sinergi BUMN yang telah dan akan ada ada beserta usaha bisnis di industri masing-masing	
2	Memiliki kemampuan menyusun perencanaan dan sinergi portofolio	<p>2.1. Memiliki pemahaman mendalam mengenai RJPP dan <i>Roadmap</i> BUMN</p> <p>2.2. Memiliki pemahaman mengenai data yang digunakan dalam penyusunan rencana dan sinergi portofolio</p> <p>2.3. Menyusun IPS sesuai dengan kondisi dan regulasi internal maupun eksternal dengan memperhatikan hambatan-hambatan investasi</p> <p>2.4. Membuat usulan sinergi portofolio pada perusahaan/BUMN afiliasi atau terkait lainnya melalui manajemen perubahan yang baik</p> <p>2.5. Bersifat terbuka dalam penyusunan data yang digunakan dalam perencanaan dan sinergi portofolio</p> <p>2.6. Menghindari konflik kepentingan dalam perencanaan dan sinergi portofolio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi manajemen portofolio • Analisis kinerja portofolio • Teori portofolio modern • Pengukuran risiko dan return • Penugasan untuk menyusun IPS sederhana bagi BUMN lintas industri • Komunikasi dan negosiasi
3	Memiliki kemampuan membuat usulan struktur portofolio dan sinergi portofolio	<p>3.1. Memiliki pemahaman mengenai kondisi korporasi dan BUMN yang akan melakukan investasi terutama dalam hal kemampuan finansial dan operasional</p> <p>3.2. Memiliki kemampuan dalam memilah data yang telah dikumpulkan terkait perencanaan dan sinergi portofolio</p> <p>3.3. Membuat usulan struktur investasi perusahaan maupun sinergi investasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Penugasan untuk memperkuat pemahaman mengenai kondisi BUMN dan industrinya • Penugasan untuk penyusunan struktur portofolio rinci bagi BUMN • Perpajakan dalam investasi dan divestasi • Tata kelola perusahaan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		<p>dalam sebuah portofolio yang diadakan oleh korporasi dan BUMN sesuai tingkat risiko yang akan diambil</p> <p>3.4. Mengevaluasi penerapan tata kelola perusahaan pada BUMN</p> <p>3.5. Menyusun <i>Key Performance Indicator</i> BUMN</p>	<p>tingkat lanjut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan <i>Key Performance Indicator</i> BUMN
4	Memiliki kemampuan membuat rencana alokasi investasi yang optimal	<p>4.1. Memiliki pemahaman mengenai korelasi kelas aset yang akan diinvestasikan dalam portofolio, baik dalam sinergi maupun tidak</p> <p>4.2. Memiliki pengetahuan mengenai variasi investasi pada setiap kelas aset guna meningkatkan nominal imbal hasil dan menurunkan risiko</p> <p>4.3. Memiliki kemampuan dalam mengusulkan rencana alokasi investasi beserta alternatifnya</p> <p>4.4. Memutuskan rencana alokasi berdasarkan data yang telah tervalidasi melalui unit kerja internal maupun eksternal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Penugasan untuk menyusun alternatif alokasi investasi • Pengambilan keputusan investasi • Manajemen portofolio tingkat lanjut • Penugasan pada BUMN untuk posisi strategis
5	Memiliki kemampuan menyesuaikan perencanaan dan sinergi portofolio dengan keinginan dan kemampuan pemangku kepentingan dan pemegang saham	<p>5.1. Memiliki pemahaman mengenai kemampuan finansial pemangku kepentingan dan pemegang saham dalam pengadaan pendanaan</p> <p>5.2. Memiliki kemampuan dalam membedakan keinginan dan kemampuan pemangku kepentingan dan pemegang saham untuk mengambil risiko</p> <p>5.3. Responsif terhadap perubahan keinginan dan kemampuan pemangku kepentingan dan pemegang saham untuk mengambil risiko</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi dan negosiasi tingkat lanjutan • Penugasan pada BUMN untuk posisi pengambil keputusan

C1.1.2 Asesmen Portofolio

Nama Kompetensi	:	Asesmen Portofolio
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MP-C1.1.2
Definisi	:	Kemampuan untuk penilaian alokasi investasi dalam portofolio yang ada di korporasi dan BUMN serta membedakan keinginan dan kemampuan pemangku kepentingan dan pemegang saham untuk mengambil risiko dengan menggunakan berbagai metode evaluasi dan analisis portofolio yang diperlukan sesuai kebijakan dan regulasi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui berbagai macam komponen data asesmen portofolio	1.1. Memiliki pengetahuan mengenai ragam komponen data yang umum digunakan untuk evaluasi dan analisis portofolio 1.2. Mengumpulkan komponen data dari unit kerja korporasi dan BUMN 1.3. Memiliki pengetahuan mengenai berbagai metode perhitungan dalam evaluasi dan analisis 1.4. Memiliki pengetahuan mengenai standar pengelolaan keuangan dan akuntansi perusahaan serta implikasinya dalam laporan keuangan 1.5. Terbuka untuk menerima informasi mengenai perubahan dan perkembangan dunia usaha dan berbagai metode asesmen portofolio	<ul style="list-style-type: none"> • Pengenalan dunia usaha dan industri • Manajemen investasi • Standar Pengelolaan Keuangan (SPK) • Dasar-dasar laporan keuangan
2	Memiliki kemampuan menghitung komponen data dalam asesmen portofolio	2.1. Memiliki komponen data yang telah disusun untuk digunakan dalam perhitungan 2.2. Menghitung komponen data dan dibuat dalam suatu laporan	<ul style="list-style-type: none"> • Asesmen portofolio tingkat dasar • Komunikasi bisnis tingkat dasar

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		<p>2.3. Melakukan analisis penerapan standar pengelolaan keuangan dan akuntansi perusahaan</p> <p>2.4. Menghindari konflik kepentingan dalam melakukan perhitungan komponen data</p>	
3	Memiliki kemampuan melakukan evaluasi dan analisis portofolio	<p>3.1. Membuat evaluasi dan analisis portofolio dengan menggunakan data yang telah dipilah dan dihitung</p> <p>3.2. Mengevaluasi berbagai estimasi yang digunakan dalam perhitungan asesmen portofolio</p> <p>3.3. Mengevaluasi standar pengelolaan keuangan dan portofolio serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan laporan keuangan</p> <p>3.4. Melakukan studi standar pengetesan yang digunakan oleh perusahaan lain untuk BUMN dan unit kerja serumpun serta menyusunnya dalam laporan studi</p> <p>3.5. Responsif terhadap perubahan dan perkembangan dunia usaha</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asesmen portofolio tingkat menengah • Laporan keuangan tingkat lanjutan • Strategi portofolio • Metode evaluasi tingkat dasar • Studi kinerja usaha di berbagai perusahaan yang dapat dijadikan standar • Penugasan mengikuti konferensi dan seminar tentang perubahan ekonomi secara struktural maupun nonstruktural
4	Memiliki kemampuan menilai metode evaluasi dan analisis yang tepat dengan memperhatikan kondisi korporasi, BUMN, pemangku kepentingan dan pemegang saham	<p>4.1. Memiliki kemampuan dalam menilai kesesuaian penggunaan metode evaluasi dan analisis atas asesmen portofolio yang akan dilakukan unit kerja dan BUMN</p> <p>4.2. Memiliki pemahaman mengenai kondisi korporasi, BUMN, pemangku kepentingan dan pemegang saham untuk dapat menyerap risiko yang dihasilkan dari struktur portofolio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dasar-dasar audit keuangan • Metode evaluasi tingkat menengah • Asesmen portofolio tingkat lanjutan • Penugasan untuk memperluas wawasan mengenai implementasi rencana portofolio

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		4.3. Memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengelompokkan portofolio BUMN 4.4. Mempertimbangkan standar pengetesan yang telah disusun sebagai patokan dalam evaluasi dan analisis 4.5. Mengusulkan metode evaluasi dan analisis dalam proses asesmen portofolio untuk unit kerja dan BUMN yang memerlukan penyesuaian atau belum memiliki standar penilaian pada perusahaan serumpun di dunia usaha dengan kapasitas usaha yang relatif sama	
5	Memiliki kemampuan mengembangkan metode evaluasi dan analisis yang sesuai dengan perkembangan bisnis dunia usaha	5.1. Memiliki kemampuan dalam mengembangkan metode evaluasi dan analisis yang sudah ada 5.2. Membuat standar baru dalam metode evaluasi dan analisis bagi unit kerja dan BUMN yang memerlukan penyesuaian atau belum memiliki standar penilaian pada perusahaan serumpun di dunia usaha dengan kapasitas usaha yang relatif sama	<ul style="list-style-type: none"> • Metode evaluasi tingkat lanjutan • Penugasan untuk memperdalam wawasan mengenai portofolio seluruh BUMN

C1.2 Kompetensi Eksekusi

C1.2.1 Shareholder's Approval

Nama Kompetensi	:	<i>Shareholder's Approval</i>
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MP-C1.2.1
Definisi	:	Kemampuan untuk melakukan seluruh tahapan proses analisis dan evaluasi atas usulan alokasi portofolio keuangan dan aksi korporasi lainnya yang diajukan unit kerja atau BUMN guna mendapat persetujuan dari

	pemegang saham
--	----------------

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui dasar-dasar alur persetujuan pemegang saham	1.1. Memiliki pengetahuan tentang berbagai ragam aksi korporasi dan alokasi aset 1.2. Memiliki pengetahuan mengenai alur persetujuan dalam birokrasi organisasi yang ada 1.3. Mengumpulkan data terkait usulan aksi korporasi dan alokasi portofolio 1.4. Terbuka menerima seluruh informasi yang dibutuhkan dari berbagai sumber untuk dijadikan dasar persetujuan oleh pemegang saham 1.5. Memiliki pemahaman tentang berbagai aksi korporasi seperti pendataan dan pengalihan aktiva, pendayagunaan aset, merger, akuisisi, pembubaran, pailit, bangkrut, restrukturisasi, privatisasi dan/atau <i>right issue</i> , pemisahan perusahaan (<i>spin off</i>), investasi, divestasi, <i>holding company</i> , <i>Public Service Obligation (PSO)</i> , Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL), Penyertaan Modal Negara, permasalahan rekening Rekening Dana Investasi (RDI)/ <i>Sub Loan Agreement (SLA)</i> , Bantuan Pemerintah yang Belun Ditetapkan Statusnya (BPYBDS), serta kerja sama operasional	<ul style="list-style-type: none"> • Pengenalan struktur organisasi BUMN dan korporasi • Proses bisnis korporasi • Penugasan untuk memperluas wawasan mengenai proses bisnis BUMN • Komunikasi dan negosiasi tingkat dasar • Aksi korporasi
2	Memiliki kemampuan menyusun usulan aksi korporasi dan alokasi portofolio	2.1. Memilah data dan informasi yang dibutuhkan untuk membuat suatu usulan 2.2. Menyusun usulan aksi korporasi dan alokasi portofolio 2.3. Memastikan tingkat	<ul style="list-style-type: none"> • Detail aksi korporasi • Manajemen portofolio • Manajemen pemangku kepentingan • Penugasan untuk

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		<p>persetujuan pemegang saham berdasarkan tingkat aksi korporasi dan alokasi portofolio</p> <p>2.4. Mempertimbangkan regulasi yang ada dan kerjasama sinergi BUMN agar tidak terjadi irisan pekerjaan atau konflik kepentingan</p>	<p>mengikuti dan memperbarui wawasan terkait regulasi</p>
3	Memiliki kemampuan melakukan evaluasi dan analisis usulan aksi korporasi dan portofolio	<p>3.1. Menggunakan metode perhitungan yang optimal atas aksi korporasi dan alokasi portofolio</p> <p>3.2. Menganalisis dan mengevaluasi usulan aksi korporasi dan portofolio</p> <p>3.3. Mengkoordinasikan BUMN, pemangku kepentingan atau pihak terkait lainnya agar tidak terjadi pertentangan atas aksi korporasi dan alokasi portofolio yang diajukan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Penugasan untuk memahami industri BUMN • <i>Benchmarking</i> • Komunikasi dan negosiasi tingkat menengah • Manajemen perubahan
4	Memiliki kemampuan memberikan arahan rekomendasi atas aksi korporasi dan portofolio	<p>4.1. Memberikan arahan atas usulan aksi korporasi dan alokasi portofolio</p> <p>4.2. Memastikan tingkat persetujuan atas usulan aksi korporasi dan portofolio</p> <p>4.3. Menimbang regulasi terkait agar tidak terjadi pelanggaran ketentuan</p> <p>4.4. Memastikan tingkat persetujuan usulan aksi korporasi dan alokasi portofolio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asesmen portofolio • Strategi manajemen portofolio • Penugasan untuk memperbarui wawasan terkait regulasi dan perkembangan industri
5	Memiliki kemampuan memberikan persetujuan atas usulan aksi korporasi dan portofolio beserta alternatifnya untuk hasil yang optimal	<p>5.1. Membuat keputusan usulan aksi korporasi dan alokasi portofolio yang berguna dalam jangka waktu yang panjang</p> <p>5.2. Memiliki kemampuan dalam memberikan alternatif usulan aksi korporasi dan alokasi portofolio bila usulan sebelumnya kurang optimal atau bersilangan dengan ketentuan regulasi</p> <p>5.3. Memperhatikan kesesuaian aksi korporasi dan alokasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pengambilan keputusan strategis • Strategi dan mekanisme pendanaan • Penugasan untuk posisi pengambil keputusan • Komunikasi dan negosiasi tingkat lanjutan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	berdasarkan ketentuan regulasi	portofolio sesuai dengan tujuan BUMN, rencana kerja dan rencana strategi yang telah ditetapkan	

C1.2.2 Optimalisasi Bisnis

Nama Kompetensi	:	Optimalisasi Bisnis
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MP-C1.2.2
Definisi	:	Kemampuan untuk melakukan identifikasi, evaluasi dan pengembangan komponen sumber daya usaha dan bisnis yang dibutuhkan untuk hasil yang optimal

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui dasar-dasar pengembangan bisnis	1.1. Memiliki pengetahuan mengenai ragam kebutuhan dalam dunia usaha dan rantai nilai (<i>value chain</i>) 1.2. Memiliki pengetahuan mengenai struktur organisasi korporasi BUMN, anak usaha dan unit kerja fungsional di dalamnya beserta perusahaan dengan kepemilikan negara minoritas 1.3. Memiliki pengetahuan tentang proses pembentukan unit usaha baru dengan berbagai skala kerja 1.4. Memiliki pengetahuan mengenai industri sektoral BUMN dan posisinya di dunia usaha 1.5. Memiliki pemahaman mengenai ekonomi makro dan mengikuti	<ul style="list-style-type: none"> • Pengenalan mengenai BUMN, industrinya, dan proses bisnisnya • Tata kelola korporasi dan BUMN • <i>Value chain management</i> • Ekonomi makro tingkat dasar • Pengenalan mengenai dunia industri dan regulasi • Penugasan untuk memperluas dan memperbarui wawasan ekonomi makro • Pengenalan pemangku kepentingan utama

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		perkembangannya 1.6. Mengumpulkan informasi berisi kesiapan dan kondisi sarana, prasarana dan sumber daya yang sudah untuk pengembangan ke depan	
2	Memiliki kemampuan menyusun usulan optimalisasi bisnis	2.1. Menganalisis situasi industri sektoral dan ekonomi makro terhadap operasional dan kinerja usaha segara regional maupun global 2.2. Menganalisis implikasi dari proyeksi pengembangan bisnis terhadap proyeksi kinerja BUMN secara keseluruhan 2.3. Menyusun usulan pengembangan bisnis untuk mendapat persetujuan pemegang saham 2.4. Mengkoordinasikan penarikan dividen BUMN 2.5. Mengkoordinasikan Rekening Dana Investasi (RDI)/ <i>Sub Loan Agreement</i> (SLA)/Bantuan Pemerintah yang Belum Ditetapkan Statusnya (BPYBDS) dan <i>Public Service Obligation</i> (PSO) 2.6. Mengkoordinasikan penggunaan Penanaman Modal Negara (PMN) 2.7. Responsif terhadap perubahan kondisi ekonomi makro	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis aksi korporasi • Pengenalan terhadap inisiatif strategis yang diusulkan BUMN • Manajemen pemangku kepentingan • Manajemen portofolio • Penugasan untuk selalu memperbarui wawasan ekonomi makro, industri, dan regulasi
3	Memiliki kemampuan melakukan analisis dan evaluasi	3.1. Menganalisis dan mengevaluasi bagaimana dampak proyeksi pengembangan bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen risiko dasar • Komunikasi dan negosiasi tingkat dasar

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	optimalisasi bisnis	terhadap kinerja korporasi dan BUMN 3.2. Mengevaluasi keakuratan proyeksi pengembangan bisnis 3.3. Memiliki kemampuan dalam membuat usulan rencana aksi korporasi dan alokasi portofolio dalam merespons pengembangan bisnis 3.4. Mengkoordinasikan Aspirasi Pemegang Saham/Pemilik Modal (APS) BUMN 3.5. Mengkoordinasikan penugasan BUMN oleh kementerian teknis atau lembaga terkait 3.6. Mempertimbangkan tingkat risiko yang akan diterima pemegang saham atas usulan pengembangan bisnis dan alokasi aset	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi manajemen portofolio dan investasi • Asesmen portofolio • Aksi korporasi terperinci
4	Memiliki kemampuan memberikan arahan rekomendasi optimalisasi bisnis	4.1. Memberikan rekomendasi atas rencana aksi korporasi dan alokasi portofolio sebagai respons pengembangan bisnis berdasarkan prioritas 4.2. Memberikan implementasi pilihan-pilihan aksi korporasi dan perubahan alokasi portofolio 4.3. Menilai kesesuaian aksi korporasi dan alokasi portofolio dengan regulasi yang ada khususnya tata kelola perusahaan yang optimal, Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), dan visi pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen risiko tingkat menengah • Manajemen perubahan • Komunikasi dan negosiasi tingkat menengah • Model bisnis dan proyeksinya • Penugasan untuk mengawal/melaksanakan aksi korporasi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
5	Memiliki kemampuan memberikan persetujuan atas optimalisasi bisnis beserta alternatifnya untuk hasil yang optimal berdasarkan ketentuan regulasi yang ada	5.1. Memberikan kebijakan atas hal-hal yang berhubungan dengan pengembangan bisnis dan alokasi portofolio agar terintegrasi dan saling memberikan dampak 5.2. Memberikan kebijakan atas implementasi aksi korporasi dan alokasi portofolio 5.3. Memiliki pengalaman dalam pemutusan investasi 5.4. Memberikan alternatif implementasi aksi korporasi dan alokasi portofolio yang lebih optimal dan tingkat risiko yang dapat diterima	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen risiko tingkat lanjutan • Komunikasi dan negosiasi tingkat lanjutan • Penugasan untuk posisi pengambil keputusan

C1.2.3 Restrukturisasi

Nama Kompetensi	:	Restrukturisasi
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MP-C1.2.3
Definisi	:	Kemampuan untuk melakukan identifikasi, evaluasi, sinkronisasi, dan implementasi proses restrukturisasi perusahaan, penentuan langkah strategis serta penyiapan bahan pembinaan dan pemantauan entitas yang dikendalikan langsung maupun tidak langsung pada BUMN atau korporasi dalam restrukturisasi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui dasar-dasar restrukturisasi	1.1. Mengidentifikasi kondisi BUMN dengan saham mayoritas maupun minoritas yang butuh penanganan restrukturisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pengantar undang-undang perpajakan, perseroan terbatas, pasar modal, perbendaharaan negara, kekayaan negara, dan BUMN • Peraturan Otoritas

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		1.2. Memiliki pengetahuan mengenai ragam restrukturisasi sesuai dengan kebutuhan BUMN atau korporasi 1.3. Memiliki pengetahuan tentang undang-undang yang melandasi restrukturisasi BUMN dan korporasi 1.4. Memiliki pengetahuan mengenai komposisi kewajiban dan struktur ekuitas BUMN atau korporasi yang akan direstrukturisasi 1.5. Mengerti proses restrukturisasi yang dilakukan oleh kreditur	Jasa Keuangan mengenai restrukturisasi <ul style="list-style-type: none"> • Pengenalan terhadap bentuk restrukturisasi BUMN • Pengenalan mengenai BUMN dan industrinya • Pengenalan komposisi kewajiban dan struktur ekuitas BUMN
2	Memiliki kemampuan menyusun usulan restrukturisasi	2.1. Memiliki kemampuan dalam menyusun langkah-langkah strategis restrukturisasi BUMN atau korporasi 2.2. Melakukan perhitungan kemampuan pengembalian kewajiban kepada kreditur 2.3. Menyusun skema restrukturisasi yang sesuai dengan kebutuhan BUMN atau korporasi dengan memperhatikan usulan seluruh kreditur dan/atau	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Benchmarking</i> • Mekanisme rinci pengembalian kewajiban kepada kreditur • Pengenalan kepada pemangku kepentingan utama

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		calon investor	
3	Memiliki kemampuan melakukan analisis dan evaluasi restrukturisasi pada BUMN atau korporasi	3.1. Menganalisis dan mengevaluasi usulan restrukturisasi 3.2. Melakukan pemantauan, evaluasi dan koordinasi pelaksanaan restrukturisasi 3.3. Menjaga hubungan baik terhadap calon investor dan kreditur BUMN atau korporasi 3.4. Melakukan pemantauan entitas yang dikendalikan secara langsung maupun tidak langsung	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi pendanaan • Komunikasi dan negosiasi tingkat dasar • Manajemen pemangku kepentingan • <i>Networking</i> • Manajemen risiko tingkat dasar
4	Memiliki kemampuan memberikan arahan rekomendasi strategis restrukturisasi BUMN atau korporasi	4.1. Melakukan pembinaan BUMN atau korporasi dalam restrukturisasi 4.2. Memberikan rekomendasi strategis restrukturisasi BUMN atau korporasi baik sebelum, saat dan setelah masa restrukturisasi 4.3. Membuat usulan arahan apabila proses restrukturisasi mengalami kegagalan 4.4. Responsif terhadap perkembangan atau isu strategis yang terjadi di BUMN atau korporasi dalam restrukturisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen risiko tingkat menengah • Komunikasi dan negosiasi tingkat menengah • Proses pengambilan keputusan • Penugasan untuk memperbarui wawasan industri dan regulasi • Penugasan untuk mengawal/melaksanakan restrukturisasi BUMN atau korporasi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
5	Memiliki kemampuan menyelenggarakan perumusan kebijakan, koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan di bidang restrukturisasi	5.1. Melakukan analisis perumusan kebijakan restrukturisasi BUMN atau korporasi 5.2. Melakukan koordinasi dan sinkronisasi semua pemangku kepentingan dalam merumuskan kebijakan restrukturisasi BUMN 5.3. Memberikan arahan aksi korporasi apabila proses restrukturisasi mengalami kegagalan atau selesai jangka waktunya	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen risiko tingkat lanjutan • Komunikasi dan negosiasi tingkat lanjutan • Penugasan untuk posisi pengambilan keputusan

C1.2.4 Exit

Nama Kompetensi	:	<i>Exit</i>
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MP-C1.2.4
Definisi	:	Kemampuan untuk melakukan pendekatan yang direncanakan untuk mengakhiri situasi dengan cara yang akan memaksimalkan keuntungan dan/atau meminimalkan kerugian dengan kriteria tertentu.

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui <i>exit strategy</i>	1.1. Mengidentifikasi kondisi dan kesiapan BUMN dan korporasi dengan saham mayoritas maupun minoritas yang akan melakukan <i>exit program</i> dengan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengantar undang-undang perpajakan, perseroan terbatas, pasar modal, perbendaharaan negara, kekayaan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		<p>kriteria tertentu</p> <p>1.2. Memiliki pengetahuan mengenai ragam <i>exit strategy</i> beserta proses pelaksanaannya sesuai dengan kebutuhan BUMN atau korporasi seperti privatisasi melalui <i>management buyout</i> ataupun <i>leverage buyout, right issue, Initial Public Offering (IPO)</i>, jual beli perusahaan, merger, akuisisi, likuidasi, bankrut dan pailit.</p> <p>1.3. Memiliki pengetahuan tentang undang-undang atau regulasi yang melandasi <i>exit strategy</i> BUMN dan korporasi</p> <p>1.4. Memiliki pemahaman mengenai kriteria yang dijadikan landasan <i>exit strategy</i></p>	<p>negara, dan BUMN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peraturan Otoritas Jasa Keuangan mengenai <i>exit strategy</i> • Undang-undang likuidasi dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Hutang (PKPU)
2	Memiliki kemampuan menyusun usulan <i>exit strategy</i>	<p>2.1. Memiliki kemampuan untuk membuat kriteria <i>exit strategy</i></p> <p>2.2. Menyusun skema <i>exit strategy</i> menjadi sebuah usulan yang sesuai dengan kebutuhan BUMN atau korporasi dengan memperhatikan usulan seluruh kreditur dan/atau calon investor</p> <p>2.3. Menyusun langkah-langkah proses <i>exit strategy</i> BUMN atau korporasi dengan berpedoman pada kriteria yang telah ditentukan</p> <p>2.4. Mengkoordinasikan Penyertaan Modal Negara (PMN)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perumusan strategi • Penurunan kriteria/indikator kesuksesan pelaksanaan <i>exit strategy</i> • Perumusan dan pendokumentasian proses bisnis • Manajemen perubahan • Pengenalan pemangku kepentingan utama
3	Memiliki kemampuan melakukan analisis dan	<p>3.1. Menganalisis dan mengevaluasi usulan <i>exit strategy</i></p> <p>3.2. Melakukan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pengenalan proses peradilan niaga • Penugasan untuk

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	evaluasi <i>exit strategy</i> pada BUMN atau korporasi	<p>pemantauan, evaluasi dan koordinasi pelaksanaan <i>exit strategy</i></p> <p>3.3. Menjaga hubungan baik terhadap calon investor dan kreditur BUMN atau korporasi</p> <p>3.4. Melakukan pemantauan entitas yang dikendalikan secara langsung maupun tidak langsung</p> <p>3.5. Memiliki pengetahuan mengenai proses peradilan niaga di Pengadilan Niaga, Badan Arbitrase Nasional Indonesia (BANI), dan Pengadilan Agama</p>	<p>ikut serta dalam pelaksanaan <i>exit strategy</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi dan negosiasi tingkat dasar
4	Memiliki kemampuan memberikan arahan rekomendasi <i>exit strategy</i> BUMN atau korporasi	<p>4.1. Melakukan pembinaan BUMN atau korporasi yang masih berada dalam dan telah selesai masa <i>exit strategy</i></p> <p>4.2. Memberikan rekomendasi strategis bagi BUMN atau korporasi, baik sebelum, saat dan setelah masa <i>exit strategy</i></p> <p>4.3. Memiliki kemampuan untuk membuat usulan arahan apabila proses <i>exit strategy</i> mengalami kegagalan</p> <p>4.4. Responsif terhadap perkembangan atau isu strategis yang terjadi di BUMN atau korporasi dalam proses <i>exit strategy</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pengenalan mengenai BUMN, industrinya, dan proses bisnisnya • <i>Benchmarking</i> • Penugasan untuk memimpin eksekusi <i>exit strategy</i> • Penugasan untuk mengembangkan dan memperbarui wawasan terkait industri dan regulasi • <i>Networking</i> • Komunikasi dan negosiasi tingkat menengah
5	Memiliki kemampuan menyelenggarakan perumusan kebijakan, koordinasi dan sinkronisasi	<p>5.1. Melakukan analisis perumusan kebijakan <i>exit strategy</i> BUMN atau korporasi</p> <p>5.2. Melakukan koordinasi dan sinkronisasi semua pemangku kepentingan dalam</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi dan negosiasi tingkat lanjutan • Manajemen pemangku kepentingan • Penugasan pada posisi pengambil

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	pelaksanaan <i>exit strategy</i>	merumuskan kebijakan <i>exit strategy</i> BUMN 5.3. Memberikan arahan aksi korporasi apabila proses <i>exit strategy</i> mengalami kegagalan atau selesai jangka waktunya	keputusan

C1.3 Kompetensi Evaluasi

C1.3.1 Manajemen Kinerja Portofolio

Nama Kompetensi	:	Manajemen Kinerja Portofolio
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MP-C1.3.1
Definisi	:	Kemampuan memantau dan menyeimbangkan kembali perubahan yang terjadi pada portofolio yang ada agar sesuai dengan kebijakan investasi portofolio yang telah dibuat

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui dasar-dasar evaluasi manajemen kinerja portofolio	1.1. Mengumpulkan data kinerja portofolio atas investasi yang ada untuk dapat disusun dalam sebuah laporan periodik 1.2. Memantau perubahan portofolio khususnya namun tidak terbatas pada imbal hasil, risiko, penurunan nilai pokok investasi, isu strategis dan kompetisi aset pada kelas yang serupa 1.3. Cermat terhadap perubahan portofolio investasi 1.4. Memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai peraturan, undang-undang, kebijakan, prosedur, dan mekanisme yang berkaitan langsung maupun tidak langsung mengenai korporasi dan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengenalan dasar-dasar laporan keuangan • Pengenalan proses audit operasional dan finansial perusahaan • Pengenalan hukum terkait pengawasan dan pembinaan BUMN

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		BUMN 1.5. Memiliki pengetahuan mengenai implikasi atau konsekuensi hukum dari regulasi yang terkait pengawasan atau pembinaan BUMN 1.6. Memiliki pengetahuan tentang hasil pemeriksaan auditor internal dan eksternal serta badan pengawas atau pemeriksa lainnya berupa laporan pemeriksaan regulasi, kepatuhan dan tata kelola perusahaan pada setiap BUMN dengan saham mayoritas ataupun minoritas 1.7. Memiliki pengetahuan mengenai struktur portofolio dari perusahaan lain yang dinilai lebih baik pada sektor industri serumpun untuk dijadikan patokan	
2	Memiliki kemampuan membuat laporan periodik terhadap portofolio	2.1. Memiliki pemahaman mengenai perubahan data portofolio investasi 2.2. Menyusun laporan periodik dalam kurun waktu minimal setiap triwulan terhadap portofolio berupa risalah sesuai dengan kaidah-kaidah hukum 2.3. Mengundang pelaksana investasi (BUMN atau pihak lainnya) untuk berkordinasi terhadap perubahan portofolio secara periodik 2.4. Responsif terhadap perubahan portofolio terutama disebabkan isu strategis 2.5. Memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi unsur ketidaksesuaian hukum atas tata kelola perusahaan, keuangan, perubahan portofolio	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan laporan keuangan • Penyusunan laporan pelaksanaan portofolio • Manajemen portofolio • Asesmen portofolio • Penugasan untuk mengawal perubahan regulasi, kebijakan, dan industri • Penugasan untuk meningkatkan pemahaman mengenai BUMN terkait • <i>Benchmarking</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		<p>dan aksi korporasi yang direncanakan BUMN</p> <p>2.6. Memiliki pengetahuan mengenai struktur portofolio dari perusahaan lain yang dinilai lebih baik pada sektor industri serumpun untuk dijadikan patokan</p> <p>2.7. Memiliki pemahaman hasil pemeriksaan auditor internal dan eksternal serta badan pengawas atau pemeriksa lainnya berupa laporan pemeriksaan regulasi, kepatuhan dan tata kelola perusahaan pada setiap BUMN dengan saham mayoritas ataupun minoritas</p>	
3	Memiliki kemampuan menyusun usulan perubahan struktur portofolio	<p>3.1. Memiliki pemahaman mengenai optimalisasi perubahan portofolio</p> <p>3.2. Memiliki kemampuan dalam menghitung alokasi aset pada tiap kelasnya yang ada pada portofolio</p> <p>3.3. Memiliki kemampuan untuk menggunakan struktur portofolio dari perusahaan lain yang dinilai lebih baik pada sektor industri serumpun sebagai patokan dalam menghitung alokasi aset pada tiap kelasnya yang ada pada portofolio BUMN dengan saham mayoritas ataupun minoritas</p> <p>3.4. Bersikap tegas dalam pelanggaran proses investasi yang dibuat atau akibat berubahnya kualitas portofolio</p> <p>3.5. Memiliki pemahaman dan mengkoordinasikan hasil pemeriksaan auditor internal dan eksternal serta badan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Metode evaluasi portofolio • Manajemen perubahan • Dasar-dasar audit keuangan dan audit proses • Komunikasi dan negosiasi tingkat dasar • Manajemen risiko tingkat dasar

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		pengawas atau pemeriksa lainnya berupa laporan pemeriksaan regulasi, kepatuhan, penilaian BUMN, analisis hukum, dan tata kelola perusahaan pada setiap BUMN	
4	Memiliki kemampuan memberi arahan untuk menyeimbangkan portofolio agar sesuai dengan kebijakan investasi	<p>4.1. Memiliki pengetahuan tentang dasar hukum dan kebijakan atas perubahan struktur portofolio</p> <p>4.2. Menyusun usulan perubahan struktur portofolio dengan turut menimbang hasil pemeriksaan auditor internal dan eksternal serta badan pengawas atau pemeriksa lainnya berupa laporan pemeriksaan regulasi, kepatuhan, penilaian BUMN, analisis hukum, dan tata kelola perusahaan pada setiap BUMN dengan saham mayoritas ataupun minoritas</p> <p>4.3. Memiliki kemampuan dalam memberi arahan kepada pelaksana investasi terhadap perubahan portofolio dan perbaikan atau penguatan laporan keuangan</p> <p>4.4. Berinisiatif untuk melakukan pemeriksaan portofolio pada setiap BUMN baik secara periodik maupun secara mandiri</p> <p>4.5. Berinisiatif untuk memetakan perusahaan lain yang dijadikan patokan kinerja portofolio BUMN</p> <p>4.6. Memiliki kemampuan dalam menghasilkan usulan aksi korporasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Penugasan mengenai pembaruan wawasan terkait industri dan regulasi • Strategi manajemen portofolio • Komunikasi dan negosiasi tingkat menengah • Penugasan menjadi auditor internal • <i>Networking</i> • Penghirungan <i>Key Performance Indicator</i> BUMN • Manajemen risiko tingkat menengah

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		akibat pelanggaran investasi yang dibuat atau akibat berubahnya kualitas portofolio	
5	Memiliki kemampuan memutuskan perubahan struktur portofolio	<p>5.1. Memiliki kemampuan untuk memutuskan usulan perubahan struktur portofolio dengan turut menimbang hasil pemeriksaan auditor internal dan eksternal serta badan pengawas atau pemeriksa lainnya berupa laporan pemeriksaan regulasi, kepatuhan, penilaian BUMN, analisis hukum, dan tata kelola perusahaan pada setiap BUMN dengan saham mayoritas ataupun minoritas</p> <p>5.2. Berinisiatif untuk melakukan pemeriksaan portofolio pada setiap BUMN baik secara periodik maupun secara mandiri</p> <p>5.3. Memiliki kemampuan untuk memutuskan aksi korporasi akibat pelanggaran investasi atau akibat berubahnya kualitas portofolio secara tepat dan tidak terpengaruh pihak lainnya</p> <p>5.4. Memiliki kemampuan untuk mencari referensi perusahaan lain di luar negeri apabila tidak ada perusahaan pada pada industri serumpun dengan BUMN di dalam negeri</p> <p>5.5. Memberikan <i>reward and punishment</i> sebagai tindak lanjut dari capaian kinerja BUMN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen risiko tingkat lanjutan • Komunikasi dan negosiasi tingkat lanjutan • Penugasan untuk posisi pengambil keputusan • Perhitungan dampak <i>reward and punishment</i> bagi BUMN

C2 Kompetensi Teknis Fungsi *Core Business* – Manajemen Korporat

C2.1 Kompetensi Strategi Korporasi

C2.1.1 Strategi Korporasi dan Portofolio

Nama Kompetensi	:	Strategi Korporasi dan Portofolio
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MK-C2.1.1
Definisi	:	Kemampuan untuk mengkoordinasikan penyusunan, penyelarasan, pemantauan rencana strategis, rencana kerja, dan revisi anggaran tahunan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui peran rencana strategi, rencana kerja dan perencanaan anggaran tahunan	1.1. Memiliki pengetahuan mengenai rencana strategi, rencana kerja dan perencanaan anggaran tahunan sebagai portofolio lembaga 1.2. Memiliki pengetahuan untuk mengumpulkan data yang digunakan penyusunan rencana strategi, rencana kerja dan perencanaan anggaran tahunan 1.3. Cermat dalam memilah data yang dikumpulkan yang digunakan dalam penyusunan rencana strategi, rencana kerja dan perencanaan anggaran tahunan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengenalan dasar akuntansi • Pengenalan mengenai strategi korporasi dan BUMN • Pengenalan mengenai Rencana Strategis (RJPM) Nasional, RJPP dan RKAP BUMN, dan arahan strategis korporasi
2	Memahami peran rencana strategi, rencana kerja dan perencanaan anggaran tahunan	2.1. Memahami fungsi dan proses pembuatan rencana strategis, rencana kerja dan perencanaan anggaran tahunan 2.2. Memiliki pemahaman untuk memilah data yang digunakan dalam penyusunan rencana strategi, rencana kerja dan perencanaan anggaran tahunan 2.3. Cermat dalam mengevaluasi data yang dikumpulkan yang digunakan dalam penyusunan rencana	<ul style="list-style-type: none"> • Pembuatan proyeksi anggaran • Penyelarasan rencana strategis dan rencana kerja

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		strategi, rencana kerja dan perencanaan anggaran tahunan	
3	Memiliki kemampuan menyusun rencana strategi, rencana kerja dan perencanaan anggaran tahunan	<p>3.1. Mengkoordinasikan berbagai unit kerja dalam penyediaan data untuk pembuatan rencana strategi, rencana kerja dan perencanaan anggaran tahunan</p> <p>3.2. Memiliki kemampuan untuk menyusun rencana strategis, rencana kerja dan perencanaan anggaran tahunan beserta revisi bila diperlukan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pengenalan terhadap pemangku kepentingan utama • Identifikasi gap • Penyusunan <i>roadmap</i> korporasi • Penugasan untuk menyusun rencana strategis dan penurunannya • Komunikasi dan negosiasi tingkat dasar
4	Memiliki kemampuan menyelaraskan rencana strategi, rencana kerja dan perencanaan anggaran tahunan dengan kebijakan dan regulasi	<p>4.1. Menyelaraskan data untuk pembuatan rencana strategi, rencana kerja dan perencanaan anggaran tahunan yang dihimpun dalam setiap unit kerja dan BUMN secara terintegrasi</p> <p>4.2. Memiliki kemampuan mengevaluasi hasil susunan rencana strategi, rencana kerja dan perencanaan anggaran tahunan agar sesuai dengan kebijakan dan regulasi</p> <p>4.3. Memberikan usulan perubahan rencana strategi, rencana kerja dan perencanaan anggaran tahunan bila tidak sesuai dengan kebijakan dan regulasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pemetaan rencana strategi ke dalam <i>roadmap</i> • Manajemen perubahan • Penugasan untuk ikut serta dalam audit internal • Komunikasi dan negosiasi tingkat menengah • Manajemen risiko
5	Memiliki kemampuan menetapkan rencana strategi, rencana kerja dan perencanaan anggaran	<p>5.1. Menetapkan rencana strategi, rencana kerja dan perencanaan anggaran tahunan sesuai dengan kebijakan dan regulasi dalam jangka panjang</p> <p>5.2. Memiliki kemampuan untuk memberikan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi dan negosiasi tingkat lanjutan • <i>Benchmarking</i> • <i>Networking</i> • Pengambilan keputusan • Penugasan untuk posisi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	tahunan sesuai dengan kebijakan dan regulasi dalam jangka panjang	alternatif rencana strategi, rencana kerja dan perencanaan anggaran tahunan bila tidak sesuai dengan kebijakan dan regulasi 5.3. Memiliki inisiatif untuk membandingkan rencana strategi, rencana kerja dan perencanaan anggaran tahunan dengan kementerian, lembaga negara atau badan usaha serumpun lainnya baik yang ada di dalam negeri maupun luar negeri	pengambil keputusan

C2.1.2 Pengembangan Bisnis Korporasi

Nama Kompetensi	:	Pengembangan Bisnis Korporasi
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MK-C2.1.2
Definisi	:	Kemampuan untuk menjalankan proses bisnis korporasi, mengembangkan studi kelayakan serta mengembangkan bisnis korporasi yang optimal dengan memperhatikan risiko

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui proses serta strategi bisnis dan korporasi	1.1. Mengetahui proses bisnis korporasi dan BUMN 1.2. Mengetahui strategi korporasi yang telah ditetapkan 1.3. Dapat mengumpulkan informasi mengenai proses bisnis korporasi, strategi korporasi ataupun proses bisnis yang ada di BUMN	<ul style="list-style-type: none"> • Pengenalan inisiatif sinergi BUMN • Pengenalan proses bisnis korporasi dan manajemen strategis

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
2	Memahami pengembangan bisnis korporasi serta memiliki kemampuan untuk menyusun data	<p>2.1. Memahami proses bisnis korporasi dan BUMN</p> <p>2.2. Memahami strategi korporasi yang telah ditetapkan berdasarkan tingkat risiko yang dapat diterima</p> <p>2.3. Menyusun data yang dapat menunjang pengembangan bisnis seperti dan tidak terbatas pada laporan keuangan, rencana strategis, rencana kerja dan pengembangan portofolio korporasi</p> <p>2.4. Cermat dalam memilah data yang digunakan untuk pengembangan bisnis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen risiko operasional dan finansial • Dasar-dasar laporan keuangan • Pengenalan tata kelola korporasi dan BUMN • Pengenalan mendalam masing-masing BUMN
3	Memiliki kemampuan melakukan analisis pengembangan bisnis korporasi	<p>3.1. Memiliki kemampuan untuk melakukan analisis dalam pembuatan studi kelayakan dan pengembangan bisnis baik penyempurnaan maupun penciptaan bisnis baru dan menyusunnya dalam sebuah laporan</p> <p>3.2. Berupaya menghindari konflik kepentingan dalam analisis studi kelayakan dan penyusunan pengembangan bisnis</p> <p>3.3. Menggunakan data yang disusun unit kerja internal sebagai bahan analisis</p> <p>3.4. Menghasilkan ide kreatif yang berorientasi pada pengembangan bisnis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tahapan pembentukan holding • Pelaksanaan studi kelayakan • Pengembangan indikator pada studi kelayakan • Identifikasi gap korporasi
4	Memiliki kemampuan melakukan evaluasi pengembangan bisnis korporasi	<p>4.1. Melakukan evaluasi terhadap analisis pembuatan studi kelayakan</p> <p>4.2. Melakukan evaluasi pengembangan bisnis</p> <p>4.3. Memiliki kemampuan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Networking</i> • <i>Benchmarking</i> • Evaluasi pengembangan bisnis • Penugasan pelaksanaan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		<p>dalam menentukan lembaga mandiri eksternal untuk dan tidak terbatas pada pengambilan data, taksasi nilai aset dan perhitungan dalam pembuatan studi kelayakan maupun pengembangan bisnis sebagai acuan dalam evaluasi</p> <p>4.4. Bersikap mandiri dan tidak mudah terpengaruh pihak lain</p>	<p>evaluasi pengembangan bisnis korporasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi dan negosiasi tingkat menengah
5	Memiliki kemampuan menyelaraskan pengembangan bisnis korporasi dengan kebijakan dan regulasi lingkungan, sosial dan tata kelola korporasi	<p>5.1. Menyelaraskan hasil evaluasi pengembangan bisnis dan studi kelayakan dengan regulasi dan kebijakan lingkungan, sosial dan tata kelola korporasi</p> <p>5.2. Memiliki kemampuan untuk memberikan arahan mengenai hasil studi kelayakan dan pengembangan bisnis agar sesuai dengan kebijakan dan regulasi lingkungan, sosial dan tata kelola korporasi jangka panjang</p> <p>5.3. Memiliki kemampuan untuk memberikan alternatif pengembangan bisnis yang optimal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi dan negosiasi tingkat lanjutan • Penugasan untuk posisi pengambil keputusan • <i>Networking</i>

C2.1.3 Penelitian dan Pengembangan

Nama Kompetensi	:	Penelitian dan Pengembangan
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MK-C2.1.3
Definisi	:	Kemampuan untuk mengumpulkan, mengolah, dan melakukan analisis data untuk penelitian dan pengembangan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memahami pelaksanaan penelitian dan pengembangan berkaitan dengan BUMN, aspek bisnis dan ekonomi yang melingkupinya	<p>1.1. Memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai pendekatan, metode, dan teknik pelaksanaan penelitian dan pengembangan</p> <p>1.2. Memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam melakukan pengumpulan, pengolahan dan analisis data</p> <p>1.3. Memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam statistik</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pengenalan ekonomi makro dan mikro • Probabilitas dan statistika data keuangan
2	Memiliki kemampuan menerapkan metode yang tepat dalam pelaksanaan penelitian dan pengembangan	<p>2.1. Memiliki kemampuan dalam menerapkan metode pengumpulan pengolahan analisis data atau informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian</p> <p>2.2. Memiliki kemampuan untuk melakukan supervisi dan kontrol kualitas dalam proses pengumpulan, pengolahan dan analisis data atau informasi</p> <p>2.3. Memiliki kemampuan untuk menyusun laporan analisis temuan penelitian dan pengembangan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan riset ekonomi • Penugasan untuk meningkatkan dan memperbarui wawasan industri, ekonomi, dan regulasi • Penulisan laporan riset
3	Memiliki kemampuan mengevaluasi analisis hasil penelitian dan pengembangan	<p>3.1. Memiliki kemampuan dalam mengkaji keakuratan analisis yang dirumuskan dalam laporan</p> <p>3.2. Memiliki kemampuan dalam merumuskan kesimpulan penelitian dan pengembangan berdasarkan pengkajian ulang atas analisis temuan penelitian dan pengembangan</p> <p>3.3. Bersikap jujur dalam pengambilan kesimpulan hasil penelitian dan pengembangan sesuai data yang tersaji</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uji akurasi data dan laporan riset • Pengantar korporasi dan BUMN
4	Memiliki kemampuan memberikan	4.1. Memberikan rekomendasi atas kesimpulan penelitian dan	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi hasil riset • Penugasan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	rekomendasi atas kesimpulan penelitian dan pengembangan	4.2. Menyelaraskan hasil kesimpulan pengembangan dan penelitian seusai dengan tujuan pelaksanaan	implementasi rekomendasi hasil riset <ul style="list-style-type: none"> • Inisiatif strategis korporasi
5	Memiliki kemampuan menyelaraskan hasil penelitian dan pengembangan dengan kebijakan dan regulasi	5.1. Membuat kebijakan atas hal-hal yang berhubungan dengan pengelolaan penelitian dan pengembangan dimana kebijakan tersebut dapat terintegrasi dan saling memberikan dampak terhadap tugas pokok dan sesuai dengan tujuan pelaksanaan penelitian dan pengembangan 5.2. Menyelaraskan kebijakan dan regulasi atas kesimpulan penelitian dan pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen strategis • Manajemen portofolio • Asesmen portofolio

C2.2 Kompetensi Pendanaan

C2.2.1 Strategi Pendanaan

Nama Kompetensi	:	Strategi Pendanaan
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MK-C2.2.1
Definisi	:	Kemampuan untuk menetapkan perencanaan pendanaan optimal meliputi tujuan, besaran kebutuhan, waktu penggunaan, cara mengatur perputaran dan sumber yang didapatkan dari internal maupun eksternal korporasi melalui rumusan yang tepat dengan memperhatikan nilai likuiditas korporasi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui beragam sumber pendanaan dan perhitungan total kewajiban pengembaliannya	1.1. Memiliki pengetahuan mengenai beragam sumber pendanaan 1.2. Memiliki pengetahuan dalam melakukan perhitungan kewajiban dan ongkos atau biaya yang diperlukan dari beragam sumber pendanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen keuangan mengenai pendanaan • Pengenalan analisis kebutuhan finansial • Risiko pasar dan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		1.3. Memiliki pengetahuan untuk melakukan studi pasar keuangan beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Cermat dalam melakukan perhitungan kebutuhan dan kewajiban pendanaan	instrumen keuangan
2	Memahami tujuan dan besaran kebutuhan pendanaan, waktu penggunaan dan proses mendapatkan beragam macam pendanaan	<p>2.1. Memiliki pemahaman dalam menyusun kebutuhan pendanaan berdasarkan waktu penggunaan dan besaran nilainya</p> <p>2.2. Memiliki pemahaman mengenai proses mendapatkan sumber pendanaan dari berbagai sumber keuangan baik skala nasional maupun internasional</p> <p>2.3. Memiliki kemampuan untuk mengevaluasi pasar keuangan secara periodik</p> <p>2.4. Selektif dalam memutuskan sumber pendanaan dan penggunaannya. Menyusun laporan berbagai alternatif pendanaan yang dapat diakses korporasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan kebutuhan pendanaan • Evaluasi pasar • Sumber pendanaan nasional dan internasional
3	Memiliki kemampuan membuat strategi pendanaan berupa usulan yang berisi perhitungan yang optimal	<p>3.1. Memiliki kemampuan untuk membuat proyeksi perhitungan yang optimal antara kemampuan korporasi atau BUMN yang memiliki kebutuhan pendanaan dengan kewajiban pengembalian sesuai syarat-syarat yang berlaku</p> <p>3.2. Memiliki kemampuan dalam membuat pengaturan antara dana yang dimiliki serta akses sumber pendanaan dengan penggunaan dana</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan proyeksi pendanaan • Komunikasi efektif terhadap pemangku kepentingan • <i>Investor Management</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		3.3. Memiliki komunikasi yang baik terhadap entitas pemilik sumber dana, otoritas yang mengatur siklus keuangan dan pemangku kepentingan	
4	Memiliki kemampuan memberi rekomendasi terhadap usulan strategi pendanaan dengan menjaga likuiditas korporasi	4.1. Memiliki kemampuan untuk memberikan pertimbangan atas proyeksi pendanaan yang telah dibuat 4.2. Memiliki kemampuan dalam memperhitungkan tingkat likuidasi perusahaan 4.3. Bersikap tegas dalam rencana penggunaan dana 4.4. Menyelaraskan antara waktu penggunaan pendanaan beserta pencairan dana	<ul style="list-style-type: none"> • Perhitungan likuidasi perusahaan Manajemen Proyek
5	Memiliki kememiliki kemampuan memberikan arahan strategi pendanaan dengan memberikan alternatif sumber pendanaan dengan memperhatikan aspek hukum dan nasional maupun internasional	5.1. Memiliki kemampuan untuk memberikan arahan yang tepat atas proyeksi pendanaan yang telah dibuat 5.2. Memberikan alternatif perolehan sumber pendanaan yang lebih optimal 5.3. Menyelaraskan perolehan pendanaan beserta penggunaannya dengan regulasi dan kebijakan 5.4. Memperhatikan syarat dan ketentuan pendanaan maupun penggunaannya dengan regulasi hukum nasional maupun internasional	<ul style="list-style-type: none"> • Penugasan untuk melakukan evaluasi proyeksi pendanaan • Pengantar hukum, regulasi dan kebijakan mengenai proses penggalangan dana

C 2.2.2 Penggalangan Dana dan Investasi

Nama Kompetensi	:	Penggalangan Dana dan Investasi
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MK-C2.2.2
Definisi	:	Kemampuan untuk mengoordinasikan,

	menganalisis, mengevaluasi, dan melaporkan kegiatan penggalangan dana dan investasi
--	---

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui penggalangan dana dan investasi	1.1. Memiliki pengetahuan mengenai sumber dan aktivitas penggalangan dana dan investasi 1.2. Memiliki pengetahuan tentang tahapan-tahapan aktivitas penggalangan dana dan investasi 1.3. Menjaga hubungan baik kepada entitas yang menjadi investor atau kreditur 1.4. Memiliki pengetahuan tentang penjamin emisi 1.5. Menghindari konflik kepentingan 1.6. Menjaga kerahasiaan strategi dan informasi mengenai aktivitas penggalangan dana dan investasi yang diadakan korporasi dan BUMN 1.7. Berintegritas tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Pengenalan proses pemasaran • Pengenalan instrumen keuangan • Ekonomi makro • Manajemen keuangan • Pengenalan hukum, regulasi dan kebijakan mengenai proses penggalangan dana
2	Memahami aktivitas penggalangan dana dan investasi	2.1. Memiliki pemahaman mengenai tahapan penggalangan dana dan investasi 2.2. Mengumpulkan data dan informasi mengenai penggalangan dana dan informasi 2.3. Menyusun kegiatan untuk menjaga hubungan baik dengan investor atau kreditur 2.4. Komunikatif dengan otoritas keuangan, BUMN, penjamin emisi, korporasi dan masyarakat 2.5. Membuat dokumentasi yang lengkap mengenai kegiatan penggalangan dana dan investasi 2.6. Memiliki kemampuan dalam mengumpulkan	<ul style="list-style-type: none"> • Penggalangan dana dan investasi bagi perusahaan • <i>Investor Management</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		informasi mengenai penjamin emisi	
3	Memiliki kemampuan menyusun kegiatan penggalangan dana dan investasi serta pelaporannya dengan analisis yang kuat	3.1. Menyusun kegiatan penggalangan dana dan investasi 3.2. Melakukan analisis sumber pendanaan dan investasi 3.3. Membuat pelaporan dari aktivitas penggalangan dana dan investasi untuk dipublikasikan kepada pemangku kepentingan 3.4. Bersikap objektif dalam proses analisis penggalangan dana dan investasi 3.5. Memastikan publikasi pemasaran, laporan dan tahapan penggalangan dana serta investasi berjalan dengan baik 3.6. Melakukan evaluasi penjamin emisi sebagai mitra penggalangan dan investasi	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis penggalangan dana dan investasi • Penyusunan perencanaan investasi • Evaluasi penjamin investasi • <i>Compliance/</i> kepatuhan terhadap aturan pasar keuangan
4	Memiliki kemampuan mengkoordinasikan kegiatan penggalangan dana dan investasi dengan otoritas keuangan, BUMN, pemangku kepentingan dan penjamin emisi	4.1. Mengkoordinasikan seluruh pihak terkait dari dalam dan luar korporasi untuk kelancaran tahapan penggalangan dana dan investasi 4.2. Memastikan kegiatan penggalangan dana sesuai dengan kebijakan, regulasi dan analisis pasar keuangan 4.3. Menjaga publikasi kinerja korporasi untuk pemangku kepentingan, investor atau kreditur 4.4. Memastikan tidak ada tindakan yang tidak sesuai dengan kebijakan dan regulasi 4.5. Memberikan arahan mengenai penjamin emisi	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen Proyek • Kebijakan dan regulasi pasar keuangan • <i>Investor Engagement</i>
5	Memiliki kemampuan memberikan alternatif sumber	5.1. Memberikan arahan yang tepat atas kegiatan penggalangan dana dan investasi 5.2. Memiliki kemampuan	<ul style="list-style-type: none"> • Penugasan supervisi kegiatan penggalangan dana dan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	dan tahapan kegiatan penggalangan dana dan investasi sesuai dengan strategi korporasi, kebijakan dan regulasi	<p>dalam memberikan alternatif penjamin emisi dengan biaya dan ongkos yang optimal</p> <p>5.3. Menyelaraskan perolehan kegiatan penggalangan dana dan investasi</p> <p>5.4. Memperhatikan syarat dan ketentuan penggalangan dana dengan regulasi dan kebijakan hukum nasional maupun internasional</p>	<p>investasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hukum dan regulasi penggalangan dana dan investasi internasional

C2.3 Kompetensi Kontrol

C2.3.1 Manajemen Risiko Korporasi

Nama Kompetensi	:	Manajemen Risiko Korporasi
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MK-C2.3.1
Definisi	:	Kemampuan yang berkaitan dengan pengetahuan, pemahaman, dan implementasi manajemen risiko dari level operasional hingga level strategis yang bersifat berkelanjutan/berkesinambungan dan/atau dalam cakupan proyek, serta pemahaman terhadap peraturan dan regulasi yang terkait dengan manajemen risiko di keseluruhan perusahaan.

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui dan memahami dasar-dasar manajemen risiko	<p>1.1. Memiliki pemahaman mengenai perbedaan antara risiko dengan masalah atau isu.</p> <p>1.2. Memiliki pemahaman untuk melakukan identifikasi risiko.</p> <p>1.3. Memiliki pengetahuan mengenai definisi, prinsip, proses, dan kerangka kerja manajemen risiko.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmu dasar risiko dan manajemen risiko • Standar manajemen risiko
2	Memiliki kemampuan mengembangkan analisis	<p>2.1. Memiliki kemampuan dalam melakukan identifikasi risiko yang bersifat operasional.</p> <p>2.2. Memiliki pemahaman</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen Risiko • Pemahaman Budaya Risiko

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	manajemen risiko	dalam pengelolaan risiko.	
3	Memiliki kemampuan melakukan evaluasi risiko	3.1. Memiliki kemampuan dalam mengevaluasi risiko hingga penentuan level risiko serta menentukan penanganan risiko yang sesuai 3.2. Memiliki pemahaman untuk membangun budaya risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Cara penilaian risiko secara praktis • Ilmu maturitas risiko
4	Memiliki kemampuan memberikan rekomendasi terkait manajemen risiko	4.1. Melakukan pengendalian pelaksanaan program manajemen risiko dan memberikan rekomendasi terhadap program manajemen risiko. 4.2. Menyelaraskan daftar risiko dari berbagai industri 4.3. Mengimplementasikan budaya sadar risiko dalam setiap kegiatan dan/atau proyek yang dilaksanakan 4.4. Mengevaluasi kebijakan manajemen risiko berdasarkan aspek kuantitatif dan kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> • Proses monitoring & evaluasi analisis risiko baik pada level operasional maupun strategis • Ilmu manajemen risiko tingkat lanjut • Sertifikasi manajemen risiko
5	Memiliki kemampuan menyusun kebijakan atas hal-hal yang berhubungan dengan manajemen risiko dan menerapkan ERM (<i>Enterprise Risk Management</i>)	5.1. Menyelaraskan aspek kuantitatif dan kualitatif dalam penyusunan kebijakan manajemen risiko strategis dan operasional 5.2. Menyusun kebijakan manajemen risiko dan mengintegrasikan kebijakan tersebut dengan aspek kontrol lain untuk dapat saling memberikan dampak terhadap tugas pokok dan fungsi antar-Unit Eselon I serta menyelaraskan implementasi manajemen risiko di seluruh perusahaan anggota holding. 5.3. Mensosialisasikan budaya risiko ke	<ul style="list-style-type: none"> • Seminar atau event terkait perkembangan ilmu maupun standar manajemen risiko terbaru • <i>Benchmarking</i> • Pengembangan ilmu statistik dan <i>Enterprise Risk Management (ERM)</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		keseluruhan organisasi. 5.4. Memiliki kemampuan dalam mengintegrasikan dan/atau menyelaraskan kebijakan manajemen risiko lintas industri	

C2.3.2 Internal Audit Korporasi

Nama Kompetensi	:	Internal Audit Korporasi
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MK-C2.3.2
Definisi	:	Kemampuan untuk melaksanakan kegiatan audit internal yang ditugaskan oleh Korporat terhadap BUMN yang ditentukan dengan berdasarkan pengetahuan dan pemahaman serta implementasi teknik-teknik audit untuk memastikan tidak adanya gap yang dapat mengganggu alur pekerjaan dan/atau menimbulkan kerugian baik yang bersifat material maupun non-material terhadap BUMN tersebut

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memahami proses bisnis, regulasi, dan strategi audit internal KBUMN	1.1. Mengidentifikasi implikasi dari proses bisnis BUMN terhadap kepentingan KBUMN sebagai organisasi dalam sudut pandang korporat 1.2. Memiliki kemampuan untuk menjelaskan proses audit internal yang akan dilakukan terhadap BUMN yang ditentukan 1.3. Memiliki pola pikir holistik 1.4. Memiliki tingkat ketelitian yang tinggi 1.5. Mempersiapkan diri untuk memiliki naluri investigatif 1.6. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik 1.7. Memahami visi, misi, proses kerja, regulasi dan strategi BUMN yang ditentukan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengantar proses bisnis BUMN • Dasar - dasar Ilmu Audit • Penugasan yang menunjang tingkat ketelitian • Penugasan yang menunjang naluri investigatif • Pengenalan strategi dan kegiatan operasi audit internal untuk BUMN • Kebutuhan peraturan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
			dalam mendukung tindakan audit internal BUMN
2	Memiliki kemampuan berkontribusi terhadap proses audit internal KBUMN untuk BUMN yang ditentukan	2.1.Menganalisis risiko dari tindakan audit internal untuk BUMN 2.2.Memahami prioritas data-data yang dibutuhkan untuk keberhasilan audit internal untuk BUMN 2.3.Memiliki pengetahuan terkait implementasi proses audit dalam organisasi BUMN 2.4.Memiliki pola pikir terbuka dan kritis 2.5.Memiliki pengetahuan yang holistik terkait organisasi dan proses bisnisnya 2.6.Melaksanakan kegiatan pengumpulan dan verifikasi data untuk proses audit 2.7.Memiliki kemampuan melakukan analisis terhadap temuan audit 2.8.Memiliki kemampuan melakukan analisis terhadap dokumen manajemen risiko BUMN	<ul style="list-style-type: none"> • Komite audit temporer • Analisis penilaian dan kontrol risiko • Praktek proses verifikasi temuan audit • Teknik pengumpulan data • Auditor Internal Dasar I & II
3	Memiliki kemampuan melaksanakan kegiatan audit internal untuk BUMN secara mandiri	3.1.Memiliki kemampuan merencanakan kegiatan audit untuk BUMN dan mengintegrasikan rencana tersebut dengan rencana audit internal dari Satuan Pengawas Internal (SPI) dari BUMN terkait 3.2.Melaksanakan proses audit untuk BUMN yang komprehensif secara mandiri 3.3.Mengidentifikasi, mengevaluasi derajat keparahan dari dan memaparkan temuan 3.4.Memiliki kemampuan untuk menghubungkan temuan-temuan dengan proses bisnis atau bagian organisasi BUMN	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik dalam menjalankan rapat komite audit yang efektif • Audit untuk internal <i>fraud</i> • Perencanaan kegiatan audit • MS Project • Hubungan antar proses bisnis • Auditor Internal Lanjutan I & II • Komunikasi Efektif tingkat lanjut

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		<p>3.5. Mengevaluasi temuan audit dan mengintegrasikan dengan proses bisnis organisasi BUMN</p> <p>3.6. Memiliki kemampuan memahami temuan audit internal dari berbagai fungsi seperti kepatuhan, tata-kelola, proses bisnis, teknologi, SDM, manajemen risiko dll</p>	
4	Memiliki kemampuan melakukan evaluasi atas hasil kegiatan audit untuk BUMN dan memberikan rekomendasi atas proses, metode, perangkat dan hasil audit internal untuk BUMN	<p>4.1. Memiliki pemahaman mengenai berbagai proses bisnis yang berbeda-beda</p> <p>4.2. Memiliki keahlian dalam menarik kesimpulan secara cepat dari data-data kinerja organisasi BUMN</p> <p>4.3. Memiliki pemahaman dan pengalaman menggunakan berbagai teknik audit yang dapat diterapkan untuk BUMN</p> <p>4.4. Mengevaluasi metode-metode audit yang ada serta mengajukan alat atau teknik baru dalam pemecahan masalah audit untuk BUMN</p> <p>4.5. Menyelaraskan kegiatan audit BUMN dengan kegiatan audit internal dari SIP BUMN terkait yang diselaraskan dengan kebutuhan maupun rencana jangka panjang, menengah, dan pendek organisasi</p> <p>4.6. Memiliki kemampuan mengintegrasikan kegiatan dan hasil kerja audit internal untuk BUMN dari berbagai fungsi seperti kepatuhan, tata-kelola, proses bisnis, teknologi, SDM, manajemen risiko dll</p> <p>4.7. Memberikan rekomendasi perbaikan dari berbagai sisi (proses, kontrol, dsb.) yang disesuaikan dengan tujuan dan kebutuhan organisasi BUMN, serta untuk</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Keahlian manajemen proyek • <i>Strategic Management</i> • Internal Audit Terintegrasi • Penyusunan Rencana jangka pendek, menengah, dan panjang organisasi • Auditor Internal Manajerial • <i>Advanced Presentation Skill</i> • <i>Process-Based Audit</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		<p>meminimalisir kemungkinan terjadinya temuan yang sama di masa yang akan datang</p> <p>4.8. Menggunakan audit sebagai alat untuk mengintegrasikan dan memitigasi risiko, ketidaksesuaian proses maupun kontrol</p> <p>4.9. Menjelaskan hasil temuan audit internal ke level pimpinan BUMN maupun KBUMN sebagai Korporasi</p>	
5	Membuat keputusan terkait cara dan teknik yang digunakan untuk audit internal BUMN	<p>5.1. Memiliki kemampuan membuat keputusan dalam situasi yang sensitif dan kompleks, terutama dalam konteks audit BUMN</p> <p>5.2. Memaksimalkan fungsi audit dalam hubungannya dengan fungsi kontrol lain seperti manajemen risiko dan kepatuhan, serta nilai tambah yang dapat dihasilkan dari integrasi fungsi-fungsi kontrol tersebut</p> <p>5.3. Memiliki kemampuan membina kerjasama dan kolaborasi yang terpadu dan kokoh dengan SPI dan Komite Audit dari BUMN terkait</p> <p>5.4. Mengintegrasikan fungsi audit ke dalam tiap proses bisnis organisasi yang disertai dengan kolaborasi dengan fungsi manajemen risiko dan kepatuhan serta berfokus pada kontrol dan proses masing-masing proses bisnis</p> <p>5.5. Melakukan sosialisasi fungsi audit sebagai fungsi kontrol untuk pencapaian tujuan ke seluruh unit organisasi BUMN yang terkait</p> <p>5.6. Memiliki kemampuan mengidentifikasi kebijakan audit internal yang</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strategic audit internal</i> tingkat lanjut • Pendekatan tiga pilar untuk mengukur dan melaporkan kontribusi Komite Audit • <i>Risk-Based Audit</i> • <i>Control-Based Audit</i> • <i>Benchmarking</i> • Audit dalam konteks strategis • <i>Public presentation</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		diperlukan oleh BUMN, merancang kebijakan yang komprehensif dan terintegrasi dengan fungsi kontrol lain, melakukan monitoring dan evaluasi terhadap hasil implementasi kebijakan tersebut dan memastikan adanya nilai tambah bagi organisasi 5.7. Menjadi narasumber publik dengan kredibilitas tinggi, khususnya untuk proses audit internal bagi BUMN serta anak perusahaan dan afiliasinya	

C2.3.2 GCG dan Kebutuhan Korporasi

Nama Kompetensi	:	GCG dan Kepatuhan Korporasi
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MK-C2.3.2
Definisi	:	Kemampuan untuk melakukan mitigasi risiko bisnis dan hukum perusahaan, serta meningkatkan kinerja perusahaan melalui kesempurnaan layanan kepada pelanggan yang bersifat berkelanjutan/berkesinambungan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui dan memahami dasar ilmu GCG dan kepatuhan	1.1. Memiliki pemahaman mengenai ilmu dasar GCG dan kepatuhan 1.2. Memiliki kemampuan dalam mendefinisikan GCG dan kepatuhan 1.3. Memiliki pemahaman mengenai penerapan GCG dan kepatuhan dalam perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> Fundamental GCG dan kepatuhan
2	Memiliki kemampuan menerapkan ilmu hukum, GCG, dan kepatuhan	2.1. Memiliki pengetahuan terkait regulasi dan regulator yang terkait dengan GCG dan kepatuhan 2.2. Memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi peraturan dan dasar	<ul style="list-style-type: none"> Regulasi dan dasar hukum GCG dan kepatuhan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		hukum terkait GCG dan kepatuhan sesuai dengan kebutuhan organisasi 2.3. Menerapkan prinsip kehati-hatian/ <i>prudent</i> dalam setiap aktivitas	
3	Memiliki kemampuan melakukan evaluasi penerapan GCG dan kepatuhan dalam organisasi	3.1. Merancang kesimpulan, analisis, dan rekomendasi terkait penerapan GCG dan kepatuhan dalam organisasi 3.2. Memiliki kemampuan dalam mengintegrasikan referensi serta sumber terkait penerapan dan konsep GCG dan kepatuhan dalam organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Referensi, standar, atau pedoman penerapan GCG dan kepatuhan secara nasional dan/atau internasional
4	Memiliki kemampuan merancang konsep GCG dan kepatuhan	4.1. Merancang konsep kerangka dan alur pelaksanaan GCG dan kepatuhan 4.2. Mengelola penerapan kerangka dan alur serta integrasi GCG dan kepatuhan dalam organisasi 4.3. Melakukan sosialisasi budaya kehati-hatian dalam keseluruhan proses bisnis dalam organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Konsep dan Kerangka GCG dan Kepatuhan
5	Memiliki kemampuan merancang kebijakan GCG dan kepatuhan secara holistik dan terintegrasi dengan fungsi kontrol lain dan dapat diterapkan di keseluruhan organisasi untuk jangka pendek, menengah, dan panjang.	5.1. Mengintegrasikan keseluruhan aspek baik dari sisi regulasi, aspek kuantitatif dan kualitatif dalam perancangan kebijakan GCG, code of conduct, dan Kepatuhan 5.2. Merancang kebijakan GCG, <i>code of conduct</i> , dan kepatuhan untuk jangka pendek, menengah, dan panjang, serta mengintegrasikan kebijakan tersebut dengan aspek kontrol lain untuk dapat saling memberikan dampak terhadap tugas pokok dan fungsi antar industry	<ul style="list-style-type: none"> • Aspek strategis GCG dan Kepatuhan • Integrasi GCG dan Kepatuhan dalam organisasi • Integrasi GCG dan kepatuhan antar industri

C2.4 Kompetensi Komunikasi

C2.4.1 Komunikasi Kelembagaan

Nama Kompetensi	:	Komunikasi Kelembagaan
-----------------	---	------------------------

Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MK-C2.4.1
Definisi	:	Kemampuan menjalin, mengoptimalkan, dan melakukan proses komunikasi antar-lembaga yang mencakup menerangkan pandangan dan gagasan secara jelas dan sistematis serta penyelarasan aktivitas lembaga terhadap lembaga lainnya yang terkait dalam rangka mencapai tujuan organisasi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui konsep dan prinsip dasar di komunikasi kelembagaan	1.1. Memiliki pengetahuan mengenai metode-metode dan prosedur komunikasi antar lembaga 1.2. Memiliki kemampuan untuk melakukan komunikasi secara sistematis 1.3. Menggunakan Bahasa yang sesuai dengan KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) dan mudah dipahami oleh semua pihak.	<ul style="list-style-type: none"> • Metode komunikasi kelembagaan
2	Memahami teknik memberikan informasi yang jelas dalam lingkup kelembagaan	2.1. Memiliki pemahaman mengenai metode komunikasi yang efektif dan efisien. 2.2. Memiliki kemampuan dalam memberikan penjelasan terkait hal-hal yang dapat memengaruhi organisasi dan lembaga lain secara langsung maupun tidak langsung 2.3. Menggunakan bahasa yang sesuai dengan KBBI dan mudah dipahami oleh semua pihak.	<ul style="list-style-type: none"> • Metode komunikasi efektif dan efisien
3	Memiliki kemampuan mengkomunikasikan kebijakan organisasi ke lembaga lain melalui pernyataan-pernyataan dari	3.1. Memiliki pemahaman mengenai cara berkomunikasi melalui berbagai macam media 3.2. Dapat menyampaikan informasi dengan	<ul style="list-style-type: none"> • Media komunikasi non konvensional • Pengembangan ilmu komunikasi lanjutan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	beragam jalur komunikasi	bahasa yang singkat, padat, dan jelas 3.3. Memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan menggunakan beragam jalur komunikasi	
4	Memiliki kemampuan menciptakan opini antar kelembagaan yang positif	4.1. Memiliki kemampuan untuk mengevaluasi proses penilaian opini kelembagaan 4.2. Memiliki kemampuan untuk mengukur pendapat lembaga lain tentang organisasi, dan merancang rencana tindakan yang sesuai 4.3. Bersikap teladan sebagai pihak yang berhubungan secara langsung maupun tidak langsung dengan lembaga lain	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian kualitas informasi dan komunikasi • Kepuasan atau opini kelembagaan
5	Memiliki kemampuan mengembangkan teknik-teknik komunikasi kelembagaan untuk menciptakan otomatisasi informasi	5.1. Mengintegrasikan komunikasi kelembagaan dengan teknologi dan/atau sistem informasi sehingga proses komunikasi dapat berjalan secara otomatis dan akurat 5.2. Melaksanakan proses komunikasi kelembagaan yang bersifat rutin dan non-rutin 5.3. Menyusun framework dan SOP untuk memastikan kualitas komunikasi yang konsisten dan akurat 5.4. Bersikap secara profesional dalam konteks komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelompokan jenis komunikasi rutin dan non-rutin • Integrasi komunikasi kelembagaan dengan sistem

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		kelembagaan	

C2.4.2 Komunikasi Publik

Nama Kompetensi	:	Komunikasi Publik
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MK-C2.4.2
Definisi	:	Kemampuan untuk menyebarkan informasi, melaksanakan sosialisasi, dan meningkatkan citra organisasi ke masyarakat umum

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui konsep dan prinsip dasar komunikasi publik.	1.1. Memiliki pengetahuan mengenai metode-metode komunikasi massa 1.2. Melakukan komunikasi secara sistematis 1.3. Menggunakan Bahasa yang sesuai dengan KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia)	<ul style="list-style-type: none"> • Metode komunikasi publik • Metode komunikasi sistematis
2	Memahami teknik pemberian informasi yang jelas dalam lingkup publik	2.1. Memiliki pengetahuan mengenai metode komunikasi yang efektif dan efisien 2.2. Memiliki pemahaman serta dapat menjelaskan kebijakan maupun hal lain yang dapat mempengaruhi kepentingan public 2.3. Menggunakan Bahasa berdasarkan KBBI yang disesuaikan dengan penerima pesan.	<ul style="list-style-type: none"> • Metode komunikasi yang efektif dan efisien
3	Memiliki kemampuan menganalisis dan mengolah data untuk kebutuhan komunikasi publik	3.1. Mengumpulkan dan mengolah data mentah maupun data lainnya untuk dijadikan dasar dalam melakukan komunikasi ke public 3.2. Merancang <i>press release</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik analisis dan pengumpulan data • <i>Press Release</i>
4	Memiliki kemampuan mengomunikasikan kebijakan organisasi ke pihak	4.1. Memiliki pemahaman mengenai proses penilaian opini publik 4.2. Memiliki kemampuan untuk mengukur	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian opini publik

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	luar melalui pernyataan-pernyataan di media massa dengan baik untuk menciptakan opini publik yang positif terhadap citra pegawai.	pendapat masyarakat tentang organisasi, dan merancang rencana tindakan yang sesuai 4.3. Menunjukkan sikap teladan sebagai pihak yang bersinggungan langsung dengan publik	
5	Memiliki kemampuan melakukan pengembangan terhadap metode dan teknik-teknik komunikasi massa, sehingga dapat memengaruhi opini publik secara meyakinkan.	5.1. Merancang metode komunikasi via berbagai macam media (cetak, elektronik, maupun verbal) secara efektif dan efisien serta terstandarisasi 5.2. Memiliki kemampuan untuk menggunakan multimedia dalam mengomunikasikan hal-hal untuk menciptakan opini public 5.3. Merancang strategi komunikasi massa yang dapat mengintegrasikan kepentingan di keseluruhan organisasi dan anak perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmu komunikasi tingkat lanjut • Perancangan komunikasi level strategis

C2.4.3 Komunikasi Investor Korporasi

Nama Kompetensi	:	Komunikasi Investor Korporasi
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MK-C2.4.3
Definisi	:	Kemampuan dalam melakukan pendekatan yang terstruktur dalam melakukan komunikasi agar kredibilitas dan kepercayaan Pemegang Saham atau Investor atas informasi yang diberikan tetap terjaga dan menyediakan informasi yang akurat dan tepat waktu.

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memahami finansial perusahaan dan	1.1. Dapat memberikan penjelasan mengenai kondisi finansial perusahaan secara akurat	<ul style="list-style-type: none"> • Pengenalan finansial dasar dan kondisi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	pengetahuan finansial dasar	dan jelas 1.2. Dapat menganalisis laporan keuangan secara tepat dan akurat	finansial perusahaan
2	Memiliki kemampuan mengidentifikasi Pemegang Saham atau Investor dan berkontribusi dalam aktivitas relasi Pemegang Saham atau Investor	2.1. Dapat menjalin relasi yang positif dengan Pemegang Saham atau Investor 2.2. Dapat menganalisis kebutuhan dan gagasan Pemegang Saham atau Investor dan merancang tindakan lanjutan	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivitas relasi Pemegang Saham atau Investor
3	Memiliki kemampuan menginisiasi, merencanakan, dan mengeksekusi aktivitas relasi Pemegang Saham atau Investor	3.1. Dapat meraih kepuasan Pemegang Saham atau Investor dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) 3.2. Memiliki kemampuan memelihara relasi dengan para pembuat regulasi 3.3. Memiliki kemampuan melakukan supervisi terhadap aktivitas relasi Pemegang Saham atau Investor	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi nilai-nilai Pemegang Saham atau Investor
4	Memiliki kemampuan mengembangkan strategi dan acara relasi Pemegang Saham atau Investor	4.1. Dapat dipercaya menjadi <i>point of contact</i> bagi Pemegang Saham atau Investor 4.2. Menggunakan multimedia dalam mengkomunikasikan informasi bagi Pemegang Saham atau Investor	<ul style="list-style-type: none"> • Pemenuhan kebutuhan Pemegang Saham atau Investor
5	Memiliki kemampuan memberikan arahan dan mempromosikan perusahaan kepada Pemegang Saham atau Investor internasional	5.1. Terciptanya sistem atau metode baru dalam penyampaian informasi yang lebih efektif kepada Pemegang Saham atau Investor	<ul style="list-style-type: none"> • Praktik relasi para Investor atau Pemegang Saham

C2.4.4 Komunikasi Internal Korporasi

Nama Kompetensi	:	Komunikasi Internal Korporasi
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MK-C2.4.4
Definisi	:	Kemampuan dalam melakukan komunikasi yang terstruktur secara internal untuk memastikan keselarasan informasi dalam korporasi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui teknik-teknik dan metode dalam memberikan informasi yang jelas dan akurat terhadap internal perusahaan	1.1. Mengetahui metode-metode konsep komunikasi internal korporasi 1.2. Memiliki kemampuan memilih teknik dan metode yang tepat dalam proses komunikasi internal korporasi 1.3. Menggunakan Bahasa yang sesuai dengan KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia).	<ul style="list-style-type: none"> • Pengenalan terhadap konsep dan teknik komunikasi internal korporasi
2	Memahami teknik memberikan informasi yang jelas dalam lingkup organisasi	2.1. Memiliki pemahaman mengenai metode komunikasi yang efektif dan efisien. 2.2. Dapat menjelaskan informasi secara formal dan informal kepada pihak internal 2.3. Dapat mengkomunikasikan informasi yang diperlukan oleh internal korporasi secara akurat dan jelas 2.4. Menggunakan Bahasa yang sesuai dengan KBBI dan disesuaikan dengan penerima pesan.	<ul style="list-style-type: none"> • Tata cara komunikasi formal • Kemampuan adaptasi komunikasi dengan audiens
3	Memiliki kemampuan mengelola komunikasi internal dan mengkomunikasikan kebijakan perusahaan kepada	3.1. Memiliki kemampuan mengkomunikasikan informasi yang diperlukan oleh internal korporasi secara akurat dan jelas 3.2. Memiliki pemahaman tentang manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan informasi • Penentuan <i>levelling</i> informasi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	internal perusahaan dengan metode yang tepat	komunikasi dan informasi serta memastikan informasi yang bersifat dua arah 3.3. Memiliki kemampuan untuk mengelola informasi sesuai dengan kebutuhan dan targetnya 3.4. Bersikap professional dan fleksibel dalam berkomunikasi	
4	Memiliki kemampuan membina secara konsisten dan terus menerus suasana yang kondusif di dalam internal perusahaan	4.1. Memiliki kemampuan menganalisis kebutuhan internal perusahaan dan merancang tindakan lanjutan 4.2. Memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi masalah komunikasi internal korporasi dan solusi untuk menindaklanjutinya 4.3. Menginterpretasikan data untuk dikomunikasikan secara efektif dan efisien 4.4. Melakukan analisis efektivitas dan efisiensi komunikasi internal dan melakukan penyempurnaan dan/atau perbaikan	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis Data • Analisis komunikasi • Pengembangan pola pikir
5	Memiliki kemampuan mengembangkan teknik dan metode baru dalam mengkomunikasikan informasi kepada internal perusahaan	5.1. Terciptanya sistem atau metode baru dalam penyampaian informasi yang lebih efektif kepada internal perusahaan 5.2. Dapat dipercaya menjadi narasumber dalam aspek komunikasi internal korporasi 5.3. Menggunakan kombinasi dari media komunikasi dan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Communication channels</i> • <i>Unconventional communication</i> • <i>Benchmarking best practice</i> metode komunikasi • Seminar Internasional terkait perkembangan proses dan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		<p>menghasilkan metode-metode baru untuk meningkatkan <i>engagement</i> dari komunikasi dan memastikan tersampainya informasi secara efektif dan efisien</p> <p>5.4. Menunjukkan sikap yang fleksibel dan adaptif terhadap seluruh insan organisasi yang memiliki perbedaan baik dari sisi generasi, preferensi komunikasi, dan hal lainnya</p> <p>5.5. Memiliki kemampuan untuk merancang metode komunikasi internal antara induk dan anak perusahaan baik dari alur, metode, channel, dan hal-hal lainnya</p>	metode komunikasi

C2.4.5 CSR (*Corporate Social Responsibility*)

Nama Kompetensi	:	CSR (<i>Corporate Social Responsibility</i>)
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MK-C2.4.5
Definisi	:	Kemampuan mengelola dan mensupervisi pelayanan publik agar tepat sasaran, transparan, dan berkualitas sebagai bentuk kontribusi terhadap masyarakat serta menciptakan citra perusahaan yang positif baik di lingkungan internal maupun eksternal

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui peran dan kepentingan dari CSR bagi perusahaan	<p>1.1. Memiliki pemahaman terhadap CSR dan dasar-dasar ilmu dan metode CSR</p> <p>1.2. Memahami CSR sebagai aspek penting dalam perusahaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dasar-dasar CSR
2	Memahami isu	2.1. Dapat memahami gagasan dan kebutuhan	<ul style="list-style-type: none"> • Metode

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	dan tren sosial sebagai lingkungan eksternal perusahaan beserta pengaruhnya bagi perusahaan	sosial yang berdampak pada perusahaan dan dapat mengetahui tindakan lanjutan 2.2. Dapat mengidentifikasi masalah dan isu tren sosial sebagai lingkungan eksternal perusahaan	analisis pelaksanaan CSR
3	Memiliki kemampuan merancang tindakan CSR yang tepat bagi perusahaan	3.1. Dapat melakukan perencanaan dan pelaksanaan CSR perusahaan 3.2. Dapat menyelesaikan masalah social yang berdampak pada perusahaan melalui tindakan CSR yang tepat	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Best Practice</i> pelaksanaan CSR
4	Memiliki kemampuan melakukan evaluasi dan memberikan rekomendasi terhadap proses pelaksanaan CSR	4.1. Melakukan analisis dan evaluasi proses pelaksanaan CSR serta memberikan rekomendasi penyempurnaan dan perbaikan 4.2. Memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi celah penyelewengan pelaksanaan CSR 4.3. Melakukan verifikasi laporan keuangan CSR	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi laporan CSR • Verifikasi laporan keuangan
5	Memiliki kemampuan merancang kebijakan CSR yang tepat sasaran, efisien, transparan, dan terintegrasi dengan tujuan perusahaan dan negara	5.1. Memiliki kemampuan untuk merancang kebijakan CSR jangka pendek, menengah dan panjang yang sejalan dengan tujuan perusahaan dan negara 5.2. Mengintegrasikan kebijakan CSR antar perusahaan untuk dapat menjangkau masyarakat yang lebih luas dan dapat berkontribusi dalam peningkatan taraf hidup masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strategic Management</i> • Pengintegrasian kebijakan

C2.5 Kompetensi SDM

C2.5.1 Pengembangan Organisasi

Nama Kompetensi	:	Pengembangan Organisasi
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MK-C2.5.1

Definisi	:	Kemampuan untuk mengembangkan struktur dan fungsi organisasi dan mengelola performa organisasi yang selaras dengan strategi organisasi melalui program pengembangan sesuai dengan kebutuhan dan prosedur yang berlaku di organisasi
----------	---	---

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui konsep pengembangan organisasi yang berdampak pada organisasi	1.1. Mengetahui konsep pengembangan organisasi 1.2. Memiliki kemampuan melakukan identifikasi terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terhadap posisi organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pengenalan terhadap konsep pengembangan organisasi
2	Memahami dan melakukan analisis kebutuhan pengembangan organisasi	2.1. Memiliki kemampuan mengidentifikasi kondisi dan permasalahan organisasi saat ini 2.2. Memiliki kemampuan melakukan penggalan data dan permasalahan organisasi 2.3. Mampu mengidentifikasi peluang pengembangan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi organisasi • Visi, misi dan tata nilai organisasi • Teknik pengambilan data (survei, wawancara)
3	Memiliki kemampuan menyusun rencana pengembangan organisasi	3.1. Memiliki kemampuan merumuskan alternatif solusi terhadap permasalahan dan kebutuhan organisasi 3.2. Memiliki kemampuan melakukan kajian pengembangan kebutuhan yang dibutuhkan organisasi di masa depan 3.3. Memiliki kemampuan merumuskan rencana intervensi perubahan organisasi yang selaras dengan strategi organisasi dan disesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal	<ul style="list-style-type: none"> • Pengenalan terhadap manajemen strategis

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
4	Memiliki kemampuan melakukan evaluasi terhadap proses intervensi organisasi dan membangun stabilitas kondisi organisasi dalam jangka panjang	4.1. Memiliki kemampuan melaksanakan proses intervensi organisasi yang ditujukan untuk pengembangan organisasi secara efektif 4.2. Memiliki kemampuan meyakinkan dan mengajak semua pihak yang terlibat dalam proses perubahan organisasi 4.3. Memiliki kemampuan mengevaluasi implikasi dari prosedur yang digunakan dalam pengembangan organisasi 4.4. Memiliki kemampuan untuk mengevaluasi dan menilai hasil pengembangan organisasi 4.5. Memiliki kemampuan memberikan masukan dan ide untuk pengembangan organisasi dalam jangka panjang	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organization Development</i>
5	Memiliki kemampuan untuk mengembangkan organisasi menjadi <i>World Class Organisation</i> yang mampu bertumbuh kembang dalam berbagai era disrupsi, termasuk era digital saat ini	5.1. Memiliki kemampuan untuk merancang dan mengembangkan organisasi saat ini menjadi <i>World Class Organisation</i> dengan tahapan yang realistis 5.2. Memiliki kemampuan untuk mengembangkan terobosan-terobosan organisasi agar mampu bertahan dan bertumbuh kembang dalam berbagai era disrupsi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Advanced Organisation Development in Digital Era</i> • <i>World Class Organisation</i>

C2.5.2 SDM Strategis

Nama Kompetensi	:	SDM Strategis
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MK-C2.5.2
Definisi	:	Memiliki kemampuan mengelola SDM perusahaan dalam cakupan strategis secara dinamis dan terstruktur agar terciptanya tujuan perusahaan

	dengan sumber daya manusia yang mumpuni.
--	--

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memahami manajemen SDM strategis	1.1. Memiliki pemahaman terhadap manajemen SDM strategis 1.2. Memiliki pemahaman terhadap komponen manajemen SDM strategis	<ul style="list-style-type: none"> • Dasar manajemen SDM strategis • Teori SHRM (<i>Strategic Human Resource Management</i>)
2	Memiliki kemampuan mengelola data terkait manajemen SDM strategis	2.1. Memiliki pemahaman mengenai teknik pengumpulan data dan statistik 2.2. Memiliki kemampuan untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan untuk analisis pengelolaan SDM secara strategis 2.3. Menerapkan pola pikir strategis dalam pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengumpulan data dan statistik
3	Memiliki kemampuan mengevaluasi data-data yang berhubungan dengan manajemen SDM strategis	3.1. Memiliki pemahaman dan mengimplementasikan <i>tools</i> untuk analisis data secara efektif dan efisien 3.2. Memiliki kemampuan memilah data-data yang relevan untuk digunakan sebagai faktor pertimbangan manajemen SDM strategis dan membangun kerangka manajemen SDM strategis	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Data interpretation</i> • <i>Data analysis</i>
4	Memiliki kemampuan melakukan evaluasi dan memberikan rekomendasi berdasarkan data	4.1. Melakukan evaluasi dan menentukan prioritas data berdasarkan signifikansinya terhadap implementasi manajemen SDM strategis 4.2. Melakukan evaluasi dan memberikan masukan untuk pengembangan framework dan program manajemen SDM strategis 4.3. Melakukan supervisi terhadap penerapan manajemen SDM strategis 4.4. Mengembangkan pola pikir strategis dalam pengelolaan SDM dengan menggunakan berbagai referensi	<ul style="list-style-type: none"> • Sertifikasi Manajemen SDM Strategis

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
5	Memiliki kemampuan melakukan analisis <i>trend</i> manajemen SDM strategis dan melakukan penyesuaian dengan manajemen SDM strategis di organisasi untuk mencapai visi organisasi	5.1. Memiliki pemahaman terhadap kebutuhan organisasi untuk jangka pendek, menengah, dan panjang yang selaras dengan visi dan misi serta proses bisnis organisasi 5.2. Merumuskan kebijakan manajemen SDM strategis jangka pendek, menengah, dan panjang yang inovatif, fleksibel, dan terstruktur 5.3. Memiliki pola pikir strategis yang tidak melupakan aspek operasional dan detail 5.4. Mengintegrasikan kebijakan manajemen sumber daya manusia strategis <i>cross-industry</i> dan dengan anak perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Benchmarking</i> Seminar Internasional

C2.6 Kompetensi IT

C2.6.1 IT Strategis

Nama Kompetensi	:	IT Strategis
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MK-C2.6.1
Definisi	:	Kemampuan untuk merancang <i>blueprint</i> untuk jangka pendek, menengah, serta jangka panjang dalam konteks teknologi informasi yang disesuaikan dengan trend dan kebutuhan organisasi serta pemangku kepentingan.

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memahami desain strategis IT perusahaan	1.1. Memahami penyusunan rencana dan desain strategis IT perusahaan 1.2. Memiliki pemahaman terhadap sistem teknologi informasi secara umum dan perangkat yang ada pada instansi secara khusus.	<ul style="list-style-type: none"> • Pengenalan terhadap desain strategis IT perusahaan
2	Memahami dan memastikan pekerjaan-	2.1. Memiliki kemampuan melaksanakan pekerjaan IT perusahaan yang	<ul style="list-style-type: none"> • Eksekusi dan supervisi rencana/desain

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	pekerjaan IT selaras dengan desain strategis IT perusahaan	selaras dengan desain strategis IT perusahaan 2.2. Secara proaktif melakukan pendalaman terkait perkembangan teknologi informasi	strategis IT
3	Memiliki kemampuan merencanakan dan mengeksekusi desain strategis IT perusahaan secara komprehensif	3.1. Memiliki kemampuan merancang infrastruktur, sistem, kebijakan, dan prosedur sebagai bagian dari desain strategis IT perusahaan 3.2. Memiliki kemampuan menyiapkan desain <i>blueprint</i> IT yang diturunkan dari rencana strategis IT 3.3. Memiliki kemampuan untuk memberikan rekomendasi pengembangan sistem teknologi informasi yang dapat mendukung serta mempercepat proses bisnis organisasi 3.4. Memiliki kemampuan dalam menginterpretasikan kebutuhan user dan organisasi dengan teknologi dan sistem yang sesuai untuk mendukungnya	<ul style="list-style-type: none"> • Menerjemahkan desain strategis IT menjadi rencana eksekusi
4	Memiliki kemampuan merancang kerangka kebutuhan sistem teknologi informasi jangka pendek, menengah, dan panjang	4.1. Mengintegrasikan perkembangan trend teknologi global dengan sistem teknologi informasi yang sudah berjalan dalam organisasi 4.2. Mengelola transisi perubahan sistem teknologi informasi yang diterapkan saat ini dengan sistem teknologi informasi yang dikembangkan 4.3. Memiliki inisiatif untuk mengembangkan pengetahuan terkait <i>best practice</i> penerapan sistem teknologi informasi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Benchmarking</i> • Pengelolaan pengembangan teknologi dan/atau sistem

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
5	Memiliki kemampuan melakukan <i>forecast</i> kebutuhan sistem teknologi informasi organisasi untuk jangka pendek, menengah, dan panjang	<p>5.1. Merancang <i>forecast</i> kebutuhan dan pengembangan sistem teknologi informasi untuk jangka pendek, menengah, dan panjang yang disesuaikan dengan perkembangan teknologi dan tujuan organisasi</p> <p>5.2. Memiliki kemampuan untuk menyelaraskan trend teknologi global dengan kebutuhan organisasi dalam tingkat individual (sesuai dengan bidang kerja masing – masing karyawan) dan tingkat organisasi yang mengacu pada pengembangan sistem organisasi dan integrasinya dengan anak – anak perusahaan</p> <p>5.3. Melakukan integrasi strategi sistem teknologi informasi lintas industri untuk memastikan keselarasan antara induk dengan anggota holding, maupun antar anggota holding</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Benchmarking</i> • <i>Blueprint TI strategis</i> • <i>Seminar Internasional</i> • <i>Strategic IT management</i> • <i>Strategic Management</i>

C2.7 Kompetensi Hukum

C2.7.1 Hukum Korporasi

Nama Kompetensi	:	Hukum Korporasi
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MK-C2.7.1
Definisi	:	Kemampuan untuk mengidentifikasi, menganalisis dan merumuskan kebijakan berupa peraturan hukum terkait aksi korporasi serta memberikan konsultasi berupa layanan hukum bagi perusahaan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memiliki pengetahuan umum mengenai	1.1. Memiliki kemampuan mengetahui kaidah hukum dan peraturan perundang-	<ul style="list-style-type: none"> • Aksi Korporasi • Bisnis dan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	peraturan perundang – undangan dan hukum yang berlaku	undangan terkait badan atau perusahaan 1.2. Memiliki wawasan terkait aksi korporasi 1.3. Memiliki pengetahuan terkait hukum pidana	Perusahaan
2	Memiliki kemampuan memberikan saran terkait aksi korporasi	2.1. Memiliki kemampuan memberikan saran hukum terkait aksi korporasi 2.2. Pengetahuan terkait proses bisnis perusahaan yang menunjang sesuai subyek binaan 2.3. Memiliki kemampuan menyiapkan bahan terkait pemberian layanan hukum	• Aksi korporasi
3	Memiliki kemampuan memberikan pelayanan berupa pembinaan	3.1. Memiliki kemampuan melakukan pelayanan hukum berbentuk konsultasi hukum 3.2. Memiliki kemampuan menyiapkan data akurat mengenai kondisi perusahaan terkait bahan analisis dan pembuatan kebijakan 3.3. Memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai kaidah-kaidah dan praktik-praktik <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) dalam pengelolaan perusahaan	• Layanan Hukum
4	Memiliki kemampuan mengembangkan mutu pelayanan dan monitoring penerapan kebijakan	4.1. Memiliki kemampuan menjadi perwakilan dalam pengadilan apabila dibutuhkan 4.2. Memiliki kemampuan memberikan pembinaan terkait permasalahan hukum bisnis bagi subyek binaan 4.3. Memiliki kemampuan menganalisis penerapan kaidah-kaidah dan praktik-praktik GCG di dalam tata kelola bisnis dan perusahaan BUMN 4.4. Wewenang untuk mengawasi pelaksanaan dan pembuatan hukum korporasi	• <i>Good Corporate Governance</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
5	Memiliki kemampuan membuat dan merumuskan kebijakan hukum	5.1. Memiliki kemampuan memberikan rekomendasi atas hasil analisis GCG terhadap tata kelola bisnis dan perusahaan 5.2. Memiliki kemampuan memberikan rencana jangka panjang terkait kebijakan dan standar pelayanan hukum korporasi 5.3. Memiliki kemampuan membuat kebijakan hukum terkait korporasi atau aspek bisnis dalam subyek binaan 5.4. Terbuka akan permasalahan korporasi untuk memberikan pengembangan hukum 5.5. Bertanggungjawab akan adanya kesalahan korporasi secara hukum	<ul style="list-style-type: none"> Manajemen risiko korporasi

C2.7.2 Hukum Regulasi

Nama Kompetensi	:	Hukum Regulasi
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MK-C2.7.2
Definisi	:	Kemampuan dalam membuat peraturan hukum terkait pembuatan regulasi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Pembuatan <i>draft</i> perancangan perundang-undangan	1.1. Keterampilan dalam mengumpulkan dan pengelolaan data hukum terkait BUMN 1.2. Pemahaman terkait dokumen hukum dan prosedur pembuatannya yang sesuai dengan ketentuan hukum	<ul style="list-style-type: none"> Mengelola data hukum terkait BUMN
2	Memiliki kemampuan membuat dokumen hukum yaitu MoU,	2.1. Kemampuan dalam membuat dokumen hukum sesuai ketentuan hukum 2.2. Memahami tingkat kebutuhan dan keadaan organisasi dalam	<ul style="list-style-type: none"> Sertifikasi <i>Legal Drafting</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	Perjanjian Kerja dan Perjanjian Kontrak yang tepat sasaran dan sesuai ketentuan hukum	pembuatan dokumen hukum	
3	Memiliki kemampuan merumuskan dan membuat peraturan perundang-undangan	3.1. Melakukan pengkajian dan evaluasi <i>draft</i> perundang-undangan dan sinkronisasi 3.2. Memiliki kemampuan dalam mengembangkan <i>draft</i> perundang-undangan secara menyeluruh dan akurat	<ul style="list-style-type: none"> • Sertifikasi <i>Legislative Drafting</i>
4	Melakukan finalisasi <i>draft</i> perundang-undangan dan memberikan data/informasi terkait bahan kajian pembuatan kebijakan	4.1. Memiliki kemampuan menyediakan bahan pembuatan kebijakan berdasarkan data/informasi 4.2. Memiliki kemampuan melakukan finalisasi <i>draft</i> dokumen hukum dan perundang-undangan 4.3. Memiliki kemampuan memberikan pengarah dan bimbingan dalam melakukan perumusan <i>draft</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Focus Group Discussion</i> • Pembahasan dan Finalisasi <i>Draft</i>
5	Merancang dan membuat kebijakan terkait <i>Legislative Drafting dan Legal Drafting</i> dalam unit organisasi	5.1. Memiliki kemampuan mereformasi peraturan regulasi menyesuaikan iklim dan model organisasi 5.2. Memiliki kemampuan menetapkan format administrasi pembuatan dokumen hukum dan peraturan perundang-undangan	<ul style="list-style-type: none"> • Perancangan <i>Policy Brief</i>

C2.7.3 Litigasi Korporasi

Nama Kompetensi	:	Litigasi Korporasi
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MK-C2.7.3
Definisi	:	Pengetahuan dan keterampilan yang terukur melalui menjalankan dan menyelesaikan permasalahan atau perselisihan hukum melalui peradilan.

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memahami prosedur litigasi hukum dan pengorganisasian penyiapan bahan litigasi hukum	1.1. Pengetahuan terkait prosedur pelaksanaan litigasi hukum 1.2. Memiliki kemampuan menyediakan bahan dan administratif untuk proses litigasi	<ul style="list-style-type: none"> • Dasar litigasi hukum
2	Dapat menjalankan proses litigasi hukum sesuai sasaran dan tujuan	2.1. Memahami target kasus pelaksanaan litigasi 2.2. Memiliki kemampuan untuk mengajukan gugatan dan bantahan 2.3. Memiliki kemampuan menjalankan hukum acara di pengadilan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai 2.4. Kemampuan untuk selalu mencari data/informasi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dispute Resolution Skills</i> • <i>Litigasi Hukum</i> • Kemampuan untuk Bernegosiasi
3	Memiliki kemampuan menyiapkan materi pembelaan dan memberikan argumentasi	3.1. Memiliki kemampuan menyiapkan pembelaan dan argumentasi sesuai perkembangan persidangan 3.2. Memiliki kemampuan memberikan bimbingan kepada subyek binaan (BUMN) dalam menjalankan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Problem Solving Skills</i> • <i>Convincing Skills</i>
4	Memiliki kemampuan memberikan evaluasi dan pengarahan terkait litigasi hukum	4.1. Memiliki pengetahuan dalam memberikan strategi litigasi 4.2. Memiliki kemampuan monitoring evaluasi dan pelaporan di bidang litigasi peraturan perundang-undangan sesuai dengan kebijakan teknis yang telah ditetapkan 4.3. Wewenang untuk melakukan mitigasi risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi penyelesaian sengeta dan mitigasi risiko
5	Merencanakan dan membentuk kebijakan yang komprehensif terkait pelaksanaan litigasi hukum	5.1. Memiliki kemampuan melaksanakan penyiapan perumusan dan penetapan kebijakan 5.2. Memiliki kemampuan memberikan pengarahan dan bimbingan terkait pelaksanaan litigasi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Counseling Skills</i>

C2.8 Kompetensi Evaluasi Korporasi

C2.8.1 Manajemen Kinerja Korporasi

Nama Kompetensi	:	Manajemen Kinerja Korporasi
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.MK-C2.8.1
Definisi	:	Kemampuan untuk memastikan kondisi dan kinerja korporasi agar sesuai dengan kebijakan lingkungan, sosial, dan tata kelola korporasi yang dibuat pemegang saham dan pemangku kepentingan yang konsisten, dapat diterapkan dan sesuai dengan perkembangan jaman

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui peran evaluasi korporasi	1.1. Memiliki pengetahuan mengenai kebijakan dan regulasi tentang evaluasi korporasi 1.2. Memiliki kemampuan untuk menggunakan alat bantu evaluasi korporasi 1.3. Memantau penggunaan alat bantu evaluasi korporasi 1.4. Mengumpulkan data yang digunakan untuk evaluasi korporasi	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan alat bantu evaluasi
2	Memahami peran evaluasi korporasi dan penerapannya	2.1. Memiliki kemampuan untuk memastikan penerapan kinerja perusahaan sesuai dengan kebijakan dan regulasi 2.2. Memiliki kemampuan dalam menggunakan alat bantu evaluasi korporasi 2.3. Menyusun laporan evaluasi korporasi	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan laporan evaluasi korporasi
3	Memiliki kemampuan mengevaluasi kinerja korporasi sesuai kondisi dan kebijakan	3.1. Mengevaluasi kinerja korporasi sesuai dengan kebijakan dan perubahan jaman 3.2. Menyimpulkan apakah kebijakan dan tata kelola perusahaan dapat dilaksanakan sesuai dengan kondisi korporasi dan lingkungan 3.3. Sensitif terhadap perubahan iklim usaha dan perubahan jaman	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi kinerja korporasi
4	Memiliki kemampuan	4.1. Memiliki kemampuan untuk menyimpulkan	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis standar

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	mengidentifikasi kekurangan sumber daya korporasi	<p>sumber daya yang memiliki penilaian di bawah standar</p> <p>4.2. Membuat laporan identifikasi antara keseimbangan sumber daya yang perlu ditingkatkan seperti namun tidak terbatas pada sumber keuangan, kompetensi serta sarana dan prasarana dengan strategi korporasi</p> <p>4.3. Mengusulkan pembobotan ulang strategi korporasi yang ada saat ini</p>	<p>sumber daya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pembuatan laporan identifikasi keseimbangan sumber daya dengan sumber keuangan • Pengenalan strategi korporasi
5	Memiliki kemampuan mengevaluasi manajemen kinerja dengan patokan korporasi serumpun	<p>5.1. Memiliki pengetahuan tentang alternatif sistem manajemen kinerja untuk mendukung dinamika jaman</p> <p>5.2. Melakukan pengkinian sistem manajemen kinerja untuk evaluasi korporasi</p> <p>5.3. Memiliki kemampuan dalam memberikan arahan alat bantu evaluasi terbaik yang akan digunakan dalam jangka waktu panjang</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pengantar sistem manajemen kinerja • Analisis alat bantu evaluasi • Analisis evaluasi korporasi

C3. Kompetensi Teknis Fungsi *Business Enabler*

C3.1 Kompetensi keuangan & Akuntansi

C3.1.1 Anggaran

Nama Kompetensi	:	Anggaran
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.E-C3.1.1
Definisi	:	Kemampuan dalam melaksanakan, mengawasi dan mengendalikan penyusunan anggaran, tata kelola keuangan dan akuntansi pemerintah

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memiliki pengetahuan mengenai peraturan dan prosedur penyusunan anggaran untuk unit kerja	1.1. Mengetahui seluruh aturan yang berlaku mengenai penganggaran di KBUMN 1.2. Memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai penyusunan anggaran dan administrasi pengelolaan keuangan negara	<ul style="list-style-type: none"> • Dasar Penyusunan Anggaran
2	Memiliki kemampuan menjalankan prosedur pembuatan dan realisasi anggaran	2.1. Mengetahui data-data keuangan yang dibutuhkan dalam pembuatan dan realisasi anggaran 2.2. Memiliki kemampuan menyiapkan materi-materi yang akan digunakan untuk menyusun dan merevisi rencana dan pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja
3	Memiliki kemampuan menganalisis dan mengevaluasi prosedur penetapan anggaran serta mendeteksi kemungkinan penyimpangan anggaran	3.1. Memiliki kemampuan menyiapkan materi-materi untuk pemantauan, penilaian, dan penyusunan laporan pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja 3.2. Memiliki kemampuan menyiapkan materi untuk pelaksanaan verifikasi, pembukuan, dan penyusunan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) Pendapatan dan Belanja 3.3. Memiliki kemampuan mengestimasi target	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis dan evaluasi anggaran

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		anggaran serta penyimpangan yang mungkin terjadi saat tahun berjalan	
4	Memiliki kemampuan untuk mengembangkan, merevisi dan melakukan perbaikan prosedur sistem anggaran	4.1. Memiliki kemampuan merancang pengembangan prosedur penganggaran 4.2. Mengupayakan penyerapan dan efektifitas anggaran secara maksimal 4.3. Memantau kemajuan pembuatan dan realisasi anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • Advokasi anggaran
5	Memiliki kemampuan membuat kebijakan mengenai tata kelola keuangan dan anggaran yang terintegrasi serta berdampak pada unit di KBUMN	5.1. Memiliki kemampuan membuat kebijakan prosedur penganggaran untuk seluruh unit organisasi 5.2. Melakukan penilaian terhadap kerangka kerja seluruh kegiatan penganggaran 5.3. Memberi pengarahan pelaksanaan penganggaran sehingga risiko ketidakpastian dapat dikurangi	<ul style="list-style-type: none"> • Sertifikasi konsultan keuangan

C3.1.2 Perbendaharaan

Nama Kompetensi	:	Perbendaharaan
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.E-C3.1.2
Definisi	:	Kemampuan menyelenggarakan, merumuskan dan melaksanakan kebijakan pada kegiatan pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan dan pelaporan keuangan pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memahami fungsi-fungsi perbendaharaan	1.1. Mengetahui fungsi dan peran perbendaharaan di KBUMN 1.2. Memahami fungsi-	<ul style="list-style-type: none"> • Dasar Perbendaharaan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		fungsi perbendaharaan yang ada di KBUMN	
2	Memiliki kemampuan menjalankan prosedur perbendaharaan dan mengidentifikasi risiko	2.1. Memiliki kemampuan mengidentifikasi permasalahan berdasarkan data/informasi yang kredibel 2.2. Memiliki kemampuan menjalankan kegiatan perbendaharaan sesuai dengan prosedur yang sudah ditentukan 2.3. Menyediakan data/informasi teraktual terkait perbendaharaan di KBUMN	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan perbendaharaan
3	Memiliki kemampuan melakukan analisis dan pelaporan kegiatan perbendaharaan	3.1. Memiliki kemampuan melaporkan data dan menganalisis informasi teknis kegiatan perbendaharaan di KBUMN 3.2. Memiliki kemampuan memberikan pengarahan pelaksanaan perbendaharaan di KBUMN berdasarkan prosedur yang sudah ada 3.3. Mengembangkan pelaksanaan kegiatan perbendaharaan yang lebih baik	<ul style="list-style-type: none"> • Sertifikasi bendahara
4	Memiliki kemampuan menyusun konsep petunjuk teknis untuk mengurangi potensi masalah	4.1. Memiliki kemampuan menyusun petunjuk teknis Pelaksanaan Pembukaan dan Penyusunan LPJ Bendahara Instansi 4.2. Melakukan mitigasi risiko perbendaharaan 4.3. Berintegritas di seluruh kegiatan perbendaharaan	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen risiko perbendaharaan
5	Memiliki kemampuan membuat kebijakan prosedur dan strategi kerja	5.1. Memiliki kemampuan menyusun penerapan reformasi dan transformasi unit perbendaharaan sesuai dengan peraturan dan	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen strategik

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	perbendaharaan	kebutuhan instansi 5.2. Membuat rencana strategis perbendaharaan di KBUMN 5.3. Memiliki kemampuan menyusun dan membuat kebijakan mengenai perosedur perbendaharaan 5.4. Mendukung peraturan dan kebijakan perbendaharaan kepada unit-unit di KBUMN	

C3.1.3 Akuntansi

Nama Kompetensi	:	Akuntansi
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.E-C3.1.3
Definisi	:	Kemampuan dalam mengelola dan menyajikan data keuangan untuk dianalisis dan dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan sebagai bahan evaluasi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memiliki kemampuan memahami dasar akuntansi dan penerapannya di KBUMN	1.1. Memiliki kemampuan melakan pencatatan dan pengadministrasian transaksi keuangan 1.2. Memahami dasar-dasar akuntansi 1.3. Memiliki kemampuan melakukan perhitungan akuntansi 1.4. Mengetahui tata kelola keuangan (<i>finance</i>) dan akuntansi KBUMN	<ul style="list-style-type: none"> • Dasar Akuntansi • Studi kasus praktik akuntansi
2	Memiliki kemampuan menganalisis data-data laporan keuangan	2.1. Mengetahui berbagai instrumen analisis keuangan yang digunakan KBUMN 2.2. Menyajikan laporan data serta hasil analisis keuangan secara objektif	<ul style="list-style-type: none"> • Akuntansi biaya • Analisis laporan keuangan
3	Memiliki kemampuan	3.1. Memiliki kemampuan mengidentifikasi standar	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan keuangan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	menyusun kebutuhan investasi berdasarkan data-data keuangan	pengelolaan keuangan dan akuntansi yang digunakan dalam laporan keuangan dan rencana investasi BUMN 3.2. Memiliki kemampuan menyediakan kajian dari data-data keuangan yang digunakan sebagai pertimbangan pelaksanaan investasi	dan investasi
4	Memiliki kemampuan menyusun konsep proses keuangan secara kreatif	4.1. Memiliki kemampuan merancang metodologi praktis pencatatan transaksi 4.2. Memiliki kemampuan memberikan rekomendasi atas penerapan standar keuangan dan akuntansi di dalam Laporan Keuangan dan Rencana Investasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan Keuangan Berbasis Teknologi
5	Memiliki kemampuan membuat kebijakan dan rencana investasi	5.1. Memiliki kemampuan menyusun kebijakan mengenai keuangan dan investasi 5.2. Memiliki kemampuan menyusun kebijakan mengenai penerapan standar keuangan dan akuntansi dalam laporan keuangan 5.3. Memiliki kemampuan membuat rencana investasi untuk perbaikan atau penguatan laporan keuangan dan rencana investasi	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan keuangan organisasi

C3.1.4 Perpajakan

Nama Kompetensi	:	Perpajakan
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.E-C3.1.4
Definisi	:	Kemampuan menghitung dan mempersiapkan laporan keuangan fiskal, pelaporan dan pembayaran pajak terutang secara efisien melalui implementasi strategi perencanaan pajak

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memiliki kemampuan memahami dasar-dasar perpajakan	1.1. Mengetahui dasar-dasar perpajakan 1.2. Memiliki kemampuan melakukan perhitungan dan analisis pajak perorangan 1.3. Wawasan terkait berbagai peraturan pajak	• Brevet A dan B
2	Memiliki kemampuan melakukan pengawasan perpajakan	2.1. Memiliki kemampuan mengidentifikasi permasalahan ringan terkait pajak 2.2. Memiliki kemampuan mengawasi pelaksanaan pajak sesuai peraturan 2.3. Memiliki kemampuan menghitung dan menganalisis pajak perusahaan	• Brevet C
3	Memiliki kemampuan mengidentifikasi dan melakukan penyelesaian permasalahan pajak	3.1. Mengetahui cara identifikasi permasalahan dan penyelesaian masalah pajak 3.2. Memiliki kemampuan memecahkan masalah yang berorientasi pada solusi 3.3. Memiliki kemampuan menyeduk data dan melakukan pelaporan terkait pajak	• Analisis risiko perpajakan
4	Memiliki kemampuan menyusun konsep strategi perpajakan sehingga peran dan fungsi pajak menjadi optimum	4.1. Memiliki kemampuan menjalankan strategi pajak yang optimal 4.2. Memahami budaya perusahaan dalam pelaksanaan pajak 4.3. Menganalisis keuangan secara keseluruhan sebagai bahan pembuatan strategi dan kebijakan	• <i>Chartered Financial Analysis</i>
5	Memiliki kemampuan membuat kebijakan dan memberikan konsultasi terkait perpajakan	5.1. Memiliki kemampuan membuat kebijakan pajak yang terintegrasi dengan strategi bisnis KBUMN 5.2. Memahami strategi perpajakan yang sedang disusun dan sedang dilakukan KBUMN 5.3. Memiliki kemampuan memberikan konsultasi terkait perpajakan	• Sertifikasi Konsultan Pajak

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		KBUMN	

C3.2 Kompetensi Umum

C3.2.1 Manajemen Aset

Nama Kompetensi	:	Manajemen Aset
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.E-C3.2.1
Definisi	:	Kemampuan dalam merencanakan, mengelola dan melaporkan aset KBUMN

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memiliki kemampuan melaksanakan pengelolaan dan pengorganisasian aset	1.1. Mengetahui pengelolaan dan pengorganisasian aset atau barang milik negara 1.2. Memiliki kemampuan dalam melakukan inventarisasi dan memori aset 1.3. Memiliki kemampuan melakukan administrasi aset KBUMN 1.3. Melakukan kerjasama yang komunikatif	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Microsoft Excel</i> • Kesekretariatan Inventaris • Penomoran aset • Penatausahaan Barang Milik Negara
2	Memiliki kemampuan dalam memantau perpindahan aset	2.1. Merencanakan kegiatan pengawasan barang milik negara 2.2. Mengetahui berupa data dan informasi aktual mengenai terjadinya perpindahan aset 2.3. Memiliki kemampuan berpikir strategis dalam melakukan pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen logistik • Pendidikan Barang Milik Negara
3	Memiliki kemampuan dalam meninjau dan menganalisis pengelolaan aset	3.1. Mengetahui pengelolaan aset yang tepat sasaran 3.2. Menganalisis area perbaikan pengelolaan aset KBUMN	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem Akuntansi Instansi Barang Milik Negara • Strategi pengelolaan dan pemanfaatan Barang Milik

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
			Negara
4	Memiliki kemampuan dalam menganalisis optimalisasi pengelolaan aset	4.1 Mengoptimalkan pengelolaan dan penggunaan aset KBUMN 4.2 Memahami data dan informasi portofolio aset dan budaya unit KBUMN	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem Informasi Manajemen Barang dan Aset Daerah
5	Memiliki kemampuan membuat kebijakan dan menangani risiko	5.1 Memiliki kemampuan merencanakan dan membuat kebijakan pengelolaan aset 5.2 Memiliki kapasitas untuk memberikan izin penanganan aset dalam skala luas 5.3 Memiliki tanggung jawab atas seluruh kegiatan pengelolaan aset KBUMN 5.4 Melaksanakan perencanaan kebutuhan dan penganggaran aset atau barang milik negara	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fixed Asset Accounting</i> • Akuntansi untuk aset

C3.2.2 Pengadaan Operasional

Nama Kompetensi	:	Pengadaan Operasional
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.E-C3.2.2
Definisi	:	Kemampuan melakukan pengadaan kebutuhan barang dan jasa secara efektif dan efisien serta mendukung tujuan KBUMN

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memiliki kemampuan melaksanakan prosedur pengadaan barang dan jasa pemerintahan	1.1. Mengetahui prosedur pengadaan barang dan jasa di lingkungan pemerintah 1.2. Memiliki kemampuan melakukan operasi dan administrasi pengadaan barang dan jasa 1.3. Memahami implementasi kegiatan pengadaan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengadaan Barang/Jasa di instansi pemerintah

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
2	Memiliki kemampuan mengoordinir pelaksanaan prosedur pengadaan barang dan jasa unit KBUMN	2.1. Menginisiasi pengembangan pelaksanaan pengadaan yang efektif dan efisien 2.2. Memiliki kapasitas untuk mengkoordinir pelaksanaan pengadaan KBUMN 2.3. Memiliki kemampuan mengumpulkan data pengadaan melalui kemampuan komunikasi yang baik	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem akuntansi instansi Barang Milik Negara
3	Memiliki kemampuan menyusun rekomendasi dan informasi yang digunakan untuk pembuatan kebijakan pengadaan barang dan jasa unit	3.1. Memahami masalah pengadaan di unit 3.2. Memiliki wewenang untuk melakukan pengawasan pelaksanaan pengadaan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Training for Trainers</i> Pengadaan Barang/Jasa • Penganggaran
4	Memiliki kemampuan sebagai kontrol kualitas pelayanan umum di KBUMN	4.1. Menyusun konsep pelatihan pengembangan kompetensi pengadaan pengadaan 4.2. Memantau pelaksanaan kebijakan pengadaan yang telah disepakati 4.3 Memimpin kegiatan pengadaan dengan ruang lingkup yang luas	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen Proyek
5	Memiliki kemampuan merencanakan dan membentuk kebijakan terkait pengadaan operasional yang terintegrasi untuk seluruh unit organisasi	5.1. Menyusun program dan penganggaran pengadaan 5.2. Merencanakan kegiatan peningkatan kompetensi pengadaan 5.3. Menetapkan kebijakan proses pengadaan barang dan jasa berdasarkan peraturan yang ada 5.4. Secara penuh bertanggung jawab akan kegiatan pengadaan KBUMN	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Budgeting</i>

C3.2.3 Pelayanan Umum

Nama Kompetensi	:	Pelayanan Umum
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.E-C3.2.3
Definisi	:	Kemampuan merencanakan dan memberikan pelayanan prima kepada pengguna jasa KBUMN berlandaskan prinsip <i>good government</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memahami prosedur pelayanan yang dilakukan KBUMN	1.1. Memahami prosedur pelayanan dan prinsip pelayanan prima di KBUMN 1.2. Memahami administrasi prosedur pemberian pelayanan	• Pelayanan publik
2	Memiliki kemampuan melaksanakan pelayanan sesuai dengan peraturan yang ada	2.1. Memiliki kemampuan memberikan pelayanan dengan pengoptimalisasi sumber daya tersedia 2.2. Memiliki kemampuan memberi pelayanan prima 2.3. Mengidentifikasi jenis pelayanan berdasarkan kebutuhan	• Pelayanan prima
3	Memiliki kemampuan melayani secara tepat sasaran	3.1. Memahami kebutuhan pengguna jasa KBUMN 3.2. Memiliki wawasan yang luas mengenai pelayanan prima 3.3. Memiliki kemampuan menganalisis kebutuhan pengembangan pelayanan prima di KBUMN 3.4. Teliti dan cermat dengan keadaan sekitar 3.5. Memiliki kemampuan melakukan evaluasi mandiri terhadap pemberian layanan	• Identifikasi jenis atau latar belakang pengguna jasa KBUMN
4	Memiliki kemampuan mengelola dan menangani risiko pelayanan	4.1. Memiliki kemampuan mengumpulkan dan menganalisis informasi dan data pelayanan yang digunakan sebagai bahan pembuatan kebijakan 4.2. Memahami berbagai tindakan pencegahan	• <i>Manajemen Risiko</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		yang harus dilakukan	
5	Memiliki kemampuan menentukan kebijakan standar pelayanan	5.1. Memiliki kemampuan merencanakan dan merumuskan kegiatan pembinaan pelayanan 5.2. Memiliki kemampuan membuat kebijakan terkait ketentuan standar dan prosedur pelayanan 5.3. Memiliki kemampuan menangani berbagai masalah yang timbul dari pemberian pelayanan 5.4. Bertanggungjawab untuk menjadi <i>role model</i> dalam pelayanan untuk menjaga mutu pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen mutu organisasi

C3.2.4 Administrasi

Nama Kompetensi	:	Administrasi
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.E-C3.2.4
Definisi	:	Kemampuan memahami dan mengelola dokumen-dokumen yang dibutuhkan pada saat sebelum, saat, dan sesudah pelaksanaan suatu kegiatan serta memiliki kemampuan mengidentifikasi peranan dokumen tersebut dalam proses bisnis KBUMN

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui dasar prosedur administrasi dan kesekretariatan	1.1. Mengetahui prosedur administrasi dan komponen kesekretariatan yang berlaku di unit KBUMN 1.2. Memiliki kemampuan menjelaskan prosedur kesekretariatan dan administrasi di unit KBUMN	<ul style="list-style-type: none"> • <i>On the job training</i> di unit organisasi • Praktek kesekretariatan secara mandiri
2	Memiliki kemampuan melaksanakan	2.1. Memiliki kemampuan melaksanakan kegiatan kesekretariatan dan	<ul style="list-style-type: none"> • Alur proses administrasi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	prosedur kesekretariatan dan administrasi	administrasi secara mandiri 2.2. Memahami kebutuhan administrasi dan kesekretariatan di seluruh unit KBUMN	
3	Memiliki kemampuan menyiapkan bahan analisis dan pengembangan prosedur kesekretariatan dan administrasi	3.1. Menganalisis tingkat kebutuhan administrasi dan kesekretariatan di seluruh unit organisasi 3.2. Memiliki kemampuan menyadari gejala ketidaksesuaian antara realisasi dengan peraturan administrasi yang berlaku	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan administrasi modern
4	Memiliki kemampuan mengembangkan prosedur administrasi berbasis sistem informasi yang terintegrasi untuk semua unit bisnis	4.1. Merekomendasikan pengadministrasian berbasis teknologi informasi 4.2. Memahami kebutuhan dasar kesekretariatan sebagai bahan pengembangan administrasi berbasis sistem informasi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Standard Operating Procedure</i>
5	Memiliki kemampuan membuat kebijakan mengenai kesekretariatan dan administrasi	5.1. Memahami proses pembuatan kebijakan untuk kesekretariatan dan administrasi 5.2. Memiliki kemampuan berpikir strategis dalam mengembangkan sistem kesekretariatan yang terintegrasi di KBUMN	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Digital Administration</i> • <i>Strategic Administration Management</i> • <i>Risk Management for Administration</i>

C3.3 Kompetensi Kontrol

C3.3.1 Manajemen Risiko KBUMN

Nama Kompetensi	:	Manajemen Risiko KBUMN
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.E-C3.3.1
Definisi	:	Kemampuan mengelola ketidakpastian di KBUMN yang berkaitan dengan ancaman dan terdiri dari suatu rangkaian aktivitas seperti penilaian risiko,

	pengembangan strategi pengelolaan risiko serta mitigasi dengan mememberdayakan sumberdaya KBUMN
--	---

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai dasar-dasar manajemen risiko di KBUMN	1.1. Memahami perbedaan antara risiko dengan masalah atau isu 1.2. Memiliki kemampuan mendefinisikan risiko 1.3. Memahami pentingnya identifikasi risiko 1.4. Memiliki pengetahuan mengenai definisi, prinsip, proses, dan kerangka kerja manajemen risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmu dasar risiko dan manajemen risiko • Standar manajemen risiko
2	Memiliki kemampuan untuk mengembangkan analisis manajemen risiko di KBUMN	2.1. Memiliki kemampuan mengidentifikasi risiko yang bersifat operasional KBUMN 2.2. Memahami pentingnya pengelolaan risiko bagi KBUMN	<ul style="list-style-type: none"> • Studi kasus • Keterlibatan proses manajemen risiko • Pemahaman Budaya Risiko
3	Memiliki kemampuan untuk mengevaluasi risiko di KBUMN	3.1. Memiliki kemampuan melakukan evaluasi risiko dengan rincian sebagai berikut: a. Memiliki kemampuan melakukan analisis risiko hingga penentuan level risiko di KBUMN b. Memiliki kemampuan mendefinisikan dan menginterpretasikan penanganan risiko yang sesuai 3.2. Memahami pentingnya implementasi budaya risiko di KBUMN	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis-jenis risiko • Penilaian risiko secara praktis • Ilmu maturitas risiko
4	Memiliki kemampuan untuk memberikan rekomendasi atas risiko di KBUMN	4.1. Memiliki kemampuan melakukan pengendalian pelaksanaan program manajemen risiko dan memberikan rekomendasi terhadap program manajemen risiko KBUMN 4.2. Mengimplementasikan	<ul style="list-style-type: none"> • Proses pemantauan & evaluasi analisis risiko baik pada level operasional maupun strategis

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		budaya sadar risiko dalam setiap kegiatan dan/atau proyek yang dilaksanakan KBUMN 4.3. Memiliki kemampuan mengevaluasi kebijakan manajemen risiko KBUMN dari aspek kuantitatif dan kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmu manajemen risiko tingkat lanjut • Sertifikasi manajemen risiko
5	Memiliki kemampuan menyusun kebijakan atas hal-hal yang berhubungan dengan manajemen risiko di KBUMN	5.1. Memiliki kemampuan menyelaraskan aspek kuantitatif dan kualitatif dalam penyusunan kebijakan manajemen risiko KBUMN 5.2. Memiliki kemampuan menyusun kebijakan manajemen risiko dan mengintegrasikan kebijakan tersebut dengan aspek kontrol lain untuk dapat saling memberikan dampak terhadap tugas pokok dan fungsi antar-unit Eselon I dan untuk menyelaraskan implementasi manajemen risiko di seluruh perusahaan anggota holding. 5.3. Menerapkan <i>Entreprise Risk Management</i> 5.4. Memiliki kemampuan mengintegrasikan dan/atau menyelaraskan kebijakan manajemen risiko lintas industri	<ul style="list-style-type: none"> • Standar manajemen risiko terbaru • <i>Benchmarking</i> • Pengembangan ilmu statistik dan <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM)

C3.3.2 Audit Internal KBUMN

Nama Kompetensi	:	Audit Internal KBUMN
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.E-C3.3.2
Definisi	:	Kemampuan untuk melaksanakan kegiatan audit internal untuk KBUMN berdasarkan pengetahuan dan pemahaman serta implementasi teknik-teknik audit untuk memastikan tidak adanya gap yang dapat mengganggu alur pekerjaan dan/atau menimbulkan kerugian baik yang bersifat material maupun non-material terhadap organisasi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui dan memahami dasar-dasar audit internal dan proses bisnis internal KBUMN	1.1. Mengidentifikasi implikasi dari proses bisnis KBUMN bagi pemegang jabatan dan pegawai secara individu maupun organisasi 1.2. Memiliki kemampuan untuk menjelaskan proses audit internal 1.3. Memiliki kemampuan untuk menjelaskan proses bisnis internal organisasi 1.4. Memiliki pola pikir holistik 1.5. Memiliki tingkat ketelitian yang tinggi 1.6. Mempersiapkan diri untuk memiliki naluri investigatif	<ul style="list-style-type: none"> • Pengantar proses bisnis KBUMN • Dasar – dasar Ilmu Audit • Penugasan yang menunjang tingkat ketelitian • Penugasan yang menunjang naluri investigatif
2	Memiliki kemampuan berkontribusi terhadap proses audit internal KBUMN	2.1. Memiliki pengetahuan terkait implementasi proses audit dalam organisasi 2.2. Memiliki pola pikir terbuka dan kritis 2.3. Memiliki pengetahuan yang holistik terkait organisasi dan proses bisnisnya 2.4. Melaksanakan kegiatan pengumpulan dan verifikasi data untuk proses audit 2.5. Memiliki kemampuan	<ul style="list-style-type: none"> • Praktek proses verifikasi temuan audit • Teknik pengumpulan data • Auditor Internal Dasar I & II

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		melakukan analisis terhadap temuan audit	
3	Memiliki kemampuan melaksanakan kegiatan audit internal KBUMN secara mandiri	3.1. Memiliki kemampuan merencanakan kegiatan audit 3.2. Melaksanakan proses audit yang komprehensif secara mandiri 3.3. Mengidentifikasi, mengevaluasi derajat kepentingan dari dan memaparkan temuan. 3.4. Memiliki kemampuan untuk menghubungkan temuan-temuan dengan proses bisnis atau bagian organisasi. 3.5. Mengevaluasi temuan audit dan mengintegrasikan dengan proses bisnis organisasi 3.6. Memiliki kemampuan memahami temuan audit internal dari berbagai fungsi seperti kepatuhan, tata-kelola, proses bisnis, teknologi, SDM, manajemen risiko dll	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan kegiatan audit • Ms. Project • Hubungan antar proses bisnis • Auditor Internal Lanjutan I & II
4	Memiliki kemampuan melakukan evaluasi atas hasil kegiatan audit internal dan memberikan rekomendasi atas proses dan hasil audit	4.1. Menyelaraskan kegiatan audit dengan kebutuhan maupun rencana jangka panjang, menengah, dan pendek organisasi 4.2. Memiliki kemampuan mengintegrasikan kegiatan dan hasil kerja audit internal dari berbagai fungsi seperti kepatuhan, tata-kelola, proses bisnis, teknologi, SDM, manajemen risiko dll 4.3. Memberikan rekomendasi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strategic Management</i> • Integrated Internal Audit • Penyusunan Rencana jangka pendek, menengah, dan panjang organisasi • Auditor Internal Manajerial • Advanced Presentation Skill • <i>Process-Based</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		<p>perbaikan dari berbagai sisi (proses, kontrol, dsb.) yang disesuaikan dengan tujuan dan kebutuhan organisasi, serta untuk meminimalisir kemungkinan terjadinya temuan yang sama di masa yang akan datang</p> <p>4.4. Menggunakan audit sebagai alat untuk mengintegrasikan dan memitigasi risiko ketidaksesuaian proses maupun kontrol</p> <p>4.5. Menjelaskan hasil temuan audit internal ke level pimpinan</p>	<p><i>Audit</i></p>
5	<p>Memiliki kemampuan merancang kebijakan audit internal yang terintegrasi dengan fungsi kontrol lain untuk menghasilkan nilai tambah bagi organisasi</p>	<p>5.1. Memaksimalkan fungsi audit dalam hubungannya dengan fungsi kontrol lain seperti manajemen risiko dan kepatuhan, serta nilai tambah yang dapat dihasilkan dari integrasi fungsi-fungsi kontrol tersebut</p> <p>5.2. Mengintegrasikan fungsi audit ke dalam tiap proses bisnis organisasi yang disertai dengan kolaborasi dengan fungsi manajemen risiko dan kepatuhan serta berfokus pada kontrol dan proses masing-masing proses bisnis</p> <p>5.3. Melakukan sosialisasi fungsi audit sebagai fungsi kontrol untuk pencapaian tujuan ke seluruh anggota organisasi</p> <p>5.4. Memiliki kemampuan mengidentifikasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Risk-Based Audit</i> • <i>Control-Based Audit</i> • <i>Benchmarking</i> • <i>Audit</i> dalam konteks strategis • <i>Public presentation</i>

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		kebijakan audit internal yang diperlukan, merancang kebijakan yang komprehensif dan terintegrasi dengan fungsi kontrol lain, melakukan monitoring dan evaluasi terhadap hasil implementasi kebijakan tersebut dan memastikan adanya nilai tambah bagi organisasi 5.5. Menjadi narasumber untuk audit internal bagi kementerian lainnya	

C3.3.3 GCG dan Kepatuhan KBUMN

Nama Kompetensi	:	GCG dan Kepatuhan KBUMN
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.E-C3.3.3
Definisi	:	Kemampuan memahami dan mengimplementasikan suatu proses dan mekanisme pengelolaan organisasi berlandaskan peraturan dan etika organisasi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai dasar ilmu GCG dan kepatuhan	1.1. Memahami ilmu dasar GCG dan kepatuhan 1.2. Memiliki kemampuan mendefinisikan GCG dan kepatuhan 1.3. Memahami pentingnya penerapan GCG dan kepatuhan dalam perusahaan	• Dasar GCG dan kepatuhan
2	Memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan ilmu hukum, GCG,	2.1. Memiliki pengetahuan mengenai isi dan jenis regulasi yang terkait dengan GCG dan kepatuhan	• Regulasi GCG dan kepatuhan

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	Training, Learning & Development
	dan Kepatuhan	2.2. Memiliki kemampuan mengidentifikasi peraturan dan dasar hukum terkait GCG dan kepatuhan sesuai dengan kebutuhan KBUMN 2.3. Membangun jiwa kehati-hatian dalam setiap aktivitas KBUMN	
3	Memiliki kemampuan untuk mengevaluasi penerapan GCG dan kepatuhan dalam organisasi	3.1. Memiliki kemampuan menyusun analisis, kesimpulan dan rekomendasi terkait penerapan GCG dan kepatuhan dalam organisasi 3.2. Memiliki kemampuan mengintegrasikan referensi serta sumber mengenai penerapan dan pengonsepan GCG dan kepatuhan dalam organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Praktik penerapan GCG dan kepatuhan di berbagai organisasi
4	Memiliki kemampuan merancang konsep GCG dan kepatuhan	4.1. Memiliki kemampuan menyusun konsep kerangka dan alur pelaksanaan GCG dan kepatuhan 4.2. Memiliki kemampuan mengelola penerapan kerangka dan alur serta integrasi GCG dan kepatuhan dalam organisasi KBUMN 4.3. Mempromosikan budaya kehati-hatian di seluruh proses bisnis KBUMN	<ul style="list-style-type: none"> • Konsep dan Kerangka GCG dan Kepatuhan
5	Memiliki kemampuan merancang kebijakan GCG dan kepatuhan secara holistik dan terintegrasi dengan fungsi kontrol lain dan dapat diterapkan di KBUMN untuk jangka pendek, menengah,	5.1. Memiliki kemampuan mengintegrasikan keseluruhan aspek baik dari sisi regulasi, aspek kuantitatif dan kualitatif dalam perancangan kebijakan GCG dan kepatuhan 5.2. Memiliki	<ul style="list-style-type: none"> • Aspek strategis GCG dan kepatuhan • Integrasi GCG dan kepatuhan dengan fungsi kontrol lain

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	dan panjang.	kemampuan merancang kebijakan GCG dan kepatuhan untuk jangka pendek, menengah, dan panjang serta mengintegrasikan kebijakan tersebut dengan aspek kontrol lain untuk saling memberi dampak pada tugas pokok dan fungsi antar divisi KBUMN	di KBUMN

C3.4 Fungsi Komunikasi

C3.4.1 Komunikasi Publik KBUMN

Nama Kompetensi	:	Komunikasi Publik KBUMN
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.E-C3.4.1
Definisi	:	Kemampuan menyampaikan pesan atau kepentingan KBUMN kepada khalayak umum secara tepat sehingga maksud dan tujuan komunikasi tersampaikan dengan baik

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui konsep dan prinsip dasar komunikasi publik	1.1. Mengetahui dasar-dasar komunikasi publik 1.2. Memiliki kemampuan melakukan komunikasi secara sistematis 1.3. Mengetahui penggunaan kata atau kalimat sesuai KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) dan EYD (Ejaan Yang Disempurnakan)	<ul style="list-style-type: none"> • Metode komunikasi publik • Metode komunikasi sistematis
2	Memahami teknik memberikan informasi yang jelas pada publik	2.1. Memahami metode komunikasi yang efektif dan efisien 2.2. Memiliki kemampuan menjelaskan kebijakan KBUMN kepada publik dengan baik 2.3. Menggunakan bahasa yang telah disesuaikan	<ul style="list-style-type: none"> • Metode komunikasi yang efektif dan efisien • Jenis-jenis audiensi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		dengan sasaran publik	
3	Memiliki kemampuan untuk menganalisis dan mengolah data untuk keperluan komunikasi publik	3.1. Memahami data primer maupun sekunder yang dijadikan dasar dalam melakukan komunikasi ke publik 3.2. Memahami konten siaran pers 3.3. Memiliki kemampuan merancang konsep siaran pers	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi data • Pengambilan kesimpulan • Struktur siaran pers
4	Memiliki kemampuan mengomunikasikan kebijakan KBUMN ke pihak luar dengan baik	4.1. Memahami proses penilaian opini publik 4.2. Memiliki kemampuan mengukur pendapat masyarakat tentang KBUMN dan merancang rencana tindakan yang sesuai 4.3. Memiliki kemampuan menunjukkan sikap teladan sebagai pihak yang bersinggungan langsung dengan publik 4.4. Memiliki kemampuan menciptakan citra positif KBUMN melalui pernyataan-pernyataan yang baik dan tepat	<ul style="list-style-type: none"> • Psikologi massa
5	Memiliki kemampuan melakukan pengembangan metode dan teknik-teknik komunikasi publik sehingga memiliki kemampuan memengaruhi opini publik secara meyakinkan	5.1. Memiliki kemampuan menyusun konsep metode komunikasi KBUMN melalui berbagai macam media komunikasi publik 5.2. Memiliki kemampuan menggunakan cara-cara kreatif sehingga menciptakan opini publik yang positif dan meyakinkan 5.3. Memiliki kemampuan menyusun kerangka strategi komunikasi massa dengan mengintegrasikan kebutuhan berbagai pemangku kepentingan di KBUMN	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen konflik • <i>Benchmarking</i>

C3.4.2 Komunikasi Investor KBUMN

Nama Kompetensi	:	Komunikasi Investor KBUMN
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.E-C3.4.2
Definisi	:	Kemampuan mengungkapkan dan mengelola informasi material tentang KBUMN kepada investor maupun potensial investor dengan berlandaskan pada prinsip kewajaran dan transparansi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui konsep dan prinsip dasar komunikasi investor	1.1. Mengetahui dasar-dasar komunikasi investor 1.2. Memiliki kemampuan melakukan komunikasi secara sistematis 1.3. Mengetahui penggunaan kata atau kalimat sesuai KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) dan EYD (Ejaan Yang Disempurnakan)	<ul style="list-style-type: none"> • Metode komunikasi investor • Metode komunikasi sistematis
2	Memahami teknik memberikan informasi yang jelas kepada investor maupun calon investor	2.1. Memahami metode komunikasi yang efektif dan efisien 2.2. Mengetahui kebijakan-kebijakan KBUMN yang terkait dengan pemangku kepentingan eksternal KBUMN 2.3. Memahami berbagai tipe bahasa yang sesuai dengan jenis investor atau calon investor	<ul style="list-style-type: none"> • Metode komunikasi yang efektif dan efisien • Jenis-jenis investor
3	Memiliki kemampuan untuk menganalisis dan mengolah data untuk keperluan komunikasi kepada investor dan calon investor	3.1. Memahami secara mendalam data primer maupun sekunder yang dijadikan dasar konten komunikasi investor 3.2. Memahami seluruh kebijakan yang menyangkut pemangku kepentingan eksternal KBUMN 3.3. Memiliki	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi data • Pengambilan kesimpulan • Kebijakan KBUMN

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		kemampuan merancang konsep siaran pers	
4	Memiliki kemampuan mengomunikasikan kebijakan KBUMN kepada investor atau calon investor	<p>4.1. Mengetahui berbagai kesempatan yang bisa digunakan sebagai wadah komunikasi investor</p> <p>4.2. Memiliki kemampuan menunjukkan sikap teladan sebagai pihak yang bersinggungan langsung dengan investor maupun calon investor</p> <p>4.3. Memiliki kemampuan menciptakan citra positif KBUMN melalui pernyataan-pernyataan yang baik dan tepat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Psikologi komunikasi
5	Memiliki kemampuan melakukan pengembangan metode dan teknik-teknik komunikasi investor	<p>5.1. Memiliki kemampuan menyusun konsep metode komunikasi KBUMN melalui berbagai macam media komunikasi investor</p> <p>5.2. Memiliki kemampuan menyusun kerangka strategi komunikasi investor</p> <p>5.3. Memiliki kemampuan memproyeksikan keinginan investor atau calon investor berdasarkan analisis yang dapat dipertanggungjawabkan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen konflik • Proyeksi bisnis • <i>Benchmarking</i>

C3.4.3 Komunikasi Internal KBUMN

Nama Kompetensi	:	Komunikasi Internal KBUMN
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.E-C3.4.3
Definisi	:	Kemampuan menerima, menyebarkan, dan mengarahkan informasi yang tepat di internal KBUMN sehingga tercapai keselarasan

	pemahaman mengenai konten yang disampaikan
--	--

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Mengetahui konsep dan prinsip dasar komunikasi	1.1. Mengetahui metode-metode komunikasi internal yang efektif dan efisien 1.2. Menggunakan bahasa yang sopan dan santun di internal KBUMN	<ul style="list-style-type: none"> Jenis-jenis komunikasi internal perusahaan Etika komunikasi sesama rekan kerja
2	Memahami teknik menyampaikan informasi yang jelas di internal KBUMN	2.1. Memahami metode komunikasi internal yang efektif dan efisien 2.2. Memiliki kemampuan menyampaikan informasi secara formal dan informal di internal KBUMN 2.3. Menyesuaikan penggunaan bahasa sesuai dengan latar belakang audiensi	<ul style="list-style-type: none"> Tata cara komunikasi formal Etika komunikasi dengan atasan
3	Memiliki kemampuan untuk mengelola informasi internal	3.1. Memiliki kemampuan memilah informasi yang dibutuhkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi 3.2. Memiliki kemampuan menyesuaikan cara komunikasi, baik itu secara formal maupun informal, berdasarkan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi	<ul style="list-style-type: none"> Pengelolaan informasi Manajemen risiko komunikasi
4	Memiliki kemampuan untuk merancang kerangka komunikasi internal	4.1. Memiliki kemampuan membaca data untuk disampaikan secara efektif dan efisien di internal KBUMN 4.2. Memiliki kemampuan menganalisis efektivitas dan efisiensi komunikasi internal	<ul style="list-style-type: none"> Teknik membaca data secara cepat dan tepat Analisis dampak komunikasi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
		dan melakukan penyempurnaan berdasarkan hasil analisis tersebut 4.3. Memiliki kemampuan merancang konsep metode komunikasi internal dengan menyesuaikan komunikasi formal atau birokratis dengan komunikasi informal	
5	Melakukan pengembangan dan inovasi pada metode komunikasi internal KBUMN	5.1. Memiliki kapasitas berkomunikasi secara efektif dan efisien menggunakan berbagai media komunikasi seperti media cetak, elektronik, maupun verbal yang ditujukan kepada internal KBUMN 5.2. Mengkombinasikan berbagai media komunikasi lalu menghasilkan metode komunikasi internal termutakhir yang memiliki kemampuan meningkatkan keterikatan positif di internal KBUMN 5.3. Merangkul seluruh individu KBUMN secara objektif atau tanpa melihat latar belakang usia, fisik, suku, ras, dan agama	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi stratejik • <i>Benchmarking</i>

C3.5. Kompetensi SDM

C3.5.1. SDM Operasional

Nama Kompetensi	:	SDM Operasional
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.E-C3.5.1
Definisi	:	Kemampuan dalam memahami secara komprehensional mengenai SDM operasional dan

	menerapkannya dalam Kementerian BUMN dan BUMN
--	---

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memiliki kemampuan dalam memahami konsep SDM operasional	1.1. Dapat menjelaskan sistem SDM operasional yang berlaku di Kementerian BUMN 1.2. Dapat menjelaskan prosedur dan proses SDM operasional yang berlaku di Kementerian BUMN	<ul style="list-style-type: none"> • Prosedur dan pelaksanaan operasional SDM Kementerian BUMN
2	Memiliki kemampuan melaksanakan proses SDM operasional Kementerian BUMN	2.1. Dapat mengimplementasikan proses SDM operasional dengan tepat 2.2. Memiliki kemampuan melakukan analisis sederhana mengenai proses SDM operasional yang berlaku 2.3. Memilih metode dan pendekatan yang paling tepat bagi suatu masalah SDM operasional	<ul style="list-style-type: none"> • Implementasi proses SDM operasional Kementerian BUMN • Implementasi metode penyelesaian masalah SDM
3	Memiliki kemampuan mengevaluasi proses dan implikasi SDM operasional bagi Kementerian BUMN dan BUMN	3.1. Dapat memberikan rekomendasi bagi suatu bagian atau secara keseluruhan proses SDM operasional 3.2. Menganalisis hasil evaluasi dan merancang tindakan lanjutan	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis evaluasi proses SDM operasional • Perancangan tindakan lanjutan hasil evaluasi
4	Memiliki kemampuan menyelesaikan dan menindaklanjuti masalah kompleks yang terjadi dalam SDM operasional	4.1. Ditunjuk sebagai narasumber dalam penyelesaian isu kompleks dalam proses pelaksanaan SDM operasional	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Problem solving skills</i> • <i>Benchmarking</i>
5	Memiliki kemampuan menciptakan sistem SDM	5.1. Dapat terciptanya sistem baru yang mendukung adanya SDM operasional yang lebih efektif dan efisien	<ul style="list-style-type: none"> • Perancangan sistem operasional SDM

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
	operasional yang lebih efektif bagi Kementerian BUMN dan BUMN		

C3.6 Kompetensi IT

C3.6.1 IT Operasional

Nama Kompetensi	:	IT Operasional
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.E-C3.6.1
Definisi	:	Kemampuan untuk memahami dan memastikan pelayanan infrastruktur IT berjalan seefisien mungkin dengan tidak adanya gangguan terhadap bisnis serta memastikan seluruh kebutuhan bisnis dan operasional berjalan secara efisien dan optimal

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memiliki kemampuan untuk mengeksekusi aktivitas operasional IT	1.1. Dapat melaksanakan aktivitas operasional IT berdasarkan prosedur dan kebijakan yang telah ditentukan	<ul style="list-style-type: none"> • Prosedur dan kebijakan operasional IT
2	Memiliki kemampuan melakukan supervisi aktivitas operasional IT	2.1. Dapat melakukan supervisi aktivitas operasional IT berdasarkan prosedur dan kebijakan yang telah ditentukan 2.2. Dapat memberikan rekomendasi atas perbaikan terhadap aktivitas operasional IT	<ul style="list-style-type: none"> • Implementasi aktivisasi operasional IT • Analisis kebijakan operasional IT
3	Memiliki kemampuan untuk memastikan dan memelihara transparansi operasional IT	3.1. Dapat memonitor, merencanakan, dan mengatur aktivitas operasional IT beserta kapasitas portofolio infrastruktur IT 3.2. Memiliki kemampuan mengatur sumber daya eksternal (vendor) dalam pemenuhan kebutuhan aktivitas operasional IT	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen operasional IT • Manajemen sumber daya eksternal • Metode komunikasi dan negosiasi

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
4	Memiliki kemampuan untuk memberikan rekomendasi dan solusi atas permasalahan aktivitas operasional IT	4.1. Memiliki kemampuan merencanakan dan mendesain perubahan atau perbaikan proses dari infrastruktur IT 4.2. Memiliki kemampuan mengkomunikasikan solusi strategis kepada manajemen dalam lingkup infrastruktur operasional IT	<ul style="list-style-type: none"> • Perancangan desain perubahan dan perbaikan proses IT • Tata cara komunikasi formal
5	Memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan mengkomunikasikan perkembangan infrastruktur IT	5.1. Memiliki kemampuan mengarahkan perkembangan dan perbaikan infrastruktur IT menurut kebutuhan dari para pemangku kepentingan 5.2. Memiliki kemampuan mengkomunikasikan hasil, dampak, dan ekspektasi yang dibutuhkan dalam proses infrastruktur IT	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis kebutuhan para pemangku kepentingan • Analisis dampak komunikasi

C3.7 Kompetensi Hukum

C3.7.1 Hukum Operasional

Nama Kompetensi	:	Hukum Operasional
Kode Kompetensi	:	KBUMN-2019-KT.E-C3.7.1
Definisi	:	Kemampuan untuk memahami, menganalisis, dan mengelola hukum operasional Kementerian BUMN.

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
1	Memiliki kemampuan untuk mengetahui dan memahami hukum operasional yang berlaku di Kementerian BUMN	1.1. Mengetahui hukum operasional yang berlaku di Kementerian BUMN 1.2. Memiliki kemampuan menjelaskan hukum operasional yang berlaku di Kementerian BUMN	<ul style="list-style-type: none"> • Pengantar hukum operasional Kementerian BUMN

Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	<i>Training, Learning & Development</i>
2	Memiliki kemampuan untuk menganalisis hukum operasional yang berlaku di Kementerian BUMN	2.1. Memiliki kemampuan menganalisis suatu masalah hukum operasional dengan kompleksitas yang sederhana 2.2. Memiliki kemampuan memberikan opini hukum terhadap suatu masalah dengan kompleksitas sederhana	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis masalah hukum operasional sederhana
3	Memiliki kemampuan memberikan opini hukum operasional di Kementerian BUMN	3.1. Memiliki kemampuan memberikan opini hukum terhadap suatu masalah hukum operasional Kementerian BUMN	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis masalah hukum yang melibatkan banyak kepentingan dengan dampak besar
4	Memiliki kemampuan memecahkan masalah hukum operasional yang kompleks di Kementerian BUMN	4.1. Memiliki kemampuan memberikan rekomendasi penyelesaian atas kasus hukum operasional Kementerian BUMN yang sedang dihadapi dengan menjunjung tinggi etika, moral, dan hukum yang berlaku 4.2. Memiliki kemampuan mempertimbangkan berbagai kepentingan dalam memberikan opini hukum operasional	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis kasus hukum operasional Kementerian BUMN • Analisis kebutuhan dan kepentingan para pemangku kepentingan
5	Memiliki kemampuan untuk penyusunan kebijakan hukum operasional serta menjadi narasumber	5.1. Memiliki kemampuan menyusun strategi dan kebijakan dalam membuat opini hukum operasional 5.2. Memiliki kemampuan menjadi narasumber dalam penyelesaian masalah hukum operasional	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan strategi dan kebijakan hukum operasional • <i>Benchmarking</i>

BAB VI
PENUTUP

Demikian Kamus Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Kementerian BUMN ini dibuat untuk menjadi acuan dalam penyusunan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier di Lingkungan Kementerian BUMN.

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

RINI M. SOEMARNO