



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA
SALINAN

PERATURAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 191 /PMK.01/2018
TENTANG
LEADERS FACTORY DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa berdasarkan Pasal 177 dan Pasal 203 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Menteri Keuangan selaku Pejabat Pembina Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan manajemen pengembangan karier sebagai upaya penyesuaian kebutuhan organisasi, pola karier, dan pemenuhan kebutuhan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Keuangan;
- b. bahwa untuk melaksanakan manajemen pengembangan karier sebagaimana dimaksud dalam huruf a, dan untuk meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di bidang pengelolaan keuangan negara guna mendukung pengelolaan keuangan negara secara nasional yang lebih kredibel dan akuntabel, perlu disusun program *Leaders Factory* di lingkungan Kementerian Keuangan;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Menteri Keuangan tentang *Leaders Factory* di Lingkungan Kementerian Keuangan; **0**

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
3. Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 313) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 111 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 255);
4. Peraturan Presiden Nomor 28 Tahun 2015 tentang Kementerian Keuangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 51);
5. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1926) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 212/PMK.01/2017 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1981);
6. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 557) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 161/PMK.01/2017 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta

Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1617);

MEMUTUSKAN:


Menetapkan : PERATURAN MENTERI KEUANGAN TENTANG *LEADERS FACTORY* DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:


1. Pegawai adalah setiap Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di lingkungan Kementerian Keuangan.
2. Program Diploma I Bidang Keuangan, yang selanjutnya disebut Prodi I adalah program pendidikan diploma bidang keuangan yang diselenggarakan oleh Politeknik Keuangan Negara STAN dan dilaksanakan paling lama 2 (dua) tahun akademik, dengan beban belajar paling sedikit 36 (tiga puluh enam) satuan kredit semester.
3. Program Diploma III Bidang Keuangan, yang selanjutnya disebut Prodi III adalah program pendidikan diploma bidang keuangan yang diselenggarakan oleh Politeknik Keuangan Negara STAN dan dilaksanakan paling lama 4 (empat) tahun akademik, dengan beban belajar paling sedikit 108 (seratus delapan) satuan kredit semester.
4. Program Diploma IV Bidang Keuangan, yang selanjutnya disebut Prodi IV adalah program pendidikan diploma bidang keuangan yang diselenggarakan oleh Politeknik Keuangan Negara STAN dan dilaksanakan paling lama 6 (enam) tahun akademik dengan beban belajar paling sedikit 144 (seratus empat puluh empat) satuan kredit semester. 

5. *Leaders Factory* Kementerian Keuangan, yang selanjutnya disebut *Leaders Factory* adalah program pengelolaan sumber daya manusia yang berupa pengembangan dan/atau penempatan bagi mahasiswa dan lulusan Prodi I, Prodi III, dan Prodi IV, serta Pegawai.
6. Arsitektur Kepemimpinan (*Leadership Framework*) adalah kerangka kapabilitas, nilai kerja, dan manajemen waktu kepemimpinan yang perlu dimiliki oleh Pegawai pada setiap jenjang jabatan yang berlandaskan pada nilai-nilai Kementerian Keuangan untuk menjadi pemimpin yang berkarakter dan kompeten.
7. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, yang selanjutnya disebut dengan Manajemen Pengembangan SDM adalah mekanisme pengembangan kompetensi yang mengacu pada Arsitektur Kepemimpinan (*Leadership Framework*) dengan memperhatikan jenjang jabatan, *box* pemetaan Pegawai, serta kesenjangan (*gap*) kompetensi dan kinerja Pegawai yang diselaraskan dengan kebutuhan organisasi.
8. Institusi adalah Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah di luar lingkungan Kementerian Keuangan.

BAB II

DASAR, TUJUAN, DAN OBJEK *LEADERS FACTORY*

Pasal 2

- (1) *Leaders Factory* dilaksanakan berdasarkan sistem merit.
- (2) Sistem merit sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan kebijakan dan manajemen sumber daya manusia 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) *Leaders Factory* bertujuan untuk:
- a. mengembangkan kompetensi, keahlian, dan profesionalitas mahasiswa dan lulusan Prodi I, Prodi III, dan Prodi IV, serta Pegawai agar memiliki peran, kontribusi, dan keunggulan kompetitif, khususnya dalam bidang pengelolaan keuangan negara yang sejalan dengan arah dan tujuan transformasi kelembagaan Kementerian Keuangan;
 - b. menempatkan lulusan Prodi I, Prodi III, dan Prodi IV, serta Pegawai, baik di internal maupun eksternal Kementerian Keuangan guna mendukung reformasi birokrasi di bidang keuangan negara melalui pengelolaan keuangan negara yang kredibel dan akuntabel; dan
 - c. mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia berbasis sistem merit melalui pengembangan karier Pegawai yang lebih dinamis dengan pemenuhan kebutuhan jabatan di dalam dan/atau di luar lingkungan Kementerian Keuangan guna mendukung pencapaian visi dan misi Kementerian Keuangan.

Pasal 3

Objek *Leaders Factory* meliputi:

- a. mahasiswa dan lulusan Prodi I, Prodi III, dan Prodi IV; dan
- b. Pegawai.

BAB III

PELAKSANAAN *LEADERS FACTORY*

Bagian Kesatu

Umum

Pasal 4

Pelaksanaan *Leaders Factory* terhadap mahasiswa dan lulusan Prodi I, Prodi III, dan Prodi IV, serta Pegawai

sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

- a. perencanaan;
- b. pengembangan;
- c. pemanfaatan; dan
- d. pemantauan dan evaluasi.


Bagian Kedua

Pelaksanaan *Leaders Factory* bagi Mahasiswa dan Lulusan Prodi I, Prodi III, dan Prodi IV

Paragraf 1

Perencanaan

Pasal 5

- (1) Perencanaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf a bagi mahasiswa dan lulusan Prodi I, Prodi III, dan Prodi IV dilakukan untuk pemenuhan formasi Pegawai pada Kementerian Keuangan dan/atau pegawai pada Institusi yang berasal dari lulusan Prodi I, Prodi III, dan Prodi IV.
- (2) Perencanaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan berdasarkan pada hasil identifikasi kebutuhan Pegawai pada Kementerian Keuangan dan pegawai pada Institusi sesuai dengan ketentuan mengenai pemenuhan kebutuhan pegawai negeri sipil melalui penerimaan mahasiswa program diploma bidang keuangan Politeknik Keuangan Negara STAN dan mekanisme ikatan dinas bagi lulusan program diploma bidang keuangan Politeknik Keuangan Negara STAN.
- (3) Perencanaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan oleh Sekretariat Jenderal c.q. Biro Sumber Daya Manusia. 

Paragraf 2
Pengembangan

Pasal 6

- (1) Pengembangan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf b bagi mahasiswa dan lulusan Prodi I, Prodi III, dan Prodi IV mencakup:
 - a. pengembangan pada saat perkuliahan bagi mahasiswa Prodi I, Prodi III, dan Prodi IV; dan
 - b. pengembangan setelah kelulusan bagi lulusan Prodi I, Prodi III, dan Prodi IV.
- (2) Pengembangan pada saat perkuliahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a seperti:
 - a. internalisasi nilai-nilai Kementerian Keuangan;
 - b. internalisasi etika profesi; dan
 - c. pendidikan di bidang pengelolaan keuangan negara.
- (3) Pengembangan setelah kelulusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b berupa program pembekalan seperti pengarahan *Leaders Factory*.
- (4) Pengembangan setelah kelulusan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditujukan bagi lulusan Prodi I, Prodi III, dan Prodi IV yang akan mengisi jabatan pada Institusi.
- (5) Pengembangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan oleh Politeknik Keuangan Negara STAN berkoordinasi dengan Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal.

Paragraf 3
Pemanfaatan

Pasal 7


- (1) Pemanfaatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf c bagi lulusan Prodi I, Prodi III, dan Prodi IV terdiri atas:
 - a. pemanfaatan internal; dan/atau
 - b. pemanfaatan eksternal. 6

- (2) Pemanfaatan internal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a merupakan penempatan bagi lulusan Prodi I, Prodi III, dan Prodi IV untuk mengisi jabatan di dalam lingkungan Kementerian Keuangan.
- (3) Pemanfaatan eksternal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b merupakan penempatan bagi lulusan Prodi I, Prodi III, dan Prodi IV yang ditujukan untuk mengisi jabatan pada Institusi.
- (4) Pemanfaatan eksternal sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dapat mengacu pada kesepakatan antara Kementerian Keuangan dan Institusi.
- (5) Pemanfaatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan oleh Sekretariat Jenderal c.q. Biro Sumber Daya Manusia.

Paragraf 4

Pemantauan dan Evaluasi

Pasal 8

- (1) Pemantauan dan evaluasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf d bagi mahasiswa dan lulusan Prodi I, Prodi III, dan Prodi IV dilakukan untuk:
 - a. memastikan kesesuaian penempatan lulusan Prodi I, Prodi III, dan Prodi IV; dan
 - b. menjaga dan meningkatkan kualitas program *Leaders Factory* terhadap lulusan Prodi I, Prodi III, dan Prodi IV.
- (2) Pemantauan dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bagi lulusan Prodi I, Prodi III, dan Prodi IV yang ditempatkan pada Institusi dapat mengacu pada kesepakatan antara Kementerian Keuangan dengan Institusi.
- (3) Pemantauan dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diselenggarakan oleh Sekretariat Jenderal c.q. Biro Sumber Daya Manusia. 

- (4) Sekretariat Jenderal c.q. Biro Sumber Daya Manusia menyusun laporan seluruh hasil pemantauan dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) untuk disampaikan kepada Menteri Keuangan.


Bagian Ketiga

Pelaksanaan *Leaders Factory* bagi Pegawai

Paragraf 1

Perencanaan

Pasal 9


- (1) Perencanaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf a bagi Pegawai dilakukan untuk pengembangan kompetensi dan pengembangan karier Pegawai.
- (2) Perencanaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan berdasarkan pada hasil:
 - a. pemetaan kebutuhan organisasi Kementerian Keuangan dan/atau Institusi;
 - b. pemetaan profil Pegawai; dan
 - c. pemetaan Pegawai.
- (3) Pemetaan kebutuhan organisasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a dilakukan untuk mengidentifikasi jabatan target di lingkungan Kementerian Keuangan dan/atau Institusi sesuai ketentuan mengenai manajemen pola karier di lingkungan Kementerian Keuangan.
- (4) Pemetaan profil Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b dilakukan untuk mengidentifikasi kesenjangan (*gap*) kompetensi, kinerja, dan kualifikasi terhadap syarat jabatan saat ini dan/atau jabatan target sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (5) Profil Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (4) meliputi:
 - a. data personal;
 - b. kualifikasi; 

- c. rekam jejak jabatan;
 - d. kompetensi;
 - e. riwayat pengembangan kompetensi;
 - f. hasil penilaian kinerja; dan
 - g. informasi kepegawaian lainnya.
- (6) Pegawai yang memiliki kesenjangan (*gap*) sebagaimana dimaksud pada ayat (4) diikutsertakan dalam program pengembangan kompetensi.
 - (7) Pemetaan Pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf c dilakukan untuk mengelompokkan Pegawai berdasarkan kompetensi atau potensi ke dalam 9 (sembilan) *box* pemetaan Pegawai berdasarkan kompetensi dan kinerja sesuai dengan ketentuan mengenai pemetaan pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan.
 - (8) Perencanaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan oleh Sekretariat Jenderal c.q. Biro Sumber Daya Manusia dan unit yang memiliki tugas dan fungsi pengelolaan kepegawaian pada masing-masing unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan.

Paragraf 2

Pengembangan

Pasal 10


- (1) Pengembangan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf b bagi Pegawai meliputi:
 - a. arah pengembangan kompetensi; dan
 - b. tahapan pengembangan kompetensi.
- (2) Pengembangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan oleh:
 - a. Sekretariat Jenderal c.q. Biro Sumber Daya Manusia;
 - b. unit yang memiliki tugas dan fungsi pengelolaan kepegawaian pada masing-masing unit Eselon I/unit noneselon di lingkungan Kementerian Keuangan; 

- c. unit Eselon I yang memiliki tugas melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi di lingkungan Kementerian Keuangan; dan/atau
- d. atasan langsung.

Pasal 11

- (1) Arah pengembangan kompetensi *Leaders Factory* sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (1) huruf a mengacu pada Arsitektur Kepemimpinan (*Leadership Framework*).
- (2) Arsitektur Kepemimpinan (*Leadership Framework*) sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
 - a. kapabilitas kepemimpinan (*leadership capabilities*);
 - b. nilai kerja kepemimpinan (*leadership work value*);
 - dan
 - c. manajemen waktu kepemimpinan (*leadership time application*),sesuai ketentuan tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.
- (3) Kapabilitas kepemimpinan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) terdiri atas:
 - a. kompetensi teknis;
 - b. kompetensi manajerial; dan
 - c. kompetensi sosial kultural,yang untuk setiap jabatan mengacu pada ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan.

Pasal 12

- (1) Tahapan pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (1) huruf b terdiri atas:
 - a. perencanaan pengembangan kompetensi;
 - b. pelaksanaan pengembangan kompetensi; dan
 - c. pemantauan dan evaluasi pengembangan kompetensi. 


- (2) Tahapan pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan berdasarkan ketentuan mengenai Manajemen Pengembangan SDM yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan dalam suatu Peraturan Menteri.

Paragraf 3
Pemanfaatan

Pasal 13

- (1) Pemanfaatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf c bagi Pegawai terdiri atas:
 - a. pemanfaatan internal; dan/atau
 - b. pemanfaatan eksternal.
- (2) Pemanfaatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diprioritaskan bagi Pegawai yang berada dalam *box* VII, VIII, dan IX berdasarkan hasil pemetaan Pegawai sesuai dengan ketentuan mengenai penataan Pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan.
- (3) Pemanfaatan Internal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dilaksanakan oleh Sekretariat Jenderal c.q. Biro Sumber Daya Manusia dan unit yang memiliki tugas dan fungsi pengelolaan kepegawaian pada masing-masing unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan sesuai dengan kewenangan masing-masing.
- (4) Pemanfaatan Eksternal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dilaksanakan oleh Sekretariat Jenderal c.q. Biro Sumber Daya Manusia.

Pasal 14

- (1) Pemanfaatan Internal sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 ayat (1) huruf a bagi Pegawai meliputi:
 - a. pengisian Jabatan Administrasi;
 - b. pengisian Jabatan Fungsional; dan
 - c. pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi, sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. 

- (2) Pemanfaatan Internal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan berdasarkan pola karier melalui:
 - a. promosi; dan
 - b. mutasi.
- (3) Pola promosi dan mutasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
- (4) Promosi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a dapat dilaksanakan melalui manajemen talenta untuk mendukung pengembangan karier Pegawai.
- (5) Mutasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b dilakukan pada jenjang jabatan yang sama dan diprioritaskan pada jabatan dengan peringkat jabatan yang setara atau lebih tinggi dari jabatan sebelumnya, sesuai dengan ketentuan mengenai manajemen pola karier pegawai yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan.

Pasal 15

- (1) Pemanfaatan eksternal sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 ayat (1) huruf b bagi Pegawai terdiri atas:
 - a. promosi;
 - b. mutasi; atau
 - c. penugasan.
- (2) Pemanfaatan eksternal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan.
- (3) Pegawai yang mengikuti pemanfaatan eksternal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki hak dan kewajiban dengan ketentuan remunerasi yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan.

Paragraf 4

Pemantauan dan Evaluasi

Pasal 16

- (1) Pemantauan dan evaluasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf d bagi Pegawai dilakukan untuk menjaga

dan meningkatkan kualitas program *Leaders Factory* terhadap Pegawai.

- (2) Pemantauan dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan paling sedikit 1 (satu) tahun setelah pelaksanaan pemanfaatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13, Pasal 14, dan Pasal 15.
- (3) Pemantauan dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilaksanakan oleh masing-masing unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan dan disampaikan kepada Sekretariat Jenderal c.q. Biro Sumber Daya Manusia.
- (4) Sekretariat Jenderal c.q. Biro Sumber Daya Manusia menyusun laporan seluruh hasil pemantauan dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) untuk disampaikan kepada Menteri Keuangan.

BAB IV

PEMBINAAN *LEADERS FACTORY*


Pasal 17

Pembinaan *Leaders Factory* dilaksanakan oleh Sekretariat Jenderal c.q. Biro Sumber Daya Manusia terhadap seluruh tahapan pelaksanaan *Leaders Factory* bagi mahasiswa dan lulusan Prodi I, Prodi III, dan Prodi IV, serta Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4.

BAB V

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 18

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 31 Desember 2018

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

SRI MULYANI INDRAWATI

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 31 Desember 2018

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

ttd.

WIDODO EKATJAHJANA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2018 NOMOR 1836

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



ARIF BINTARTO YUWONO
NIP 19710912 199703 1 001

LAMPIRAN
PERATURAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 191 /PMK.01/2018
TENTANG
LEADERS FACTORY DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN
KEUANGAN

ARSITEKTUR KEPEMIMPINAN (*LEADERSHIP FRAMEWORK*)
KEMENTERIAN KEUANGAN

A. Komponen Arsitektur Kepemimpinan (*Leadership Framework*)

Arsitektur Kepemimpinan (*Leadership Framework*) meliputi komponen yang terdiri atas:

1. Kapabilitas Kepemimpinan (*Leadership Capabilities*)


a. Kompetensi Teknis


Merupakan pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan, serta bersifat spesifik terkait dengan bidang teknis jabatan, yang meliputi:


1) Kompetensi Teknis Jabatan

Merupakan kompetensi yang menjadi tugas dan fungsi khusus dari setiap jabatan yang terdapat di lingkungan Kementerian Keuangan dan perlu dimiliki oleh Pegawai yang menduduki jabatan tersebut dalam rangka menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal.

2) Kompetensi Lintas Fungsi (*Cross Function Competencies*)

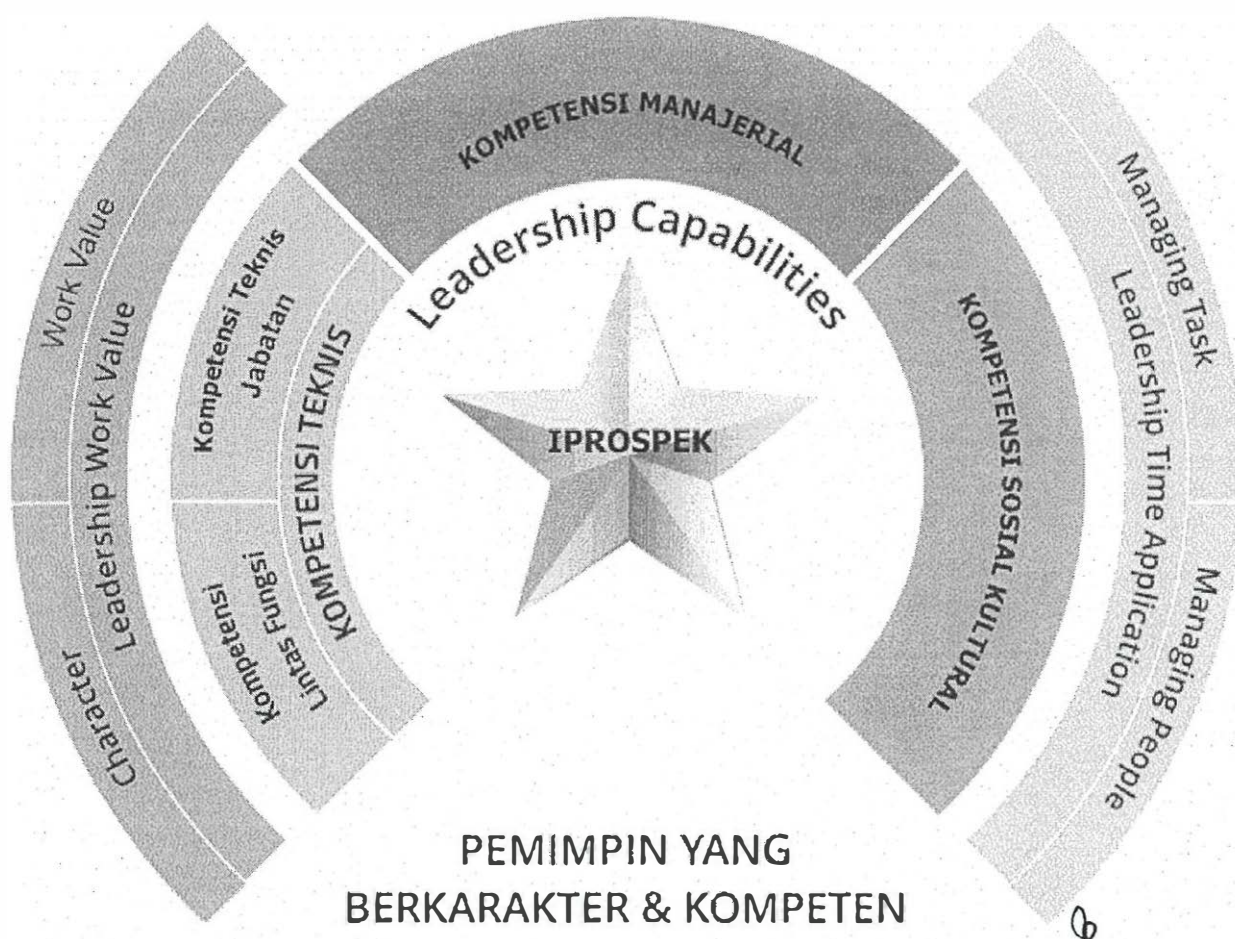
a) Kompetensi lintas fungsi (*cross function competencies*) merupakan kompetensi yang menjadi tugas dan fungsi utama Kementerian Keuangan dan/atau bersifat strategis bagi pencapaian visi dan misi Kementerian Keuangan sehingga perlu dimiliki oleh seluruh Pegawai dengan tingkat penguasaan yang berbeda sesuai dengan tugas, fungsi, dan jenjang jabatannya yang berupa Pengelolaan Keuangan Negara. 

- b) Pengelolaan Keuangan Negara merupakan kompetensi yang terkait dengan bidang penatausahaan aset, perbendaharaan (*treasury*), pembiayaan, penganggaran (*budget*), penerimaan, pengeluaran negara, utang negara, dan kepabeanan dan cukai serta bidang lain yang mendukung optimalisasi pengelolaan keuangan negara.
- c) Adapun bidang lain yang mendukung optimalisasi pengelolaan keuangan negara antara lain meliputi:
- i. Ekonomi Politik
Merupakan kompetensi yang terkait dengan ekonomi politik serta hubungannya dengan kebijakan fiskal yang diusulkan atau ditetapkan oleh Kementerian Keuangan.
 - ii. Manajemen Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Keuangan
Merupakan kompetensi yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia, organisasi, dan keuangan dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi.
 - iii. Komunikasi Publik
Merupakan kompetensi yang terkait dengan perencanaan dan pelaksanaan strategi komunikasi publik dalam rangka mengomunikasikan isu tertentu, baik di dalam maupun di luar organisasi serta kemampuan berbahasa asing.
 - iv. Transformasi Digital (*Digital Transformation*)
Merupakan kompetensi yang terkait dengan pemanfaatan teknologi dan informasi pada era digital yang menuntut ketangkasan organisasi dalam menghadapi tantangan global.
- d) Kompetensi lintas fungsi (*cross function competencies*) dapat diperbarui sesuai kebutuhan organisasi. 

- b. **Kompetensi Manajerial**
Merupakan pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.
 - c. **Kompetensi Sosial Kultural**
Merupakan pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, 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.
2. **Nilai Kerja Kepemimpinan (*Leadership Work Values*)**
- a. **Karakter (*Character*)**
Merupakan sikap atau perilaku Pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan yang mencerminkan nilai-nilai Kementerian Keuangan.
 - b. **Nilai Kerja (*Work Value*)**
 - 1) **Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Diri**
Merupakan etos kerja Pegawai secara individu sesuai dengan jenjang jabatan.
 - 2) **Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Orang Lain atau Tim**
Merupakan etos kerja Pegawai dalam berhubungan dengan orang lain atau anggota tim sesuai dengan jenjang jabatan.
 - 3) **Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Pekerjaan**
Merupakan etos kerja Pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan, unit kerja, dan/atau organisasi, yang diperlukan oleh Pegawai sesuai dengan jenjang jabatan.
3. **Manajemen Waktu Kepemimpinan (*Leadership Time Application*)**
- a. **Manajemen Waktu dalam Mengelola Pekerjaan (*Time Application in Managing Task*)**
Merupakan keterampilan Pegawai dalam mengalokasikan dan mengelola waktunya untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang dituntut sesuai dengan jenjang jabatan. 

- b. Manajemen Waktu dalam Mengelola Orang Lain (*Time Application in Managing People*)
- 1) Merupakan keterampilan Pegawai dalam mengalokasikan dan mengelola waktunya untuk berkoordinasi dengan orang lain atau timnya guna mendukung pencapaian penyelesaian tugas atau pekerjaan dari unit kerjanya yang dituntut sesuai dengan jenjang jabatan.
 - 2) Integrasi Kapabilitas Kepemimpinan (*Leadership Capabilities*), Nilai Kerja Kepemimpinan (*Leadership Work Values*), dan Manajemen Waktu Kepemimpinan (*Leadership Time Application*) dalam Arsitektur Kepemimpinan (*Leadership Framework*) diharapkan dapat membentuk Pegawai menjadi pemimpin yang berkarakter dan kompeten untuk mendukung pencapaian visi dan misi Kementerian Keuangan.

4. Gambaran Arsitektur Kepemimpinan (*Leadership Framework*)



B. Rincian Arsitektur Kepemimpinan (*Leadership Framework*) pada Setiap Tingkatan Kepemimpinan (*Leadership Stages*) untuk Jabatan Struktural

Tingkatan Kepemimpinan (*Leadership Stages*) merupakan pemetaan kebutuhan Kapabilitas Kepemimpinan (*Leadership Capabilities*), Nilai Kerja Kepemimpinan (*Leadership Work Values*), dan Manajemen Waktu Kepemimpinan (*Leadership Time Application*) untuk setiap jenjang jabatan dengan rincian sebagai berikut:

1. Jenjang Jabatan I (*Stage I*)

Jabatan : Pelaksana (Kepemimpinan Level 1)

Peran : Kontributor Individu (*Individual Contributor*)

Fokus : Produktif berkontribusi melalui kompetensi/potensi, pengetahuan, keterampilan, dan kebiasaan kerja yang baik.

a. Nilai Kerja Kepemimpinan (*Leadership Work Value*)

1) Karakter (*Character*)

Membangun kredibilitas pribadi melalui internalisasi nilai-nilai Kementerian Keuangan.

2) Nilai Kerja (*Work Value*)

a) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Diri

i. Kontributor yang andal yang bekerja secara profesional.

ii. Mengetahui dan memahami dengan jelas tugas, tanggung jawab, dan sasaran kerjanya.


iii. Memiliki kepemimpinan personal (*self leadership*).

b) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Orang Lain atau Tim

i. Membangun kerja sama yang efektif dengan rekan kerja dan menghindari *silo*.

ii. Membangun komunikasi dua arah dan sinergi dengan atasan, sesama rekan kerja, dan pemangku kepentingan.

c) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Pekerjaan

i. Memastikan pekerjaannya sesuai target dan kualitas yang telah ditentukan. 

- ii. Mempunyai rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap pekerjaan dan organisasi.
 - iii. Mampu beradaptasi terhadap perubahan dan memiliki toleransi terhadap ambiguitas.
- b. Kapabilitas Kepemimpinan (*Leadership Capabilities*)
- 1) Kompetensi Teknis
 - a) Kompetensi Teknis Jabatan
Memenuhi standar kompetensi teknis sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan.
 - b) Kompetensi Lintas Fungsi (*Cross Function Competency*)
Memiliki pemahaman mengenai kompetensi lintas fungsi (*cross function competency*) sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jenjang jabatan.
 - 2) Kompetensi Manajerial
Memenuhi standar kompetensi manajerial sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan.
 - 3) Kompetensi Sosial Kultural
Memenuhi standar kompetensi sosial kultural sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan.
- c. Manajemen Waktu Kepemimpinan (*Leadership Time Application*)
- 1) Pengelolaan Tugas (*Managing Task*)
Disiplin waktu bekerja sesuai dengan tuntutan pekerjaan.
 - 2) Pengelolaan Orang Lain (*Managing People*)
Mengelola waktu personal dalam rangka berkoordinasi dengan pihak lain (belum memiliki anggota tim).

2. Jenjang Jabatan II (*Stage II*)

Jabatan : Pengawas (Kepemimpinan Level 2)

Peran : Memimpin Orang Lain (*Leading Others*)


Fokus : Berkontribusi dalam pencapaian sasaran bersama dan bekerja sama secara efektif dengan anggota tim lainnya.

a. Nilai Kerja Kepemimpinan (*Leadership Work Value*)

1) Karakter (*Character*)

Membangun kredibilitas tim melalui internalisasi nilai-nilai Kementerian Keuangan secara pribadi dan belajar untuk

menjadi panutan (*role model*) bagi anggota timnya dalam menginternalisasi nilai-nilai.

- 2) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Diri
Menyadari peran dan tanggung jawabnya sebagai manajer atau pengawas anggota tim dalam unit kerjanya.
 - 3) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Orang Lain atau Tim
 - a) Mengidentifikasi ruang untuk pengembangan bawahan, baik secara teknis maupun nonteknis, serta melakukan *coaching*, *mentoring*, dan konseling, baik secara personal maupun kelompok.
 - b) Menjalinkan komunikasi dua arah, koordinasi, dan hubungan yang baik dengan bawahan, rekan kerja, atasan, dan pemangku kepentingan (*stakeholder*).
 - c) Menghargai perbedaan, seperti kepribadian, suku, agama, dan gender yang ada dalam timnya.
 - d) Mampu menjaga keharmonisan dan mengatasi konflik yang muncul dalam tim.
 - 4) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Pekerjaan
 - a) Mampu mengelola pekerjaannya dan pekerjaannya bawahannya.
 - b) Mengelola perencanaan, proyek, anggaran, dan sumber daya di unit kerjanya.
 - c) Mampu mendelegasikan dan memberikan arahan yang jelas terkait penugasan.
 - d) Mampu memecahkan masalah yang muncul dalam timnya.
 - e) Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala terhadap proyek secara umum dan tugas harian bawahan.
 - f) Mampu mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan.
- b. Kapabilitas Kepemimpinan (*Leadership Capabilities*)
- 1) Kompetensi Teknis
 - a) Kompetensi Teknis Jabatan
Memenuhi standar kompetensi teknis sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan. 

- b) Kompetensi Lintas Fungsi (*Cross Function*)
Memiliki pemahaman mengenai kompetensi lintas fungsi (*cross function competency*) sesuai kebutuhan untuk setiap jenjang jabatan.
 - 2) Kompetensi Manajerial
Memenuhi standar kompetensi manajerial sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan.
 - 3) Kompetensi Sosial Kultural
Memenuhi standar kompetensi sosial kultural sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan.
 - c. Manajemen Waktu Kepemimpinan (*Leadership Time Application*)
 - 1) Pengelolaan Tugas (*Managing Task*)
Mengalokasikan waktu secara efektif dan efisien untuk melakukan pemantauan terhadap perkembangan pencapaian target dan kualitas pekerjaan bawahan, proyek secara umum, agenda rapat rutin, dan laporan kepada atasan.
 - 2) Pengelolaan Orang Lain (*Managing People*)
 - a) mengalokasikan waktu untuk pembinaan terhadap bawahan melalui *coaching*, *mentoring*, dan konseling;
 - b) diskusi dengan rekan kerja dan atasan; dan
 - c) mengelola hubungan kerja dengan pemangku kepentingan (*stakeholder*) terkait.
3. Jenjang Jabatan III (*Stage III*)
- Jabatan : Administrator (Kepemimpinan Level 3)
- Peran : Memimpin Tim (*Leading Teams*)
- Fokus : Mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
- a. Nilai Kerja Kepemimpinan (*Leadership Work Value*)
 - 1) Karakter (*Character*)
Membangun kredibilitas unit kerja melalui internalisasi nilai-nilai Kementerian Keuangan secara pribadi, menjadi *role model* yang dapat menginspirasi, dan memotivasi

anggota unit kerjanya untuk menginternalisasi nilai-nilai tersebut.

2) Nilai Kerja (*Work Value*)

a) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Diri

Menyadari peran dan tanggung jawabnya sebagai manajer tingkat menengah yang berusaha menyeimbangkan dukungan terhadap atasan dan pengayoman terhadap anggota tim.

b) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Orang Lain atau Tim

i. Memiliki pandangan bahwa seluruh unit kerja di bawahnya memiliki peranan penting dalam berkontribusi terhadap pencapaian sasaran.

ii. Menyadari bahwa kesuksesan bawahan adalah kesuksesannya juga.

iii. Mampu bekerja sama dengan unit kerja lain sehingga kinerja organisasi menjadi optimal.

iv. Mencegah terjadinya *silo* antar-unit kerja di bawahnya.

v. Menjalinkan komunikasi dua arah, koordinasi, dan hubungan yang baik dengan bawahan dan seluruh anggota timnya, rekan kerja, atasan, serta pemangku kepentingan (*stakeholder*).

c) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Pekerjaan


i. Mendorong pencapaian sasaran organisasi setingkat jabatan administrator yang diimplementasikan melalui strategi unit kerja.

ii. Mengalokasikan sumber daya yang efektif dan efisien ke semua unit kerja di bawahnya agar menghasilkan kinerja unit yang optimal.

iii. Mengelola pekerjaan antarunit di bawahnya sehingga menghasilkan kinerja yang produktif.

iv. Melakukan perbaikan terus menerus atas kinerja unit.

v. Mampu mengantisipasi dan mengelola perubahan. 

- b. Kapabilitas Kepemimpinan (*Leadership Capabilities*)
 - 1) Kompetensi Teknis
 - a) Kompetensi Teknis Jabatan
Memenuhi standar kompetensi teknis sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan.
 - b) Kompetensi Lintas Fungsi (*Cross Function Competency*)
Memiliki pemahaman mengenai kompetensi lintas fungsi (*cross function competency*) sesuai dengan kebutuhan setiap jenjang jabatan.
 - 2) Kompetensi Manajerial
Memenuhi standar kompetensi manajerial sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan.
 - 3) Kompetensi Sosial Kultural
Memenuhi standar kompetensi sosial kultural sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan.
- c. Manajemen Waktu Kepemimpinan (*Leadership Time Application*)
 - 1) Pengelolaan Waktu (*Managing Task*)
 - a) Mengalokasikan waktu yang efektif dan efisien untuk memantau perkembangan pekerjaan di area unit kerjanya (*performance management*).
 - b) Melakukan mitigasi risiko terhadap hal-hal yang berpotensi negatif terhadap pencapaian target di unit kerjanya.
 - c) Melakukan upaya antisipatif dalam rangka memastikan tercapainya target yang telah ditentukan.
 - 2) Pengelolaan Orang Lain (*Managing People*)
 - a) Mengalokasikan waktu untuk pembinaan terhadap bawahan melalui *coaching*, *mentoring*, dan konseling.
 - b) Diskusi dengan rekan kerja dan atasan.
 - c) Mengelola hubungan kerja dengan pemangku kepentingan (*stakeholder*) terkait.
 - d) Mengalokasikan waktu untuk mengobservasi dan memetakan Pegawai potensial pada unit yang dipimpinnya.
 - e) Mengalokasikan waktu untuk memberikan penugasan khusus kepada Pegawai potensial. 

- f) Melakukan pemantauan dan pembinaan guna pengembangan Pegawai di lingkungan unitnya.
- g) Melakukan koordinasi atau kerja sama terhadap pihak yang berpengaruh (*significant person*) dalam suatu kegiatan.

4. Jenjang Jabatan IV (*Stage IV*)

Jabatan : Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Kepemimpinan Level 4)

Peran : Memimpin Fungsi (*Leading Function*)

Fokus : Menjalankan komitmen serta antusias dalam mewujudkan visi yang menantang dan mendorong unit kerja untuk menghasilkan kinerja yang terbaik.


a. Nilai Kerja Kepemimpinan (*Leadership Work Value*)

1) Karakter (*Character*)

Membangun kredibilitas unit kerja melalui internalisasi nilai-nilai Kementerian Keuangan secara pribadi, menjadi panutan (*role model*) yang dapat menginspirasi, memotivasi, dan memastikan anggota unit kerjanya untuk menerapkan nilai-nilai dan menginternalisasi karakter tersebut.


2) Nilai Kerja (*Work Value*)

a) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Diri

- i. Menyadari pentingnya peran unit kerjanya dalam mewujudkan sasaran organisasi melalui serangkaian strategi yang dijalankan, bukan sekedar fungsi pendukung saja.
- ii. Mampu menurunkan dan mengomunikasikan arah strategi organisasi ke dalam konteks unit kerjanya.
- iii. Berusaha memperoleh informasi yang komprehensif, baik dari internal maupun eksternal organisasi.
- iv. Memiliki pandangan bahwa semua fungsi memiliki peran yang penting sehingga diperlukan kesediaan mempelajari bidang di luar area kompetensinya. 

- b) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Orang Lain atau Tim
 - i. Menjalinkan komunikasi dua arah secara efektif dengan bawahan, atasan, dan rekan kerja.
 - ii. Mampu melakukan komunikasi kepada pemangku kepentingan (*stakeholder*) dan/atau publik sesuai dengan bidang kerjanya.
 - iii. Bekerja sama dengan unit kerja lain untuk pencapaian strategi organisasi.
- c) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Pekerjaan
 - i. Memfasilitasi dan mengkoordinasikan seluruh unit kerja di bawahnya dalam rangka mendukung pencapaian sasaran organisasi.
 - ii. Mengelola perubahan dan memastikan keberhasilan efektifitas pekerjaan dari seluruh fungsi yang ada di dalam unit kerjanya.
 - iii. Memastikan bahwa kinerja yang dihasilkan dari unit kerjanya sesuai dengan visi, misi, dan sasaran yang telah ditetapkan.
 - iv. Memperhatikan dengan berimbang kinerja dari seluruh fungsi dalam unit kerjanya.
 - v. Mengidentifikasi dan mengimplementasikan peluang inovasi untuk unit kerjanya secara khusus maupun organisasi secara umum.
- b. Kapabilitas Kepemimpinan (*Leadership Capabilities*)
 - 1) Kompetensi Teknis
 - a) Kompetensi Teknis Jabatan
Memenuhi standar kompetensi teknis sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan.
 - b) Kompetensi Lintas Fungsi (*Cross Function Competency*)
Memiliki pemahaman mengenai kompetensi lintas fungsi (*cross function competency*) sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jenjang jabatan.
 - 2) Kompetensi Manajerial
Memenuhi standar kompetensi manajerial sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan. 6

- 3) Kompetensi Sosial Kultural
Memenuhi standar kompetensi sosial kultural sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan.
- c. Manajemen Waktu Kepemimpinan (*Leadership Time Application*)
 - 1) Pengelolaan Tugas (*Managing Task*)
 - a) Mengalokasikan waktu yang efektif dan efisien untuk memantau perkembangan pekerjaan di setiap fungsi dalam unit kerjanya (*performance management*).
 - b) Melakukan mitigasi risiko terhadap hal-hal yang berpotensi negatif terhadap pencapaian target dari seluruh fungsi yang ada di unit kerjanya.
 - c) Melakukan upaya antisipatif dalam rangka memastikan tercapainya target yang telah ditentukan.
 - 2) Pengelolaan Orang Lain (*Managing People*)
 - a) Menyediakan waktu untuk melakukan pembinaan dan berkomunikasi dengan pejabat di bawahnya di seluruh lokasi kerja.
 - b) Mengalokasikan waktu untuk berkoordinasi dengan pemangku kepentingan (*stakeholder*) terkait, baik internal maupun eksternal.
 - c) Mengalokasikan waktu untuk koordinasi dengan atasan, bawahan, unit kerjanya, dan juga dengan unit kerja lainnya.
 - d) Mengalokasikan waktu untuk pembahasan pemetaan pegawai potensial pada unit yang dipimpinnya.
 - e) Mengalokasikan waktu untuk memberikan penugasan khusus kepada Pegawai potensial (*talent*).
5. Jenjang Jabatan V (*Stage V*)

Jabatan : Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (Kepemimpinan Level 5)
Peran : Memimpin Organisasi (*Leading Organization*)
Fokus : Membangun keunggulan dan kejayaan jangka panjang organisasi melalui upaya mengarahkan dan mendorong organisasi untuk mencapai sasaran strategisnya. 

a. Nilai Kerja Kepemimpinan (*Leadership Work Value*)

1) Karakter (*Character*)

Membangun kredibilitas organisasi setingkat Jabatan Pimpinan Tinggi Madya melalui internalisasi nilai-nilai Kementerian Keuangan secara pribadi, menjadi panutan (*role model*) yang dapat menginspirasi, memotivasi, dan menggerakkan seluruh organisasi untuk menginternalisasi nilai-nilai tersebut.

2) Nilai Kerja (*Work Value*)


a) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Diri

- i. Menyediakan waktu untuk belajar secara mandiri (*self-learning*), belajar dari pengalaman, dan melakukan refleksi. Pada level ini, pejabat perlu mengandalkan pembelajaran informal.
- ii. Keterikatan yang tinggi dengan organisasi.
- iii. Menghargai dan memperhatikan kepentingan semua pemangku kepentingan (*stakeholder*).
- iv. Mengetahui peran penting unit organisasinya terhadap pencapaian sasaran strategis organisasi Kementerian Keuangan dan sasaran pembangunan nasional yang relevan dengan bidang tugasnya.

b) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Orang Lain atau Tim

- i. Memperhatikan kepentingan pemangku kepentingan (*stakeholder*) internal dan eksternal.
- ii. Menjalin hubungan (*networking*) dengan instansi lain di luar organisasi.
- iii. Memastikan proses pengembangan sumber daya manusia dan kaderisasi berjalan dengan baik dalam organisasi dan selaras dengan strategi pengembangan organisasi.

c) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Pekerjaan

- i. Akuntabilitas pengelolaan organisasi.
- ii. Memiliki fleksibilitas untuk beradaptasi terhadap perubahan, baik yang terjadi di internal organisasi ataupun karena kebutuhan dari luar organisasi. 

- iii. Mengelola perubahan yang terjadi karena kebutuhan dari luar organisasi (*manage complexity*), serta menggerakkan seluruh organisasi untuk beradaptasi, mengantisipasi, bahkan memimpin perubahan.
- iv. Mendorong dan menciptakan iklim kerja yang dapat menumbuhkan ide-ide dan inovasi baru.
- v. Membangun hubungan dengan pemangku kepentingan (*stakeholder*) dan pihak-pihak terkait dalam skala nasional maupun internasional.
- vi. Memastikan kinerja yang dihasilkan berkontribusi positif bagi pembangunan nasional terhadap masyarakat, instansi, atau lembaga pemerintah dan non-pemerintah.
- vii. Menjaga keberlangsungan (*sustainability*) organisasi.

b. Kapabilitas Kepemimpinan (*Leadership Capabilities*)

1) Kompetensi Teknis

a) Kompetensi Teknis Jabatan

Memenuhi standar kompetensi teknis sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan.

b) Kompetensi Lintas Fungsi (*Cross Function Competency*)

Memiliki pemahaman mengenai kompetensi lintas fungsi (*cross function competency*) sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jenjang jabatan.

2) Kompetensi Manajerial

Memenuhi standar kompetensi manajerial sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan.

3) Kompetensi Sosial Kultural

Memenuhi standar kompetensi sosial kultural sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan.

c. Manajemen Waktu Kepemimpinan (*Leadership Time Application*)

1) Pengelolaan Tugas (*Managing Task*)

Menyediakan waktu untuk pertemuan strategis dengan atasan, unit organisasi di bawahnya, unit organisasi lain, ataupun instansi atau lembaga di luar organisasi. ↴

- 2) Pengelolaan Orang Lain (*Managing People*)
 - a) Menyediakan waktu untuk memastikan berjalannya proses pengelolaan sumber daya manusia dan kaderisasi di organisasi yang dipimpinnya.
 - b) Menyediakan waktu untuk melakukan pembinaan dan berkomunikasi dengan pejabat di bawahnya di seluruh lokasi kerja.
 - c) Mengalokasikan waktu untuk berkoordinasi dengan pemangku kepentingan (*stakeholder*) terkait, baik internal maupun eksternal.
 - d) Mengalokasikan waktu untuk pembahasan pemetaan Pegawai potensial pada unit yang dipimpinnya.
 - e) Mengalokasikan waktu untuk memberikan penugasan khusus kepada Pegawai potensial (*talent*).

C. Rincian Arsitektur Kepemimpinan (*Leadership Framework*) pada Setiap Tingkatan Kepemimpinan (*Leadership Stages*) untuk Jabatan Fungsional

Tingkatan Kepemimpinan (*Leadership Stages*) merupakan pemetaan kebutuhan Kapabilitas Kepemimpinan (*Leadership Capabilities*), Nilai Kerja Kepemimpinan (*Leadership Work Values*), dan Manajemen Waktu Kepemimpinan (*Leadership Time Application*) untuk setiap jenjang jabatan dengan rincian sebagai berikut:


1. Jenjang Jabatan Fungsional Keahlian Kelompok I


- Jabatan : 1. Jabatan Fungsional Pertama
2. Jabatan Fungsional Muda
3. Jabatan Fungsional Madya

Fokus : Produktif berkontribusi melalui kompetensi/potensi, disiplin ilmu pengetahuan, keterampilan, dan kebiasaan kerja yang baik.

a. Nilai Kerja Kepemimpinan (*Leadership Work Values*)

1) Karakter (*Character*)

Membangun kredibilitas pribadi melalui internalisasi nilai-nilai Kementerian Keuangan. 

- 2) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Diri
 - a) Kontributor yang andal yang bekerja secara profesional.
 - b) Mengetahui dan memahami dengan jelas tugas, tanggung jawab, dan sasaran kerjanya.
 - c) Memiliki kepemimpinan personal (*self leadership*).
 - 3) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Orang Lain atau Tim
Membangun komunikasi dua arah dan sinergi dengan sesama rekan kerja dan pemangku kepentingan.
 - 4) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Pekerjaan
 - a) Memastikan pekerjaannya sesuai target dan kualitas yang telah ditentukan.
 - b) Mempunyai rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap pekerjaan dan organisasi.
 - c) Mampu beradaptasi terhadap perubahan dan memiliki toleransi terhadap ambiguitas.
 - d) Bekerja sesuai dengan etika profesi masing-masing jabatan fungsional.
- b. Kapabilitas Kepemimpinan (*Leadership Capabilities*)
- 1) Kompetensi Teknis
 - a) Kompetensi Teknis Jabatan
Memenuhi standar kompetensi teknis sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan.
 - b) Kompetensi Lintas Fungsi (*Cross Function Competency*)
Memiliki pemahaman mengenai kompetensi lintas fungsi (*cross function competency*) sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jenjang jabatan.
 - 2) Kompetensi Manajerial
Memenuhi standar kompetensi manajerial sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan.
 - 3) Kompetensi Sosial Kultural
Memenuhi standar kompetensi sosial kultural sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan.
- c. Manajemen Waktu Kepemimpinan (*Leadership Time Application*)
- 1) Pengelolaan Tugas (*Managing Task*)
Disiplin waktu bekerja sesuai dengan tuntutan pekerjaan. 

2) Pengelolaan Orang Lain (*Managing People*)

Mengelola waktu personal dalam rangka berkoordinasi dengan pihak lain.

2. Jenjang Jabatan Fungsional Keahlian Kelompok II

Jabatan : Jabatan Fungsional Utama

Fokus : Produktif berkontribusi melalui kompetensi, disiplin ilmu pengetahuan, keterampilan dan kebiasaan kerja yang baik.

a. Nilai Kerja Kepemimpinan (*Leadership Work Value*)

1) Karakter (*Character*)

Membangun kredibilitas pribadi dan dapat menjadi *role model* dalam menginternalisasi nilai-nilai Kementerian Keuangan di lingkungan kerjanya.

2) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Diri

Menyadari peran dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas sesuai kewenangannya serta sebagai pembimbing sesuai bidang keahlian yang dimiliki.

3) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Orang Lain atau Tim

Menjalin komunikasi dua arah, koordinasi dan hubungan yang efektif dengan rekan kerja dan pemangku kepentingan (*stakeholder*).


4) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Pekerjaan

a) Mampu mengelola pekerjaannya dan/atau pekerjaan yang menjadi penugasan dalam tim.

b) Mampu membimbing sesama pejabat fungsional dalam melaksanakan pekerjaannya.

c) Mampu memecahkan masalah yang muncul dalam pekerjaan dan/atau timnya.

d) Mampu mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan.

e) Bekerja sesuai dengan etika profesi yang ditetapkan oleh organisasi profesi. 

b. Kapabilitas Kepemimpinan (*Leadership Capabilities*)

1) Kompetensi Teknis

a) Kompetensi Teknis Jabatan

Memenuhi standar kompetensi teknis sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan.

b) Kompetensi Lintas Fungsi (*Cross-Function*)

Memiliki pemahaman mengenai kompetensi lintas fungsi (*cross function competency*) sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jenjang jabatan.

2) Kompetensi Manajerial

Memenuhi standar kompetensi manajerial sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan.

3) Kompetensi Sosial Kultural

Memenuhi standar kompetensi sosial kultural sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan.

c. Manajemen Waktu Kepemimpinan (*Leadership Time Application*)

1) Pengelolaan Tugas (*Managing Task*)

Mengalokasikan waktu secara efektif dan efisien untuk melakukan pemantauan (*monitoring*) terhadap perkembangan pencapaian target dan kualitas pekerjaan individu dan/atau tim secara umum.

2) Pengelolaan Orang Lain (*Managing People*)

a) Mengelola waktu personal dalam rangka berkoordinasi dengan pihak lain;

b) Diskusi dengan rekan kerja; dan

c) Mengelola hubungan kerja dengan *stakeholder* terkait.

3. Jenjang Jabatan Fungsional Keterampilan

- Jabatan :
1. Jabatan Fungsional Pelaksana Pemula
 2. Jabatan Fungsional Pelaksana
 3. Jabatan Fungsional Pelaksana Lanjutan
 4. Jabatan Fungsional Penyelia

Fokus : Produktif berkontribusi melalui kompetensi/potensi, disiplin ilmu pengetahuan, keterampilan, dan kebiasaan kerja yang baik. 6

- a. Nilai Kerja Kepemimpinan (*Leadership Work Values*)
 - 1) Karakter (*Character*)

Membangun kredibilitas pribadi melalui internalisasi nilai-nilai Kementerian Keuangan.
 - 2) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Diri
 - a) Kontributor yang handal yang bekerja secara profesional.
 - b) Mengetahui dan memahami dengan jelas tugas, tanggung jawab dan sasaran kerjanya.
 - c) Memiliki kepemimpinan personal (*self leadership*).
 - 3) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Orang Lain atau Tim

Membangun komunikasi dua arah dan sinergi dengan sesama rekan kerja dan pemangku kepentingan.
 - 4) Nilai Kerja (*Work Value*) terhadap Pekerjaan
 - a) Memastikan pekerjaannya sesuai target dan kualitas yang telah ditentukan.
 - b) Mempunyai rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap pekerjaan dan organisasi.
 - c) Mampu beradaptasi terhadap perubahan dan memiliki toleransi terhadap ambiguitas.
 - d) Bekerja sesuai dengan etika profesi yang ditetapkan oleh organisasi profesi.
- b. Kapabilitas Kepemimpinan (*Leadership Capabilities*)
 - 1) Kompetensi Teknis
 - a) Kompetensi Teknis Jabatan

Memenuhi standar kompetensi teknis sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan.
 - b) Kompetensi Lintas Fungsi (*Cross Function Competency*)

Memiliki pemahaman mengenai kompetensi lintas fungsi (*cross function competency*) sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jenjang jabatan.
 - 2) Kompetensi Manajerial

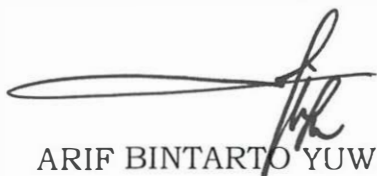
Memenuhi standar kompetensi manajerial sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan.
 - 3) Kompetensi Sosial Kultural

Memenuhi standar kompetensi sosial kultural sesuai dengan kebutuhan untuk setiap jabatan. (b)

- c. Manajemen Waktu Kepemimpinan (*Leadership Time Application*)
- 1) Pengelolaan Tugas (*Managing Task*)
Disiplin waktu bekerja sesuai dengan tuntutan pekerjaan.
 - 2) Pengelolaan Orang Lain (*Managing People*)
Mengelola waktu personal dalam rangka berkoordinasi dengan pihak lain.
-

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,
ttd.
SRI MULYANI INDRAWATI

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



ARIF BINTARTO YUWONO
NIP 197109121997031001

