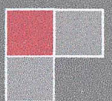


2017

# Kamus & Matriks Soft Competency 2017

Dept Pengembangan SDM

Dokumen Kamus & Matriks Soft Competency ini merupakan implementasi pemberlakuan Struktur Organisasi sesuai dengan Dokumen Surat Ketetapan Direksi No. 21/DIR/VI.17 Tanggal 16 Juni 2017 Tentang Penyempurnaan Surat Keputusan Direksi Tentang Struktur Organisasi. Dokumen ini digunakan dalam Penilaian Soft Competency 360 Sistem Manajemen Kinerja 2017.



**DOKUMEN**  
**KAMUS & MATRIKS SOFT COMPETENCY**  
**TAHUN 2017**

Dokumen Kamus & Matriks Soft Competency ini merupakan implementasi pemberlakuan Struktur Organisasi sesuai dengan Dokumen Surat Ketetapan Direksi No. 21/DIR/VI.17 Tanggal 16 Juni 2017 Tentang Penyempurnaan Surat Keputusan Direksi Tentang Struktur Organisasi. Dokumen ini digunakan dalam Penilaian Soft Competency 360 Sistem Manajemen Kinerja 2017.

Bontang, 30 November 2017

**Manager PSDM**



**Fatimah Ulfah**

**GM SDM**



**Saifullah Lasindrang**

**Departemen Pengembangan SDM**

**Bagian Standar Kompetensi**

**2017**

## Daftar Isi

No	Kompetensi	Hal
1	Innovation & Total Value Added (INN).....	1
2	Stakeholder Satisfaction (SS).....	2
3	Integrity (ING).....	4
4	Teamwork & Synergy (TW).....	5
5	Business Acumen (BA).....	7
6	Strategic Thinking (ST).....	8
7	Developing Others (DEV).....	9
8	Driving Execution (DE) .....	11
9	Change Leadership (CL).....	13
10	Analytical Thinking (AT).....	14
11	Conceptual Thinking (CT).....	16
12	Technical Expertise (TE).....	17
13	Business Process Orientation (BPO).....	18
14	Information Seeking (INF).....	20
15	Concern For Order (CO).....	21
16	Self Confidence (SCF).....	23
17	Self Control (SCT).....	24
18	Relationship Building (RB).....	25
19	Flexibility (FLX).....	27
20	Interpersonal Understanding (IU).....	28
21	Organizational Awareness (OA).....	30

## Innovation & Total Value Added (INN)

Adalah 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; menjadikan kendala sebagai tantangan untuk menghasilkan gagasan yang kreatif.

Page | 1

- 3 Tidak memiliki motivasi untuk bekerja.
  - o Selalu datang terlambat ke tempat kerja, padahal sudah diingatkan oleh rekan atau atasannya.
  - o Datang ke tempat kerja hanya untuk absen dan tidak untuk bekerja
  - o Sering terlihat mengobrol atau main game di tempat kerja.
  
- 2 Sulit mencapai target kinerja karena motivasinya yang tidak begitu besar.
  - o Tidak memahami tugas yang harus dilakukannya, namun tidak ada usaha untuk meningkatkan pemahamannya tersebut.
  - o Tidak menguasai peralatan/sistem di tempat dia bekerja, namun tidak ada usaha untuk bertanya kepada orang yang lebih mengerti.
  - o Membiarkan pekerjaannya menumpuk di mejanya, tidak segera dikerjakan.
  
- 1 Terganggu konsentrasi kerjanya karena memiliki permasalahan diluar pekerjaan.
  - o Memiliki kegiatan di luar yang mengganggu pekerjaan utamanya (kegiatan usaha, politik, LSM, dll)
  - o Sering melakukan kegiatan sambilan pada saat mengerjakan tugasnya seperti bermain situs jejaring sosial / chatting
  - o Mudah terpengaruh suasana hatinya oleh permasalahan di luar pekerjaannya (uring-uringan, mudah tersinggung, marah)
  
- 0 Menyelesaikan pekerjaan ala kadarnya tanpa memperhatikan mutu/target.
  - o Banyak melakukan kesalahan dalam menjalankan pekerjaannya namun tidak ada usaha untuk memperbaiki hasilnya.
  - o Sering mendapat keluhan dari unit kerja lain / grup lain terkait hasil kerjanya
  
- 1 Mengenal gagasan-gagasan untuk memecahkan permasalahan perusahaan
  - o Terbuka untuk mendapatkan gagasan dalam penyelesaian pekerjaan sehari-hari.
  - o Memahami gagasan yang ada agar standar persyaratan kualitas tercapai.
  - o Membuat target-target perantara (milestone), jadwal dan tenggat waktu (deadlines) untuk setiap tugas dan mengukur realisasinya berdasarkan target utama yang ditentukan manajemen.
  
- 2 Dapat mencari gagasan-gagasan baru bagi pemecahan masalah perusahaan dan mencari cara bagaimana menerapkannya
  - o Mengetahui ketika suatu situasi memerlukan/menuntut suatu pendekatan yang berbeda
  - o Mempertanyakan/menantang pendekatan baku dari suatu pendekatan baku dari suatu

- o Bersedia “mencoba” solusi-solusi atau pendekatan-pendekatan lain/berbeda untuk meningkatkan metode-metode kerja
- 3 Menentukan alternatif gagasan dan mencari cara untuk memilih gagasan agar dapat diterapkan
- o Selalu mengerjakan sesuatu dengan cara lebih baik, lebih cepat, dengan biaya lebih efisien.
  - o Melakukan perbaikan metode sistem kerja
  - o Mencari kesempatan belajar untuk meningkatkan kinerja
  - o Menerima feedback dari orang lain terkait ide, prosedur dan kebijakan yang diterapkan saat ini demi peningkatan tingkat performansinya
- 4 Melakukan adaptasi terhadap gagasan/konsep yang sesuai untuk diterapkan di perusahaan
- o Melakukan persiapan data dengan seksama dan metode penyampaian yang berbeda
  - o Membuat argument yang bertingkat dan kompleks, serta menyediakan alternative – alternative strategi dalam usaha implementasi metode kerja
  - o Melakukan pendekatan secara informal ke pihak – pihak terkait dalam upaya mendapatkan dukungan terhadap usulan perbaikan metode kerja  
Melibatkan bantuan dari ahli atau pihak ketiga untuk mendapatkan dukungan terhadap usulan perbaikan metode kerja
- 5 Melakukan adaptasi ide untuk peningkatan yang sifatnya loncatan untuk meningkatkan kinerja organisasi
- o Mencari gagasan-gagasan unik untuk mencapai standar kerja yang luar biasa, yang jarang orang lain capai sebelumnya
  - o Mencari berbagai metode dari luar perusahaan yang bertujuan untuk menyelesaikan serangkaian program kerja yang berdampak besar dalam jangka waktu pendek dengan sumber daya yang efisien
- 6 Menciptakan ide yang orisinal yang bermanfaat bagi perusahaan
- o Menghasilkan dan mempertahankan suatu lingkungan yang kreatif diantara staf dan rekan kerja yang menjurus pada gagasan baru
  - o Mengembangkan gagasan sebanyak-banyaknya untuk loncatan kinerja perusahaan.

### Stakeholder Satisfaction (SS)

Adalah kemampuan untuk memberikan layanan yang terbaik kepada pelanggan dan seluruh pemangku kepentingan perusahaan.

- 3 Bersikap kasar dengan pelanggan.
- o Menolak terang-terangan untuk membantu orang lain
  - o Marah-marah ketika diberikan tugas (JOR, Permit)
  - o Mengeluarkan kata-kata tidak sopan ketika melayani pelanggan



- 2 Tidak sabar dalam melayani pelanggan.
  - o Menggerutu setiap kali melayani pelanggan
  - o Bermuka masam/cemberut ketika melayani keluhan pelanggan
  - o Menjawab pertanyaan sekenanya
  
- 1 Tidak bersungguh-sungguh dalam memahami permintaan pelanggan.
  - o Mencari-cari alasan agar terhindar dari membantu pelanggan / orang lain
  - o Asal membuat pelanggan senang, sekedar mengiyakan namun tidak dikerjakan.
  - o Pura-pura tidak tahu apabila pelanggan membutuhkan bantuan
  - o Menghindari pekerjaan yang mengharuskan membantu orang lain
  
- 0 Bekerja sesuai kondisi dan kemampuan yang ada tetapi tidak memenuhi keinginan pelanggan.
  - o Tidak ada inisiatif membantu pelanggan
  - o Melayani pelanggan dengan "ogah-ogahan"
  
- 1 Memberi pelayanan kepada pelanggan dan pemangku kepentingan sesuai standar pelayanan yang baik
  - o Memberikan informasi terkini pada pelanggan dan pemangku kepentingan
  - o Segera berupaya memahami permasalahan pelanggan dan pemangku kepentingan lalu mencoba menyelesaikannya
  - o Selalu siap melayani pelanggan dan pemangku kepentingan
  - o Menjalin hubungan yang baik dengan semua pelanggan dan pemangku kepentingan
  - o Memberikan pelayanan sesuai dengan harapan pelanggan dan pemangku kepentingan
  
- 2 Berusaha memberi pelayanan di atas standar dan mengembangkan komunikasi dua arah dengan pelanggan
  - o Memprioritaskan kepuasan pelanggan dalam penyelesaian pekerjaan sehari-hari
  - o Membuat keputusan dengan mendahulukan kepuasan pelanggan
  
- 3 Mempertimbangkan setiap tindakan serta dampaknya kepada pelanggan
  - o Mengalokasikan waktu khusus untuk memahami kebutuhan pelanggan
  - o Mengidentifikasi kebutuhan utama pelanggan berdasarkan apa yang dilihat di lapangan
  - o Mengklasifikasi pelanggan utama dan pelayanan prima yang harus diberikan
  
- 4 Menerapkan cara-cara efektif dalam rangka mengevaluasi kepuasan pelanggan dan mengantisipasi kebutuhan pelanggan dan pemangku kepentingan
  - o Melakukan survei kepuasan dan kebutuhan pelanggan
  - o Menanyakan kepada pelanggan *feedback* terkait pelayanan yang diberikan
  
- 5 Mengembangkan sistem untuk memastikan kebutuhan dan kepuasan pelanggan dan pemangku kepentingan dapat terpenuhi
  - o Selalu mendekat pada pelanggan, mengembangkan sudut pandang yang independen terkait dengan kebutuhan pelanggan dan pemangku kepentingan dengan cara terlibat pada kebutuhan jangka panjang dari pelanggan

- o Menggunakan pola pikir sebagai pelanggan, membantu pelanggan untuk memahami permasalahan terkait

### Integrity (ING)

Page | 4

Adalah kemampuan mengikuti aturan meskipun harus mengorbankan sebagian dari kepentingan pribadinya. Menitikberatkan kepada kejujuran; menjaga dan meningkatkan etika sosial dalam menjalankan aktivitas bisnis baik dalam lingkungan internal maupun eksternal.

- 3 Mempengaruhi dan mengajak orang lain untuk tidak mematuhi kode etik/aturan perusahaan.
  - o Menyebarkan berita yang menjelek-jelekan perusahaan
  - o Membocorkan dokumen rahasia perusahaan
  - o Memprovokasi orang lain untuk menentang aturan perusahaan demi kepentingan pribadi
- 2 Menentang dan menyimpang dari kode etik/aturan perusahaan.
  - o Sengaja melanggar aturan / kebijakan perusahaan
  - o Melakukan manipulasi data untuk kepentingan pribadi
  - o Mengambil dan memanfaatkan barang perusahaan tanpa izin
  - o Menyalahgunakan aset perusahaan untuk kepentingan pribadi
- 1 Menentang aturan secara personal.
  - o Bersikap sinis terhadap kondisi perusahaan tanpa memberi solusi
  - o Mencari-cari alasan untuk tidak patuh terhadap aturan perusahaan
  - o Sering menyalahkan kebijakan perusahaan
  - o Melakukan pungutan kepada pihak ketiga tanpa dasar hukum
- 0 Tidak mau tahu dengan kode etik /aturan perusahaan.
  - o Kadang melanggar aturan perusahaan tetapi tidak mau disalahkan
  - o Tidak patuh pada aturan perusahaan (sering terlambat, mangkir, dll)
  - o Tidak melaksanakan tanggung jawabnya sebagai karyawan (datang hanya untuk memenuhi absensi / check clock)
- 1 Memahami dan mengenali perilaku sesuai kode etik
  - o Tidak memalsukan data pekerjaan
  - o Menunjukkan komitmen dalam bekerja
- 2 Melakukan tindakan yang konsisten dengan nilai-nilai perusahaan
  - o Tidak tindakan yang konsisten dengan nilai-nilai perusahaan
  - o Mampu membedakan informasi yang sifatnya rahasia pribadi atau rahasia perusahaan

- 3 Bertindak dan bertingkah laku secara konsisten, apa yang diucapkan sesuai dengan apa yang dikerjakan walaupun mendapat tantangan berat
  - o Mau dan mampu mengakui kesalahan-kesalahan pribadi.
  - o Menunjukkan kesesuaian antara nilai-nilai yang diucapkan dengan tindakan
- 4 Bertindak berdasarkan nilai (values) walaupun ada risiko dan biaya yang besar
  - o Menunjukkan pola pikir, perilaku dan pola hidup berintegritas tinggi di tempat kerja
  - o Menyampaikan pandangan sesuai nilai Perusahaan walaupun ada risiko dikucilkan
  - o Mengutamakan kepentingan perusahaan diatas kepentingan pribadi dan kelompok
- 5 Menciptakan situasi kerja yang membuat lingkungan kerja mematuhi nilai dan norma dalam segala situasi
  - o Memberikan nasehat dalam menangani hubungan dengan orang lain atau dilema secara adil dan konsisten
  - o Mengungkapkan pentingnya integritas serta mendorong penerapannya dalam percakapan dengan rekan kerja/orang
  - o Menunjukkan konsistensi dalam penegakan aturan perusahaan
- 6 Mampu menjadi model positif perilaku penuh integritas
  - o Menunjukkan ketidak berpihakan terhadap kesalahan orang lain
  - o Sama sekali tidak pernah memiliki catatan penyimpangan terhadap hak etik
  - o Memberi contoh dan mengerjakan apa yang dicontohkannya

### Teamwork & Synergy (TW)

Adalah kemampuan untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan melalui sinergi berdasarkan prinsip saling percaya dan berbagi pengetahuan.

- 3 Seringkali terlibat konflik yang tidak berkesudahan.
  - o Memaksakan pendapatnya dan tidak pernah mau menerima pendapat orang lain.
  - o Cenderung ingin menjatuhkan rekan.
  - o Selalu memegang prinsip "menang - kalah" dalam menyelesaikan permasalahan
- 2 Bersikeras dengan pandangan pribadi sehingga hasil kerja tidak bisa dipadukan.
  - o Tidak mau melaksanakan keputusan yang sudah ditetapkan dalam tim kerja.
  - o Menolak bila diberi tugas yang perlu melibatkan orang lain dalam pengerjaannya.
  - o Tidak efektif dalam pekerjaan yang menuntut koordinasi dan kerjasama dengan orang lain.
- 1 Tidak bisa bekerja sama dalam tim karena menganggap hal itu tidak efektif.
  - o Menunjukkan sikap tidak bersedia bekerjasama dalam sebuah tim kerja.
  - o Hanya mau bekerja sendirian
  - o Tidak mau berkoordinasi dengan anggota lain dalam sebuah tim sehingga menimbulkan masalah



- 0 Bersikap pasif dalam tim kerja.
  - o Enggan meminta pendapat/bantuan dari anggota tim kerja lain saat menghadapi masalah.
  - o Enggan menyampaikan usulan/pendapat dalam diskusi tim kerja.
  - o Enggan bekerja sama dalam tim kerja
- 1 Kooperatif dalam tim
  - o Menunjukkan itikad baik untuk berpartisipasi dalam kerja tim
  - o Mampu menyelesaikan tugas di dalam tim
  - o Mendukung keputusan tim
- 2 Berbagi informasi kepada anggota tim yang lain
  - o Membagi informasi yang relevan dan berguna sehingga anggota tim mengetahui proses yang terjadi di dalam tim
  - o Menjamin tersampainya informasi kepada anggota tim yang lain
- 3 Menunjukkan sikap menghargai terhadap kontribusi orang lain dalam tim
  - o Memberikan penghormatan terhadap kontribusi orang lain
  - o Mengungkapkan harapan yang positif dari orang - orang lain berkenaan dengan kemampuan mereka
- 4 Menghargai masukan dalam upaya pengambilan keputusan tim
  - o Menanyakan pendapat dari rekan satu tim
  - o Menanyakan ide tentang satu permasalahan
  - o Mencari masukan berupa pendapat & ide sehingga seluruh anggota tim memiliki kontribusi
- 5 Mampu memberi semangat dan dorongan kepada tim dalam mencapai tujuan tim
  - o Mampu membangkitkan semangat anggota tim
  - o Memberikan penghargaan atas kinerja yang baik rekan anggota tim
  - o Mendorong dan memberdayakan orang lain
- 6 Membangun suasana positif dalam tim
  - o Menciptakan suasana bersahabat, moral yang baik dalam kompetisi untuk meningkatkan kerjasama tim
  - o Mampu menyelesaikan konflik
  - o Menciptakan moral yang baik dengan anggota tim
  - o Kompetisi sehat dengan anggota tim
  - o Melindungi dan mempromosikan reputasi tim



## Business Acumen (BA)

Adalah kemampuan untuk memanfaatkan peluang dalam memanfaatkan profit dan mengembangkan aktivitas bisnis perusahaan.

Page | 7

- 3 Bekerja sesuai keinginannya sendiri
  - o Bekerja sesuai dengan kehendak sendiri
  - o Bekerja tanpa mematuhi aturan perusahaan
  
- 2 Bekerja hanya berdasarkan perintah rutin dan instruksi atasan
  - o Bekerja hanya berdasarkan perintah untuk pekerjaan yang rutin
  - o Hanya melakukan tugas yang bersifat rutin dan sederhana
  
- 1 Tidak menunjukkan minat untuk memahami konsep dasar dan praktek bisnis
  - o Tidak pernah mengupdate informasi kondisi perusahaan
  - o Acuh terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan
  - o Tidak mau mengikuti kegiatan yang berhubungan dengan peningkatan wawasan terhadap proses bisnis perusahaan
  
- 0 Tidak mengikuti visi, misi dan budaya perusahaan terbaru
  - o Tidak menunjukkan minat mempelajari visi, misi dan budaya perusahaan
  - o Tidak memahami isi dari visi, misi dan budaya perusahaan
  
- 1 Memahami konsep dasar dan praktek bisnis
  - o Menganalisis tujuan dan strategi organisasi
  - o Memahami konsep dasar bisnis lingkungan perusahaan dan menyelaraskan kebutuhan lingkungan dalam pengambilan keputusan
  - o Memahami keselarasan aktivitas divisi atau unit dalam konteks organisasi
  
- 2 Menggunakan pengetahuan terkait industri pasar dan trend bisnis untuk menentukan prioritas aktivitas
  - o Menggunakan pengetahuan terkait prioritas industri/ sektor, dinamika dan struktur operasional untuk membuat keputusan bisnis.
  - o Menganalisis isu-isu bisnis dan mengidentifikasi tindakan yang dapat dilakukan
  - o Mengumpulkan informasi tambahan untuk memecahkan isu bisnis spesifik dan menginformasikan keputusan
  
- 3 Meningkatkan peluang sektor bisnis dan dinamika pasar untuk melaksanakan strategi perusahaan
  - o Mengumpulkan informasi secara kontinu terkait perusahaan, pelanggan kunci dan stakeholder jika terjadi perubahan dan memastikan program dan produk perusahaan dapat memenuhi kebutuhan stakeholder
  - o Mengembangkan dan menjaga jaringan efektif baik kontak ilmiah maupun bisnis yang dapat memberikan informasi terkait pasar dan peluangnya

- 4 Menanamkan pola pikir berorientasi bisnis yang dapat mendukung agenda perusahaan
  - o Mengutamakan nilai komersil dari aspek inovasi sains dan teknologi
  - o Mengembangkan rencana bisnis yang berorientasi pada aktifitas jangka panjang perusahaan
- 5 Membantu perusahaan untuk memenangkan pasar dengan peran sebagai mitra bisnis yang terpercaya Page | 8
  - o Menilai dan menyelaraskan aktifitas-aktifitas jangka pendek terhadap strategi dan tren industri jangka panjang
  - o Mengkaji secara bersinambungan rencana bisnis perusahaan terhadap rencana strategis perusahaan
  - o Menerapkan prioritas dan rencana bisnis dalam merespon perubahan permintaan pasar
- 6 Melakukan penyelarasan dalam kemitraan bisnis
  - o Mengambil berbagai tindakan yang bertujuan untuk memperbesar peluang bisnis, sehingga mampu menerjemahkan ancaman menjadi peluang bisnis, memahami cara menganalisis risiko dan mitigasinya
  - o Mengidentifikasi strategi yang menguntungkan di dalam maupun di luar organisasi saat ini; memanfaatkan kekuatan pasar saat ini; mengenali cara-cara untuk membuat pemangku kepentingan (*stakeholder*) mencoba produk baru; memperhitungkan risiko (ekspansi global, penurunan biaya terstruktur)

#### STRATEGIC THINKING - ST

Adalah kemampuan untuk mengembangkan berbagai aspek strategis dalam merumuskan dan mengambil tindakan strategis di unit kerja yang dipimpinnya bagi kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan.

- 3 Menentang instruksi atasan
  - o Tidak mematuhi instruksi atasan.
  - o Membangkang terhadap atasan.
- 2 Bekerja sesuai keinginannya sendiri
  - o Bekerja sesuai kehendak sendiri.
  - o Tidak mengindahkan aturan perusahaan.
- 1 Tidak bisa memahami instruksi dari atasan
  - o Sering melakukan kesalahan dalam menafsirkan instruksi atasan.
  - o Sering ditegur atasan karena salah memahami instruksi yang diberikan.
- 0 Bekerja hanya berdasarkan instruksi dan bersifat rutin.
  - o Bekerja hanya berdasarkan perintah untuk pekerjaan yang rutin.
  - o Hanya melakukan tugas-tugas yang bersifat rutin dan sederhana.



- 1 Mengerti tujuan dan target strategis perusahaan.
  - o Memiliki pemahaman umum terhadap bisnis utama perusahaan.
  - o Mengetahui untuk apa sasaran dan target strategis perusahaan itu dibuat.
- 2 Melihat hubungan antara pekerjaan yang dilakukan dengan tujuan strategis perusahaan.
  - o Menerapkan pengetahuan tentang strategi bisnis perusahaan untuk meningkatkan kinerja dalam kelompoknya.
  - o Mampu menentukan tingkat urgensi pekerjaan berdasarkan kesesuaiannya dengan tujuan strategis perusahaan.
- 3 Menunjukkan orientasi kepada tujuan strategis perusahaan dalam pekerjaan sehari-hari.
  - o Mempertimbangkan apakah target jangka pendek yang disusun benar-benar mendukung pencapaian target jangka panjang perusahaan.
  - o Mengevaluasi efektifitas pekerjaan yang dilakukan dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan strategis perusahaan.
- 4 Melihat kecenderungan bisnis perusahaan dari prespektif yang luas dengan mempertimbangkan pengaruh faktor eksternal terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan
  - o Berpikir visioner dan merupakan perencana jangka panjang.
  - o Menyusun strategi bisnis dalam rangka pencapaian tujuan strategis perusahaan.
- 5 Mempertimbangkan pengaruh faktor eksternal terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan.
  - o Memahami bagaimana kebijakan saat ini, termasuk proses dan metode kerja yang ada, akan dipengaruhi oleh perkembangan dan tren yang berbeda di masa yang akan datang.
  - o Memperhatikan faktor-faktor eksternal yang meliputi ekonomi, sosial, politik, dan lingkungan yang dapat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan.
- 6 Merancang langkah-langkah untuk menyelaraskan strategi perusahaan dengan faktor-faktor eksternal yang berpengaruh.
  - o Memastikan keberlangsungan rencana yang telah disusun berdasarkan pertimbangan dari berbagai halangan dan hambatan yang mungkin muncul.
  - o Melakukan penataan ulang organisasi untuk menciptakan keadaan yang lebih baik dalam mencapai tujuan strategis jangka panjang perusahaan.
  - o Menjalankan corporate plan

#### Developing Others (DEV)

Adalah keinginan untuk mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain.

- Page | 10
- 3 Menunjukkan sikap yang dapat menurunkan semangat belajar orang lain dengan cara menyepelekan.
    - o Mencari-cari kesalahan hasil kerja orang lain atau bawahan.
    - o Mengatakan bahwa orang lain atau bawahan tidak akan mampu menyelesaikan tugasnya.
    - o Mengatakan bahwa kerja orang lain atau bawahan tidak membawa pengaruh pada pencapaian target di unit kerja.
  
  - 2 Menunjukkan sikap bahwa orang lain atau bawahan sebagai saingan sehingga enggan mengembangkannya.
    - o Menganggap orang lain atau bawahan sebagai saingan sehingga tidak mau membagi informasi yang dapat membantu kelancaran penyelesaian tugas.
    - o Tidak memberikan kesempatan orang lain atau bawahan untuk mengembangkan diri (mengikuti pelatihan dll) karena takut akan direbut posisinya.
    - o Tidak mau membantu orang lain atau bawahan yang mengalami kesulitan dalam tugas karena takut disaingi.
  
  - 1 Tidak sabar dalam membimbing/ mengembangkan orang lain.
    - o Mudah marah dan putus asa dalam membantu orang lain yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas.
    - o Tidak tuntas dalam memberikan bantuan kepada orang lain atau bawahan yang mengalami kesulitan dalam penyelesaian tugas.
    - o Menyalahkan orang lain atau bawahan yang sulit memahami penjelasan yang diberikan.
    - o Memarahi orang lain atau bawahan tidak pada tempatnya (di depan umum).
  
  - 0 Tidak peka terhadap kesulitan orang lain atau bawahannya.
    - o Tidak mau tahu permasalahan yang dihadapi orang lain atau bawahannya.
    - o Tidak mau mengembangkan orang lain atau bawahannya.
  
  - 1 Menunjukkan sikap menghargai kemampuan dan prestasi orang lain
    - o Membuat komentar-komentar positif mengenai masa depan pengembangan orang-orang lain
    - o Percaya bahwa orang-orang lain berkeinginan dan bisa belajar atau meningkatkan kinerja mereka.
  
  - 2 Memberikan instruksi secara mendetail, dan atau mendemonstrasikan mengenai suatu cara untuk menyelesaikan suatu tugas
    - o Memberikan petunjuk-petunjuk yang rinci dan/atau peragaan ditempat kerja
    - o Memberikan tentang bagaimana melakukan tugas
    - o Membuat saran-saran khusus/spesifik yang bersifat membantu.
  
  - 3 Memberikan bantuan atau dukungan praktis untuk mempermudah pekerjaan
    - o Memberikan arahan-arahan atau peragaan-peragaan tentang bagaimana melakukan sesuatu dengan alasan-alasan atau dasar pemikiran

- o Memberikan secara sukarela sumber-daya tambahan, alat/perkakas, informasi, nasehat ahli dan lain-lain
- o Mengajukan pertanyaan-pertanyaan, memberikan ujian atau menggunakan metode-metode lain guna memastikan bahwa orang lain telah memahami penjelasan atau arahan yang diberikan
- o Memberikan umpan-balik spesifik dan positif atau umpan-balik beragam untuk tujuan- Page | 11 tujuan pengembangan.

- 4 Memberikan umpan balik positif atau beragam dengan tujuan pengembangan
  - o Memberikan umpan balik atas hasil kerja orang lain sehingga dapat memperbaiki hasil kerja
- 5 Memberikan bimbingan dan mentoring mendalam
  - o Memberikan dorongan kepada orang lain pada saat mereka mendapat masalah atau kesulitan
  - o Memberikan saran dalam memperbaiki prestasi kerja
- 6 Mampu merancang program yang dapat menggairahkan semangat pengembangan kompetensi karyawan
  - o Melakukan bimbingan atau pelatihan terus menerus
  - o Mengembangkan pengajaran/pelatihan baru
  - o Menyerahkan seluruh tanggung jawab dan wewenang kepada rekan kerja maupun bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan caranya sendiri

### Driving Excution (DE)

Menerjemahkan strategi utama menjadi aktivitas operasional dengan cara menyelaraskan komunikasi akuntabilitas, kemampuan sumber daya, proses internal serta system pengukuran berkala untuk memastikan bahwa strategi utama terwujud dalam pencapaian hasil yang dapat diukur dan berkelanjutan.

- 3 Menunjukkan sikap menghindari tanggung jawabnya.
  - o Tidak mau melibatkan diri dalam mengatasi permasalahan kerja
  - o Menolak diberikan tugas dengan alasan yang dibuat-buat
  - o Menghindari tanggung jawab yang berkaitan dengan pekerjaannya
- 2 Cenderung bersikap pasif.
  - o Hanya diam dan tidak pernah mau mengemukakan pendapatnya
  - o Tidak mau bertanya ketika mengalami kesulitan dalam bekerja
  - o Hanya mau bekerja jika diperintah atasan
- 1 Tidak berani bertindak tanpa ada dukungan atau persetujuan.



- o Selalu menunggu arahan dari orang lain / atasan dalam bekerja dalam batas kewenangannya
  - o Tidak berani mengambil keputusan dalam batas kewenangannya
  - o Terlalu sering menanyakan pendapat orang lain/ atasan dalam bekerja dalam batas kewenangannya
- 0 Lamban dalam bertindak.
- o Tidak pernah menyelesaikan target pekerjaan yang diberikan kepadanya
  - o Menunda- nunda waktu penyelesaian tugas tanpa alasan yang jelas
  - o Membutuhkan waktu lama dalam memutuskan satu permasalahan padahal seharusnya dapat diselesaikan dalam waktu lebih cepat
- 1 Menerjemahkan rencana ke dalam tindakan
- o Memahami unsur-unsur penting yang diperlukan untuk keberhasilan dalam menerapkan rencana tindakan
  - o Menentukan serangkaian langkah dan sasaran antara yang ditetapkan untuk menjalankan suatu inisiatif bisnis yang spesifik
  - o Menyesuaikan langkah atau penjadwalan sesuai keadaan di lapangan
  - o Menjelaskan kebutuahn dan permintaan yang dimilikinya dengan baik
- 2 Berupaya selalu menjalankan tugas berorientasi pada efektivitas dan efisiensi.
- o Tidak mudah menyerah menghadapi rintangan
  - o Menumbuhkan pentingnya mencapai tujuan
  - o Menyelesaikan tugas dengan tuntas dan tepat waktu
- 3 Meningkatkan keselarasan antara tujuan, visi, misi dengan unit-unit
- o Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang dapat didelegasikan kewenangan
  - o Mengenali dan menunjuk karyawan, tim, kelompok yang sesuai untuk dapat diberikan kewenangan dan tanggung jawab sesuai dengan kompetensinya
  - o Memastikan bahwa mereka yang bertanggung jawab melaksanakan inisiatif strategis, memiliki kejelasan peran dan tanggung jawab, serta kewenangan untuk menghasilkan tindakan dan keluaran yang konsisten dengan nilai – nilai organisasi
  - o Memperjelas tugas, tujuan, dan tanggung jawab tim
  - o Mengurangi birokrasi yang tidak perlu
  - o Singkronisasi antar unit
- 4 Meningkatkan kinerja tim
- o Mengidentifikasi kapasitas dan kapabilitas Sumber Daya yang ada
  - o Menganalisa gap sumber daya yang ada dengan kebutuhan yang ada
  - o Mengembangkan kemampuan sumber daya manusia untuk menjalankan suatu strategi spesifik (dapat berupa pelatihan atau program lain untuk penguasaan kecakapan dan pengetahuan yang diperlukan).
  - o Membantu orang lain dalam mengembangkan ide-ide kreatif
  - o Tidak bersandar pada kesuksesan masa lalu tapi berorientasi pada pencapaian ke depan yang menantang

- 5 Mempelopori inisiatif peningkatan kinerja organisasi dan meraih tujuan bisnis
  - o Menetapkan kriteria dan sistem (termasuk pengukuran kelebihan dan kekurangan) untuk melacak langkah – langkah pelaksanaan dan hasilnya
  - o Mempelopori berkurangnya sekat-sekat organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan
  - o Membuat lingkungan kerja yang saling mendukung antar sistem dan struktur dalam organisasi
  - o Mengembangkan dan mengeksekusi rencana bisnis dan dana tersedia untuk melampaui target yang ditetapkan
  
- 6 Menyelaraskan sistem dan proses untuk mendukung terlaksananya strategi
  - o Membangun budaya organisasi yang berorientasi pada tercapainya visi/misi organisasi
  - o Menciptakan sistem dan struktur baru untuk mendukung strategi jangka panjang perusahaan
  - o Membangun strategi jangka panjang perusahaan, baik strategi bisnis maupun strategi budaya

### Change Leadership (CL)

Kemampuan untuk menggerakkan dan menyiagakan kelompok-kelompok karyawan bagi perlunya perubahan-perubahan spesifik dalam hal bagaimana segalanya dikerjakan.

- 3 Melemahkan semangat pengembangan diri anggota tim
  - o Tidak memberi kesempatan bawahan untuk memperluas wawasan
  - o Merendahkan kemampuan bawahan dengan kata-kata kasar (mencela)
  - o Mengungkit-ungkit kesalahan anggota tim
  
- 2 Tidak mau tahu dengan pengembangan kemampuan anggota tim
  - o Tidak peduli terhadap pengembangan kemampuan bawahannya
  - o Tidak berusaha membimbing bawahannya
  
- 1 Tidak peka terhadap kebutuhan bawahan
  - o Tidak peduli jika bawahannya membutuhkan dukungan / support
  - o Tidak peduli terhadap kesulitan yang dihadapi bawahannya
  
- 0 Tidak mampu menakar kebutuhan bawahan
  - o Tidak mengetahui kebutuhan bawahan untuk mendapat penjelasan akan tugasnya
  - o Tidak melakukan koordinasi kerja untuk mendapatkan masukan terhadap kebutuhan bawahannya
  
- 1 Memahami dan mendukung kebutuhan untuk perubahan
  - o Mengkomunikasikan pentingnya perubahan
  - o Mampu menimbulkan kegairahan orang-orang untuk mendukung perubahan



- 2 Secara akurat dapat mengases hambatan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk perubahan
  - o Dapat mengukur hambatan yang terjadi dalam program perubahan
  - o Dapat mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk program perubahan
- 3 Dapat mengartikulasikan dan mengerahkan segenap pikiran untuk meraih tujuan perubahan yang telah dirumuskan
  - o Menunjukkan komitmen untuk program perubahan
- 4 Dapat berperan sebagai katalisator perubahan organisasi dan fokus terhadap arah perubahan
  - o Menjadi model yang mendukung perubahan
- 5 Mengidentifikasi pihak-pihak yang mendukung dan resisten terhadap perubahan dan mengembangkan model manajemen perubahannya
  - o Dapat mengidentifikasi orang-orang yang mendukung perubahan maupun yang menentang
  - o Dapat melakukan program manajemen perubahan untuk meningkatkan dukungan dan mengurangi hambatan
- 6 Melakukan terobosan besar dalam meningkatkan kinerja organisasi sekaligus merumuskan strategi perubahannya
  - o Dapat merumuskan program perubahan yang signifikan dalam peningkatan kinerja organisasi

### Analytical Thinking (AT)

Kemampuan untuk memahami situasi dengan cara memecahkannya menjadi bagian-bagian yang lebih rinci (faktor-faktor), atau mengamati keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu.

- 3 Tidak menyukai pekerjaan yang berhubungan dengan tuntutan untuk berpikir analitis
  - o Tidak memiliki kemampuan untuk menganalisa suatu masalah
  - o Memilih pekerjaan yang tidak membutuhkan kemampuan menganalisa
  - o Tidak mau mengerjakan pekerjaan yang berhubungan dengan tuntutan untuk berfikir analitis
- 2 Kemampuan analisa permasalahan terbatas
  - o Mampu menyelesaikan permasalahan yang sangat sederhana walaupun membutuhkan waktu yang lebih lama
  - o Ketika melakukan analisa masalah sering tidak tepat sasaran

- o Tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tuntutan untuk berfikir analitis
- 1 Pola pikirnya kurang sistematis, sehingga pokok persoalan tidak teridentifikasi dengan baik
- o Kurang mampu mengidentifikasi permasalahan
  - o Kurang bisa menyusun skala kepentingan dalam penyelesaian masalah
  - o Kurang mampu menjabarkan permasalahan dengan jelas
- 0 Kurang mampu menekuni penyelesaian permasalahan kerja karena tidak mampu berpikir secara analitis
- o Mudah bosan ketika bekerja karena tidak tahan berpikir secara analitis
- 1 Mengidentifikasi dan menganalisis masalah yang sederhana
- o Memilah-milah masalah dalam bentuk daftar tugas atau kegiatan yang sederhana, tanpa memberikan nilai
  - o Membuat sebuah daftar dari item-item tanpa urutan khusus atau rangkaian prioritas
- 2 Menganalisa permasalahan dalam struktur hubungan bertingkat, majemuk dan kompleks
- o Memisahkan masalah dalam beberapa bagian atau potongan
  - o Menghubungkan bersama potongan-potongan masalah tersebut dengan hubungan yang tunggal
  - o Menyusun daftar tugas berdasarkan urutan urgensinya
- 3 Menganalisa masalah dengan berbagai teknik analisis guna merencanakan tindakan kerja
- o Memecah-mecah masalah dalam bagian-bagian yang lebih kecil
  - o Membuat hubungan-hubungan sebab musabab ganda
  - o Menganalisis hubungan/ keterkaitan antara beberapa bagian dari satu masalah atau situasi
  - o Mengantisipasi rintangan/hambatan-hambatan
  - o Memikirkan kedepan tentang langkah-langkah berikutnya
- 4 Mengurai urutan masalah berdasar data dan fakta untuk dianalisis dalam rumusan tindakan yang terencana dan sistematis agar lebih mudah dipecahkan secara komprehensif di tingkat unit kerja
- o Menggunakan beberapa tehnik analitis untuk memecah-mecah/memisahkan masalah-masalah yang kompleks dalam komponen-komponen masalah atau isu-isu
  - o Membuat rencana-rencana dimana terdapat hubungan ganda dalam seksi-seksi atau bagian-bagian
- 5 Mengurai urutan masalah berdasar data dan fakta untuk dianalisis dalam rumusan tindakan yang terencana dan sistematis agar lebih mudah dipecahkan secara komprehensif di tingkat internal perusahaan
- o Secara sistematis memecah-mecah masalah atau proses-proses yang bersifat multidimensi dalam bagian-bagian komponen

- o Menggunakan beberapa teknik analitis untuk mengidentifikasi beberapa solusi dan mempertimbangkan nilai dari setiap solusi tersebut
- 6 Mengurai urutan masalah berdasar data dan fakta untuk dianalisis dalam rumusan tindakan yang terencana dan sistematis agar lebih mudah dipecahkan secara komprehensif dan mengaitkannya dengan kepentingan *stakeholder*
- o Mengatur urutan-urutan rencana
  - o Mengkaji sistem-sistem yang saling tergantung

### Conceptual Thinking (CT)

Kemampuan untuk mengembangkan berbagai aspek strategis dalam merumuskan dan mengambil tindakan strategis di unit kerja yang dipimpinnya bagi kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan.

- 3 Menentang instruksi atasan
  - o Tidak mematuhi instruksi atasan.
  - o Membangkang terhadap atasan.
- 2 Bekerja sesuai keinginannya sendiri
  - o Bekerja sesuai kehendak sendiri.
  - o Tidak mengindahkan aturan perusahaan.
- 1 Tidak bisa memahami instruksi dari atasan
  - o Sering melakukan kesalahan dalam menafsirkan instruksi atasan.
  - o Sering ditegur atasan karena salah memahami instruksi yang diberikan.
- 0 Bekerja hanya berdasarkan instruksi dan bersifat rutin.
  - o Bekerja hanya berdasarkan perintah untuk pekerjaan yang rutin.
  - o Hanya melakukan tugas-tugas yang bersifat rutin dan sederhana.
- 1 Menggunakan rumusan sederhana
  - o Menggunakan logika atau pengalaman masa lalu situasi atau masalah
  - o Melihat kesamaan antara permasalahan sekarang dan masa lalu
- 2 Mengenali pola
  - o Mengamati ketidaksesuaian kecenderungan (tren) dan hubungan keterikatan dalam data
  - o Melihat perbedaan krusial antara situasi sekarang dengan situasi sebelumnya
- 3 Menerapkan rumusan yang kompleks



- o Menerapkan pengetahuan masa lalu dan pola yang sudah pernah teridentifikasi untuk mengkaji permasalahan lain yang baru
  - o Menggunakan dan memodifikasi konsep dan metode yang pernah dipelajari dengan sesuai
- 4 Menyederhanakan hal yang kompleks
- o Merumuskan ide, pokok persoalan dan pengamatan ke dalam satu konsep
  - o Mengidentifikasi isu kunci dalam situasi kompleks
- 5 Mengembangkan konsep – konsep baru untuk menjelaskan isu – isu kompleks
- o Mengidentifikasi masalah atau situasi yang tidak jelas bagi orang lain
  - o Mengidentifikasi masalah atau situasi yang tidak jelas bagi orang lain dengan memunculkan konsep atau cara pandang baru
  - o Memunculkan dan menguji berbagai konsep dan dugaan untuk menjelaskan suatu situasi tertentu
  - o Mengidentifikasi hubungan dari berbagai data kompleks yang berasal dari bidang area yang tidak saling berkaitan
- 6 Membuat model – model baru
- o Mengembangkan model dan teori baru yang mampu menjelaskan situasi, permasalahan, dan perbedaan perilaku dalam data yang kompleks

### Technical Expertise (TE)

Penguasaan bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan (dapat teknik, manajerial maupun profesional), dan motivasi untuk menggunakan, mengembangkan dan membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.

- 3 Tidak menguasai keahlian yang menjadi tuntutan kerjanya.
  - o Tidak memiliki keahlian yang dibutuhkan di unit kerja
  - o Tidak mau meningkatkan keahlian yang dibutuhkan di unit kerjanya
  - o Selalu mengandalkan orang lain dalam melaksanakan pekerjaan
  - o Kurang menguasai teknologi sehingga tidak bisa mengikuti perkembangan pengetahuan yang dimiliki
- 2 Merasa sebagai orang yang paling tahu sehingga tidak mau belajar lagi (sok tahu)
  - o Tidak mau meningkatkan keahlian yang dimiliki karena merasa paling tahu
  - o Merasa sudah menguasai keahlian yang dibutuhkan sesuai tuntutan kerja
- 1 Tidak punya kemauan untuk meningkatkan keahlian
  - o Tidak dapat menerapkan hasil proses belajar
  - o Kurang menguasai ilmu yang didapat dari pembelajaran

- 0 Tidak punya keahlian
  - o Kurang tekun dalam menerapkan hasil pembelajaran yang dilakukan
  - o Tidak memiliki kemauan yang kuat untuk memanfaatkan keahlian yang dimiliki
- 1 Mengetahui pemanfaatan hasil proses pembelajaran secara penuh
  - o Mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan hasil proses belajar ketika ditanya
  - o Memberitahu orang-orang tentang pemahaman mengenai isu-isu teknis masa kini
- 2 Menerapkan hasil pembelajaran sederhana di unit kerja
  - o Melampaui dari sekedar menjawab suatu pertanyaan, untuk menambah pengetahuan ekstra, pemahaman yang lebih besar, atau membantu mempengaruhi seorang "klien", rekan kerja atau manajer
  - o Mencoba menjawab isu-isu yang lebih mendalam
  - o Menyediakan waktu membantu orang-orang lain memecahkan masalah-masalah teknis mereka
- 3 Menerapkan hasil pembelajaran yang untuk permasalahan yang rumit di perusahaan
  - o Menyediakan waktu membantu orang-orang lain memecahkan masalah-masalah teknis mereka
  - o Memanfaatkan hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari
- 4 Mampu mengevaluasi sendiri cara kerja pekerjaan dan hasil kerja
  - o Mencoba/berupaya agar teknologi baru diterima didalam perusahaan
- 5 Menjadi acuan dalam hal keahlian dalam bidang pekerjaannya di lingkup perusahaan
  - o Memiliki catatan yang sangat baik dalam hal keahliannya di lingkup perusahaan
  - o Diakui sebagai orang yang menjadi tempat bertanya karena keahliannya di bidang pekerjaan tertentu.
- 6 Menjadi narasumber bagi orang lain dalam hal perkembangan terbaru ilmu pengetahuan, keahlian dan teknologi di bidangnya
  - o Mempublikasikan artikel-artikel dalam jurnal-jurnal professional atau tehnik
  - o Bersedia menjadi pembicara tentang pengembangan ilmu pengetahuan/ teknologi baru yang menjadi bidang keahliannya
  - o Memberikan ceramah tingkat Nasional

### Business Process Orientation (BPO)

Kemampuan untuk memahami bisnis proses, menganalisis dan mengambil peluang perbaikan yang menguntungkan perusahaan.

- 3 Menolak berperan serta dalam pencapaian sasaran perusahaan

- o Melakukan tugasnya hanya apabila sudah mendapat teguran
  - o Malas bekerja dan hanya mengerjakan tugas untuk kepentingannya sendiri
- 2 Tidak bersedia untuk berperan serta dalam menetapkan sasaran
- o Harus selalu diingatkan untuk mengerjakan tugasnya
  - o Sering menunda-nunda pekerjaan
  - o Bersikukuh dengan cara kerjanya sendiri dan menolak dikoreksi orang lain
- 1 Kehadirannya menghambat pencapaian target perusahaan
- o Sering melakukan kesalahan teknis dalam bekerja
  - o Sering keliru dalam mengikuti Prosedur sehingga menghambat pekerjaan
  - o Sering berselisih paham/bertengkar dengan rekan kerjanya
- 0 Tidak peduli ada kaitan antara pekerjaannya dengan pencapaian target unit kerja.
- o Tidak mengetahui struktur organisasi secara luas maupun lingkungan kerjanya
  - o Kurang memahami fungsi hasil kerjanya bagi unit kerja
  - o Tidak paham produk dan servis yang dijalankan perusahaan
- 1 Mengetahui alur proses bisnis di unit kerjanya
- o Mengetahui dan menjalankan Uraian Tugas dari jabatannya
  - o Mengetahui kaitan jabatan satu dengan yang lainnya
  - o Mengetahui hirarki/ tingkatan jabatan di unit kerjanya
- 2 Memahami alur proses bisnis dan mampu membuat skema kontribusi masing-masing proses terhadap pencapaian sasaran unit kerja
- o Memahami target Unit Kerjanya
  - o Memahami pencapaian target dan pengaruhnya terhadap pencapaian target perusahaan
- 3 Mengidentifikasi dan melakukan perbaikan prosedur di unit kerja
- o Mengetahui prosedur- prosedur yang berlaku di unit kerja
  - o Mampu mengevaluasi prosedur-prosedur yang berlaku di unit kerja
- 4 Menganalisis peluang penyempurnaan proses bisnis perusahaan
- o Memahami hubungan antara sistem kerja di unit kerjanya dengan proses bisnis perusahaan
  - o Mengevaluasi sistem kerja di unit kerjanya untuk memperbaiki proses bisnis perusahaan
- 5 Merekomendasikan hasil analisis penyempurnaan proses bisnis perusahaan
- o Merumuskan proses bisnis perusahaan secara terintegrasi di tingkat departemen
  - o Mengaitkan hubungan antara fungsi-fungsi dalam proses bisnis perusahaan di tingkat departemen
  - o Merumuskan Visi/ Misi Perusahaan di tingkat departemen

- o Memberikan usulan penyempurnaan proses bisnis perusahaan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi
- 6 Melakukan penyempurnaan proses bisnis yang mampu mengantisipasi resiko yang dihadapi perusahaan
- o Merumuskan proses bisnis perusahaan secara terintegrasi di tingkat Perusahaan
  - o Mengaitkan hubungan antara fungsi-fungsi dalam proses bisnis perusahaan di tingkat Perusahaan
  - o Merumuskan Visi/ Misi Perusahaan
  - o proses bisnis perusahaan untuk menghadapi tantangan dan peluang perusahaan

### Information Seeking (INF)

Besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan.

- 3 Menolak informasi baru karena menganggap hanya akan menghambat kelancaran tugasnya.
  - o Tidak percaya dengan data dan informasi yang disampaikan oleh pihak lain
  - o Menganggap bahwa dirinya lebih menguasai pekerjaannya dibandingkan orang lain
- 2 Tidak menunjukkan kepedulian terhadap perkembangan baru di dunia luar.
  - o Kurang menguasai teknologi sehingga tidak bisa mengikuti perkembangan dunia luar
  - o Tidak mau belajar hal-hal baru
- 1 Sudah merasa cukup dengan informasi yang dimiliki.
  - o Kurang tekun dalam mencari informasi
  - o Sudah merasa puas dengan pengetahuan yang dimiliki
- 0 Bersikap pasif dalam mencari informasi baru yang berhubungan dengan pekerjaannya.
  - o Selalu mengandalkan orang lain dalam mencari informasi
  - o Hanya mengandalkan informasi yang sudah tersedia di unit kerja
- 1 Berupaya mencari informasi baru tetapi terbatas yang berhubungan dengan pekerjaannya saja
  - o Mengajukan pertanyaan- pertanyaan langsung untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai tugas pekerjaannya
  - o Menggunakan informasi yang tampak.
- 2 Mampu melakukan investigasi untuk memperoleh informasi yang langsung berkaitan dengan pekerjaannya
  - o Menyelidiki secara pribadi masalah atau situasi yang dihadapi sehari-hari
  - o Menemukan dan menanyai orang-orang yang paling dekat dengan masalah tersebut

- 3 Mampu menggali informasi lebih mendalam untuk mendapatkan akar permasalahan atau latar belakang situasi
  - o Melakukan penelitian melalui berbagai media untuk memperoleh data/umpan balik yang dibutuhkan
  - o Melakukan penelitian resmi lewat surat kabar atau majalah
  - o Mengajukan serangkaian pertanyaan yang bersifat menyelidiki sampai keakar situasi atau masalah
  - o Menggali sampai dibawah permukaan isu-isu yang disuguhkan.
  - o Tidak berhenti dengan jawaban pertama saja, menemukan/mencari tahu mengapa sesuatu terjadi.
- 4 Melakukan usaha-usaha sistematis selama periode waktu tertentu untuk memperoleh data yang dibutuhkan
  - o Menelusuri dan menggali informasi dengan metodologi sistematis dan objektif serta reliabel
  - o Merangkum data dan fakta untuk memperoleh kesimpulan
  - o Memakai cara sistematis guna memperoleh objektifitas informasi yang lebih dipercaya
- 5 Mampu menciptakan dan mengembangkan sistem penggalian informasi yang akurat
  - o Mengunjungi orang-orang lain yang tidak terlibat secara pribadi untuk memperoleh perspektif, informasi pokok, pengalaman mereka dan lain-lain
  - o Secara pribadi telah menetapkan sistem atau kebiasaan yang sudah berjalan untuk mendapatkan informasi ("manajemen dengan cara berkeliling/berkunjung", pertemuan-pertemuan informal yang tetap dan lain-lain).
  - o Menetapkan individu-individu untuk melakukan pengumpulan informasi yang tetap baginya
- 6 Mampu melibatkan pihak lain secara informal dalam mendukung penggalian informasi secara mandiri
  - o Melibatkan orang-orang lain yang biasanya tidak terlibat dan meminta mereka mencari informasi.
  - o Memberikan arahan dan bimbingan terhadap orang lain yang terlibat dalam pencarian informasi.

#### Concern For Order (CO)

Dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan / mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan , kualitas dan ketepatan / ketelitian data dan informasi di tempat kerja.

- 3 Ceroboh dalam bekerja dan tidak menunjukkan kualitas kerja yang prima.
  - o Kurang hati-hati dalam bekerja
  - o Dalam melakukan pekerjaan sering membahayakan diri sendiri maupun orang lain



- 2 Dalam bekerja kurang teliti.
  - o Kurang teliti dalam bekerja sehingga hasil kerjanya banyak ditemui kesalahan
  - o Cenderung tergesa-gesa dalam menyelesaikan pekerjaan
  
- 1 Menunjukkan sikap kerja yang tidak sistematis.
  - o Sering melakukan pekerjaan tanpa memperhatikan prosedur atau SOP yang berlaku.
  - o Tidak bisa memprioritaskan pekerjaan mana yang harus didahulukan dan yang tidak
  
- 0 Tidak menyukai pekerjaan yang menuntut ketelitian dan keteraturan.
  - o Menghindari pekerjaan yang menuntut ketelitian.
  - o Sering meminta bantuan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan yang menuntut ketelitian.
  
- 1 Menjaga tempat kerja selalu teratur dan terorganisasi dengan baik
  - o Melakukan pekerjaan sesuai prosedur
  - o Memeriksa kembali akurasi dari informasi atau pekerjaan sendiri.
  - o Membuat pengorganisasian file yang mudah diakses oleh diri sendiri
  - o Disiplin dalam melaksanakan tugas
  
- 2 Memperlihatkan perhatian terhadap aturan dan kejelasan tugas
  - o Memantau kualitas pekerjaan dari orang-orang lain
  - o Mengecek untuk memastikan bahwa prosedur-prosedur diikuti dengan benar
  - o Mempertahankan catatan yang jelas dan rinci tentang kegiatan-kegiatan sendiri atau kegiatan-kegiatan orang lain
  
- 3 Bekerja secara rinci dengan menata data yang diperlukan sehingga memudahkan pengecekan terhadap kualitas dan informasi yang diperlukan
  - o Memantau kemajuan/perkembangan dari suatu proyek berkenaan dengan hal-hal penting dan tenggat waktu atau batas waktu.
  - o Memantau data, menemukan kelemahan-kelemahan atau data yang hilang.
  - o Mencari informasi agar tetap tertib/teratur
  - o perhatian atau minat yang umum untuk meningkatkan keteraturan dalam sistem yang ada.
  
- 4 Mampu melakukan monitoring hasil kerja orang lain dan menjamin keakuratannya berdasarkan informasi yang telah dimiliki
  - o Mengembangkan dan menggunakan sistem-sistem untuk mengatur dan menelusuri/melacak informasi, misalnya; catatan tentang pekerjaan
  - o Menugaskan orang untuk memantau
  - o Mampu memonitor kemajuan kerja proyek dan mendeteksi penyimpangan serta menemukan informasi atau dokumen yang kurang/hilang untuk melengkapinya
  
- 5 Mampu memonitor kemajuan kerja proyek dan mendeteksi penyimpangan serta menemukan informasi atau dokumen yang kurang/hilang untuk melengkapinya
  - o Mampu mengidentifikasi permasalahan dari data yang ada

- o Merumuskan perbaikan
  - o Menemukan kesalahan
- 6 Mampu mengembangkan sistem jaminan mutu untuk mencapai hasil yang akurat kualitas sesuai standar perusahaan
- o Menyiapkan (siap pakai) sistem-sistem yang baru, rinci dan kompleks guna meningkatkan keteraturan dan kualitas data, (misalnya, prosedur baru yang dikomputerisasi, jalur kerja yang baru)
  - o Mengevaluasi kebutuhan-kebutuhan baru (yang tidak berkaitan dengan keteraturan) karena ketidak teraturan/kekacauan yang dirasakan.

### Self Confidence (SCF)

Keyakinan pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas / tantangan / pekerjaannya.

- 3 Menunjukkan sikap tidak berdaya dan tidak yakin dengan kemampuannya.
  - o Menolak tugas yang diberikan kepadanya dengan alasan sulit dan tidak mampu
  - o Tidak pernah mencapai target dalam bekerja dengan alasan tidak mampu
- 2 Terlalu menyalahkan diri sendiri dan menganggap dirinya kurang berarti.
  - o Menyalahkan diri sendiri ketika gagal mencapai target
  - o Menganggap bahwa tugas yang diberikan kepadanya tidak memberi pengaruh bagi kesuksesan perusahaan
  - o Menarik diri dari kelompoknya karena menganggap dirinya tidak memiliki peran penting.
- 1 Menyalahkan orang lain untuk menutupi kekurangan dirinya.
  - o Menyalahkan kinerja orang lain jika tidak berhasil mencapai target
  - o Menganggap bahwa dirinya benar dan orang lain/ bawahan salah
  - o Tidak mau disalahkan ketika tidak berhasil mencapai target yang diharapkan
- 0 Seringkali ragu dalam bertindak dan membutuhkan persetujuan.
  - o Tidak berani mengambil keputusan sendiri dalam batas kewenangannya
  - o Selalu membutuhkan pendapat orang lain sebelum bertindak dalam batas kewenangannya
  - o Ragu-ragu dalam mengambil keputusan
- 1 Berani membuat keputusan secara independen dan bekerja tanpa pengarahan rutin
  - o Bekerja tanpa memerlukan supervisi
  - o Percaya diri
  - o Menampilkan diri dengan keyakinan kuat
- 2 Impresif, mampu mengambil keputusan sesuai otoritasnya tanpa persetujuan dari orang

lain

- o Bertindak kendati orang-orang lain tidak setuju (dalam cara yang tidak konfrontatif )
- o Memperlihatkan komitmen terhadap sasaran meski terdapat rintangan/halangan-halangan.
- o Bersedia menerima risiko serta tanggungjawab

Page | 24

- 3 Menunjukkan rasa percaya diri atas kemampuannya pada orang lain
  - o Menunjukkan kepercayaan akan kemampuan dirinya secara eksplisit
  - o Menyatakan secara jelas kepercayaan/ keyakinan terhadap pertimbangan sendiri
- 4 Menampilkan diri sebagai seorang ahli yang kompeten di bidangnya, berupaya aktif berperan dan berkontribusi dalam setiap permasalahan kerja untuk unit atau perusahaan
  - o Tampil sebagai ahli yang kompeten dan motivator kerja dalam perusahaan
  - o Tampil sebagai pribadi yang bersedia mengambil tanggung jawab dan beban kerja yang tidak tertangani atau teratasi oleh orang lain
  - o Menyampaikan aspirasi dan pendapat kepada pihak manajemen dan klien.
- 5 Mampu secara sukarela melakukan tugas yang menantang dan mengandung risiko tinggi
  - o Mengambil/ menerima tugas-tugas yang benar-benar menantang secara sukarela (misalnya, tugas-tugas yang sangat beresiko secara pribadi ).
  - o Menyampaikan pendapat secara tegas dan percaya diri walaupun dalam situasi konflik.

#### Self Control (SCT)

Kemampuan untuk mengendalikan diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan yang negatif pada saat menghadapi tantangan ataupun pada saat bekerja di bawah tekanan.

- 3 Menjadi mudah marah dan sulit terkendali.
  - o Mudah marah, sehingga membuat rekannya enggan untuk mendekatinya.
  - o Mudah tersulut amarahnya oleh hal-hal yang kecil sekalipun
  - o Sulit mengendalikan dirinya ketika marah
- 2 Cenderung untuk melarikan diri.
  - o Menghindar dari tugasnya karena mempunyai masalah dengan rekan kerjanya.
  - o Bersikap diam dan memilih untuk menyimpan masalahnya daripada menyelesaikannya
- 1 Menunjukkan sikap tidak berdaya.
  - o Bersikap pasrah, tanpa ada usaha untuk memperbaiki diri
  - o Seringkali mengeluh terhadap masalah yang menyimpannya tanpa ada usaha untuk memperbaiki keadaan.
- 0 Menunjukkan sikap mudah cemas.
  - o Mudah gelisah ketika berhadapan dengan masalah.

- o Merespon datangnya masalah dengan kepanikan.
  - o Bekerja menjadi tidak terstruktur (teratur) ketika berada dalam tekanan.
- 1 Menahan diri untuk tidak bereaksi secara negatif atau melakukan perbuatan yang tidak pantas
    - o Menahan diri untuk tidak bereaksi secara negatif atau melakukan perbuatan yang tidak pantas
    - o Menahan diri untuk tidak terlibat dalam perbuatan yang tidak tepat atau perilaku yang impulsif.
  - 2 Mengendalikan emosi meskipun tampak dalam ekspresi
    - o Merasakan adanya emosi yang kuat, seperti kemarahan, frustrasi atau tekanan berat, dapat mengendalikan emosi ini, namun tidak mengambil langkah yang konstruktif.
    - o Menahan diri saat orang lain mengucapkan atau melakukan sesuatu yang menyinggung perasaan
  - 3 Bersikap tenang
    - o Memanfaatkan tehnik pengelolaan stres untuk mengendalikan tanggapan,
    - o Mampu mencegah frustrasi, menghadapi tekanan yang sedang dihadapi secara efektif
  - 4 Bersikap tenang
    - o Memanfaatkan tehnik pengelolaan stres untuk mengendalikan tanggapan
    - o Mampu mencegah frustrasi, menghadapi tekanan yang sedang dihadapi secara efektif
  - 5 Mampu memberikan respon yang membangun terhadap permasalahan yang ada
    - o Mengendalikan emosi atau tekanan lainnya yang sangat kuat
    - o Melakukan aktifitas untuk menanggapi secara konstruktif terhadap sumber masalahnya
    - o Menyelesaikan masalah penyebab stress atau tekanan
  - 6 Mampu merespon situasi genting dengan akurat dan dapat mencari hikmah dari situasi tersebut.
    - o Dalam kondisi tekanan yang sangat berat, mampu menendalikan diri dan mendapatkan hikmah di balik kejadian itu.

### Relationship Building (RB)

Besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jejaring sosial dengan baik.

- 3 Sulit membangun hubungan baik dengan orang lain.
  - o Emosional, sehingga membuat rekannya enggan untuk mendekatinya.
  - o Selalu berprasangka buruk, sehingga cenderung untuk tidak diterima oleh lingkungannya.
- 2 Berusaha menghindar untuk melakukan pekerjaan yang menuntut kemampuan

berhubungan dengan orang lain.

- o Menolak bila diberi tugas yang memerlukan interaksi / hubungan kerja dengan orang lain.
- o Selalu menyendiri di unit kerjanya, menyibukkan diri dengan pekerjaannya (tidak peduli dengan orang lain).

Page | 26

- 1 Canggung ketika bekerja di bidang yang menuntut kemampuan berhubungan dengan orang lain.
  - o Kesulitan komunikasi saat harus menghadap atasan atau rekan kerjanya untuk menjelaskan permasalahan yang ada.
  - o Bingung bagaimana harus bertanya berkaitan dengan tugas pekerjaannya.
  - o Tidak tahu bagaimana harus memulai sebuah percakapan
  
- 0 Bersikap pasif dalam membina hubungan sosial.
  - o Malu untuk memulai interaksi dengan orang lain
  - o Menunggu orang lain memulai percakapan untuk dapat berkomunikasi
  
- 1 Melakukan interaksi terkait urusan kerja mencakup percakapan pekerjaan dalam situasi informal
  - o Membuat kontak terkait urusan kerja secara tatap muka, telepon, sms atau email
  - o Tanggapan melakukan kontak terkait urusan kerja maupun bukan guna memelihara hubungan baik sesama rekan
  
- 2 Melakukan interaksi sosial secara luwes, adaptif dan menyenangkan, menstimulasi minat hubungan orang lain
  - o Bersikap ramah dan menyenangkan dalam merespon kunjungan kerja atau pihak lainnya ke unit kerja sehingga menimbulkan kesan baik
  - o Melakukan kontak guna memulai hubungan baik dengan relasi kerja di perusahaan atau di luar perusahaan terkait dengan kepentingan perusahaan.
  - o Membuat kesepakatan guna interaksi kerja lebih intensif dengan relasi kerja di dalam dan di luar perusahaan terkait kepentingan perusahaan
  - o Bertukar gagasan dan berbagi info terkait persoalan tertentu di dalam dan diluar perusahaan.
  
- 3 Membangun kemantapan interaksional dan relasional terkait pekerjaan dengan sejumlah unit dalam situasi sosial yang lebih terstruktur
  - o Membangun kesepakatan dengan sesama rekan, konsumen, dan klien dan secara sadar menjaga kesepakatan tersebut
  - o Melakukan event persahabatan yang menunjukkan peran, kepedulian, kontribusi dan tanggung jawab social dalam relasi kerja internal perusahaan atau pihak kedua serta masyarakat sekitar
  
- 4 Menciptakan jaringan - jaringan
  - o Mengidentifikasi peluang-peluang dan individu-individu dengan siapa hubungan/kontak dapat diawali
  - o Mendirikan hubungan dan jaringan-jaringan yang saling bermanfaat
  - o Memelihara hubungan dengan individu-individu/ orang-orang penting atas perusahaan-

perusahaan

- 5 Mempertahankan keunggulan kompetitif melalui hubungan- hubungan
  - o Mengembangkan hubungan erat dengan tokoh-tokoh masyarakat dan aparat-aparat pemerintah demi mencapai sasaran-sasaran korporasi.
  - o Menggunakan hubungan, jaringan dan kontak-kontak yang mapan/ ada untuk mengidentifikasi peluang-peluang bisnis baru

### Flexibility (FLX)

Kemampuan untuk menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai rekan atau kelompok yang berbeda; kemampuan untuk menghargai perbedaan, pandangan dan pertentangan atas suatu isu.

- 3 Sering menyalahkan pandangan/cara kerja yang berbeda dengan dirinya.
  - o Dalam rapat atau diskusi, sering menyalahkan pendapat orang lain yang tidak sama dengan pendapatnya.
  - o Menjatuhkan orang lain yang berbeda pandangan dengan dirinya.
  - o Tidak mau menerima pendapat orang lain dan mau menang sendiri dalam diskusi.
  - o Mencari-cari kesalahan kerja orang lain
- 2 Selalu bersikukuh pada pandangannya dan tidak bisa ditawar.
  - o Selalu menganggap bahwa pandangannya adalah yang paling benar.
  - o Tidak mau mendengarkan pendapat orang lain.
  - o Tidak mau melaksanakan keputusan yang sudah ditetapkan dalam tim kerja.
- 1 Tidak mau melakukan perbaikan dan hanya terpaku pada prosedur
  - o Tidak mau melakukan hal-hal yang baik yang melebihi prosedur
  - o Menafsirkan prosedur secara kaku sehingga mengganggu kerjasama tim dalam mencapai tujuan perusahaan
- 0 Kurang aktif mencari pola kerja yang lebih efektif.
  - o Enggan untuk merubah cara kerja yang telah biasa dilakukannya
  - o Enggan mengevaluasi cara kerja yang selama ini dilakukannya
  - o Selalu menganggap bahwa cara kerja selama ini adalah yang paling benar.
- 1 Memandang situasi secara objektif dan bersedia menerima pendapat orang lain
  - o Memahami bahwa pandangan-pandangan orang lain sama baik dan sama layak/pantasnya dengan pandangan sendiri
  - o Menerima bahwa mereka memang berbeda.
  - o Bisa memahami alasan orang lain dalam mengambil keputusan
  - o Mengakui validat pendapat orang lain
  - o Mempertimbangkan factor situasional secara objektif yang lebih bermanfaat bagi diri

pribadi maupun lingkungan kerja

- 2 Menerapkan prosedur secara fleksibel untuk mencapai tujuan perusahaan
  - o Menyesuaikan pekerjaan pribadi dengan tugas – tugas rekan kerja dalam situasi mendesak.
  - o Melihat situasi sebelum bertindak
  - o Menerima cara lain yang diusulkan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - o Mempersiapkan berbagai alternative solusi sebagai antisipasi perubahan situasi bekerja.
- 3 Menyesuaikan tingkah laku, pendekatan dan strategi sesuai dengan situasi maupun orang yang dihadapi
  - o Melakukan tindakan diluar rencana pada saat diperlukan
  - o Memutuskan apa yang harus dilakukan berdasarkan situasi yang ada.
  - o Bertindak agar sesuai dengan situasi atau orang yang dihadapi.
- 4 Menyesuaikan strategi dan tujuan pribadi terhadap perbedaan situasi.
  - o Merubah cara pendekatan pribadi setelah mengetahui pendekatan sebelumnya tidak berhasil.
  - o Menyesuaikan rencana, tujuan atau proyek secara menyeluruh agar cocok dengan situasi.
- 5 Melakukan perubahan-perubahan organisasional
  - o Membuat perubahan rencana jangka pendek sebagai respon terhadap perubahan kebutuhan perusahaan
  - o Melakukan perubahan-perubahan kecil atau sementara di unit kerja atau divisi/bagian sendiri atau di unit kerja atau divisi/bagian lain guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan dari situasi tertentu.
- 6 Menyesuaikan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan
  - o Membuat perubahan rencana jangka panjang sebagai respon terhadap perubahan kebutuhan perusahaan
  - o Melakukan perubahan-perubahan besar di unit kerja atau divisi/bagian sendiri atau unit kerja atau divisi/bagian lain guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan dari situasi tertentu.

Page | 28

### Interpersonal Understanding (IU)

Kemampuan untuk memahami hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan, bisa berupa pemahaman perasaan, keinginan atau pemikiran orang lain.

- 3 Bersikap menyepelekan orang lain.
  - o Merendahkan kemampuan yang dimiliki orang lain.
  - o Tidak percaya kepada kemampuan orang lain.
  - o Menganggap dirinya paling hebat



- 2 Tidak menunjukkan minat mendengarkan dan tidak memahami orang lain.
  - o Memilih untuk pergi daripada mendengarkan masalah yang diceritakan oleh rekan kerjanya.
  - o Tidak dapat menempatkan diri dalam suasana duka atau kesedihan yang dialami orang lain.
  - o Tidak peduli terhadap permasalahan kerja yang dialami rekannya
  
- 1 Mendengarkan tetapi tidak berusaha memahami.
  - o Hanya mendengarkan saja, tanpa memberikan tanggapan pribadinya.
  - o Tidak memberikan respon apapun ketika mendengarkan orang lain berbicara.
  
- 0 Hanya mendengarkan pandangan yang membenarkan keyakinannya.
  - o Hanya memberikan respon positif terhadap ungkapan yang sesuai dengan keyakinannya.
  - o Tidak mau menanggapi pendapat yang berbeda dengan dirinya
  - o Selalu menyanggah / menolak pendapat orang lain yang berbeda dengan dirinya
  
- 1 Mengerti isi pesan verbal atau emosi orang lain (tidak kedua-duanya secara bersamaan).
  - o Mengerti isi perasaan dibalik ungkapan perasaan atas keinginan yang disampaikan
  - o Memahami emosi atau maksud pernyataan orang lain
  - o Memperlihatkan keterbukaan dan keinginan menerima informasi
  - o Mendengarkan orang-orang lain (individu-individu atau kelompok-kelompok) dan dapat memahami petunjuk- petunjuk non verbal (tidak diucapkan lisan) terhadap perasaan dan emosi orang-orang lain dan menanggapi dengan kepekaan
  
- 2 Mengerti baik isi pesan verbal maupun emosi orang lain (secara bersamaan)
  - o Memahami emosi sekaligus maksud pernyataan orang lain
  - o Mampu menangkap inti permasalahan dan mengkonfirmasi topik-topik pembicaraan
  
- 3 Memahami makna dari hal – hal yang tidak diungkapkan secara langsung oleh orang lain termasuk bahasa tubuh yang digunakan
  - o Mengerti pikiran, factor – factor yang dipedulikan oleh orang lain serta perasaan atau emosi mereka yang tidak terungkap secara langsung.
  - o Memahami perasaan orang lain melalui Bahasa tubuhnya
  
- 4 Mampu mengerti hal – hal yang mendasari suatu permasalahan, alasan – alasan yang mendasari munculnya perasaan, tindakan ataupun kepedulian seseorang.
  - o Memahami dasar dari suatu permasalahan, munculnya perasaan, tindakan, ataupun kepedulian seseorang
  - o Memahami kekuatan dan kelemahan seseorang
  - o Mampu menunjukkan pandangan yang seimbang tentang kekuatan dan kelemahan spesifik pribadi seseorang.
  
- 5 Mampu mengerti hal – hal yang mendasari suatu permasalahan, alasan – alasan yang mendasari munculnya perasaan, tindakan ataupun kepedulian seseorang



- o Memahami penyebab yang kompleks dari perbuatan, pola perilaku maupun masalah lama seseorang

### Organizational Awareness (OA)

Page | 30

Memahami struktur organisasi formal serta masalah – masalah maupun peluang yang dapat mempengaruhi organisasi.

- 3 Tidak memahami struktur organisasi di unit kerja dan peraturan yang berlaku
  - o Tidak mengetahui prosedur/ WI yang berlaku
  - o Tidak mengetahui struktur jabatan di unit kerja
- 2 Menghambat proses bisnis di unit kerja
  - o Berkonflik dengan rekan kerja di unit kerja
  - o Membuat suasana di unit kerja tidak nyaman
  - o Bekerja tanpa mengikuti prosedur / WI yang berlaku
- 1 Membantah perintah atasan terkait pelaksanaan pekerjaan di unit kerja
  - o Tidak mau melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab di unit kerja
  - o Tidak mau menyelesaikan pekerjaan yang diperintahkan oleh atasan
- 0 Membuat isu-isu yang tidak bertanggung jawab dalam perusahaan
  - o Menyebarkan isu-isu yang dapat meresahkan karyawan
  - o Berkerjasama dengan pihak luar untuk merusak reputasi perusahaan
- 1 Mampu memahami struktur organisasi formal
  - o Mengenal atau menerapkan struktur formal atau hirarki dari organisasi, “rantai komando”, kewenangan posisi, ketentuan dan peraturan-peraturan, kebijakan dan lain-lain
  - o Mengenal kekuasaan dari setiap posisi, peraturan dan SOP dalam organisasi
- 2 Mampu memahami struktur informal di dalam organisasi
  - o Memahami (menggunakan) struktur-struktur informal (mengidentifikasi para pemain kunci orang-orang yang mempengaruhi keputusan-keputusan, dan lain-lain).
  - o Menerapkan pengetahuan ini apabila struktur formal tidak berhasil seperti yang dikehendaki.
  - o Mampu mengidentifikasi orang – orang yang berpengaruh dalam sebuah orang organisasi
- 3 Mampu memahami iklim dan budaya organisasi dengan baik
  - o Mengetahui atau mengenal keterbatasan organisasional yang tidak diucapkan apa yang mungkin dan tidak mungkin pada saat-saat tertentu atau pada posisi-posisi tertentu.
  - o Mengenal dan menggunakan kultur serta bahasa korporasi dan lain-lain, yang akan menghasilkan respon/tanggapan terbaik.
  - o Mampu mengenali dan memanfaatkan kebiasaan, tata cara, situasi tertentu dan

sebagainya sehingga apa yang disampaikan menjadi didengar

- 4 Memahami politik organisasi
  - o Memahami saling pengaruh dan hubungan / kekuatan kelompok yang sedang berjalan di organisasi
  - o Memahami dan pada saat diperlukan menggunakan pengaruh dan hubungan kelompok/ politis yang sedang berjalan di organisasi (aliansi atau persaingan).
- 5 Memahami isu-isu yang beredar di organisasi
  - o Mengetahui dasar masalah yang dihadapi perusahaan
  - o Mampu menjelaskan struktur fungsional yang menjadi kekuatan tulang punggung organisasi (misal mampu mengenali think thank kelompok yang sedang memimpin)
- 6 Memahami isu – isu jangka panjang yang beredar dalam sebuah organisasi
  - o Mengetahui masalah, peluang dan kekuatan politik yang akan mempengaruhi perusahaan di masa depan dalam kaitannya dengan lingkungan luar perusahaan.

