

**KAMUS KOMPETENSI**  
**( Spencer & Spencer )**

## TABEL TINGKAT KOMPETENSI UNTUK JABATAN

### ACHIEVEMENT AND ACTION : MERENCANAKAN & MENGIMPLEMENTASIKAN

<b>1.KOMPETENSI</b>	:	<b>SEMANGAT UNTUK BEPRESTASI atau UNTUK MENCAPAI TARGET KERJA ( ACHIEVEMENT ORIENTATION, ACH)</b>
Definisi	:	Derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas standar
<b>Mencakup</b>	:	Bekerja untuk memenuhi standar yang ditetapkan oleh manajemen Menetapkan dan bertindak dalam meraih sasaran diri sendiri dan orang lain Fokus pada perbaikan Pengoptimalan dalam penggunaan sumber daya Melakukan perhitungan terhadap resiko enterpreneurial

### SKALA ACH

Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan Semangat Berprestasi
	<b>Dimensi A: Intensitas dan Kelengkapan</b>
0	<i>Berfokus pada tugas yang diberikan.</i> Memberikan usahanya dengan fokus pada tugas yang dengan prestasi rata-rata. Tidak diperlukan suatu inisiatif untuk memulai suatu tugas atau cara kerja yang baru
1	<i>Bermotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan cara yang lebih baik.</i> Memiliki inisiatif dan menunjukkan keinginan untuk <u>mencapai standar kerja</u> yang telah ditetapkan (minimum sama dengan prestasi rata-rata). Senangnya mencoba untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik atau benar, misalnya <u>ingin</u> menemukan cara kerja yang lebih cepat, lebih efisien, lebih murah dsb.
2	<i>Selalu berusaha untuk menyamai standar orang lain / prestasi rata-rata.</i> Harus mampu untuk bekerja untuk <u>mencapai suatu standar kinerja</u> yang ditetapkan oleh pihak manajemen ( misalnya, menyesuaikan dengan anggaran, mencapai kuota / target penjualan, dan persyaratan kualitas, dsb).
3	<i>Mampu menetapkan ukuran kepuasan kerja / prestasi kerja sendiri, tidak perlu ada pedoman perfomasi dari manajemen.</i> Berfikir mandiri dalam menetapkan ukuran keberhasilan kerjanya; misalnya, jumlah uang yang dikeluarkan, tingkatan penjualan yang ingin dicapai, menilai perfomansi orang lain, penggunaan waktu, tingkat scrap, memenangkan persaingan, dsb. Level ini juga dapat untuk jabatan yang memegang jabatannya perlu menetapkan target kerjanya secara mandiri, tetapi belum benar-benar menantang, tetapi selalu menetapkan target baru yang sedikit lebih baik. ( catatan: untuk target kerja yang benar-benar menantang dapat diberi nilai untuk level 5, jika tidak benar-benar menantang (agak ragu) diberi skor, 3)
4	<i>Terus berusaha untuk memperbaiki kinerja</i> Mempunyai kebijakan dalam sistem kerja, atau dalam kebiasaan kerjanya sendiri untuk memperbaiki kinerja (menetapkan target kerja selalu meningkat dari waktu ke waktu, misalnya mengerjakan sesuatu dengan lebih baik, cepat, dengan biaya yang lebih murah, lebih efisien, meningkatkan kualitas, kepuasan konsumen, semangat pendapatan), tanpa menetapkan suatu target / tujuan tertentu pada awal kerjanya

5	<b>Menetapkan tujuan yang menantang.</b> Menetapkan suatu tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang menantang baik menurut standar diri sendiri maupun standar dari orang lain. ( misalnya, meningkatkan ( penjualan / kualitas / produktivitas sebanyak 15% dalam waktu 6 bulan).”menantang”disini maksudnya ada kemungkinan 50-50 untuk mencapai tujuan tersebut merupakan suatu tujuan yang ketat, namun realistis, atau mungkin dilaksanakan. Individu yang biasa melaksanakan merencanakan suatu tujuan untuk mencapai suatu tujuan yang menantang tetap diberi skor 5, bahkan jika tujuan itu tidak dapat dicapai. Sebaliknya untuk individu yang dalam kesehariannya membuat target yang “aman” tidak diberi skor 5, tetapi 3,. Skor 5 diberikan juga kepada individu yang tidak mencapai target kerjanya di awal, tetapi terbukti performansinya meningkat tajam. ‘Tadinya ketika saya mengambil alih, efisiensinya sebesar 20%, sekarang 85%.
6	<b>Menganalisa segala tindakan dan keputusan berdasarkan pertimbangan Biaya-Manfaat (Cost Benefit Analisis).</b> Menentukan keputusan-keputusan, menetapkan prioritas, atau memilih tujuan–tujuan dalam basis input dan output: membuat pertimbangan secara ilmiah dan eksplisit.
7	<b>Mengambil resiko enterprenerial dengan pertimbangan yang masak.</b> Memanfaatkan sumber daya dan atau waktu yang signifikan (dalam ketidakpastian) untuk meningkatkan peformansi, mencoba suatu yang baru, mencoba suatu tujuan yang menantang (misalnya mengeluarkan produk atau jasa baru, memilih operasi ‘turn aroun”), disamping itu juga melaksanakan tugas untuk meminimasi resiko yang akan terjadi (misalnya, melakukan riset pemasaran, melakukan pendekatan pada konsumen, dsb); atau dalam Achievement for orther entrepreneurial, memberikan semangat dan mendukung bawahan dalam menanggung resiko entrepreneurial. Mengambil kesempatan baru dengan penuh pertimbangan, dan meninggalkan apa yang telah dicapai / dimiliki dengan resiko terbesar akan kehilangan yang telah dimiliki jika ternyata kesempatan baru yang diambil tersebut gagal.
8	<b>Konsisten dalam usaha-usaha entrepreneurial.</b> Melaksanakan tindakan yang dilakukan diluar waktu kerja dalam ketidakpastian untuk meraih tujuan entrepreneurial; atau dengan sukses melakukan usaha-usaha entrepreneurial.
<b>Penjelasan Indikator Pemegang jabatan</b>	
<b>Dimensi B. Dampak prestasi /usaha yang dilakukan, besarnya pengaruh (berlaku jika level kompetensi ACH A 3 atau lebih)</b>	
1	<b>Fokus pada kinerja / performansi pribadi.</b> Bekerja untuk meningkatkan efisiensinya melalui teknik time management, metode kerja personal yang baik, dan sebagainya.Termasuk di dalamnya usaha-usaha untuk untuk meningkatkan efisiensi kerja diri sendiri dan bisa juga termasuk satu orang lainnya (salah satu bawahan, sekretaris, dan sebagainya).
2	<b>Mempengaruhi satu atau dua orang lain.</b> Mampu menumbuhkan komitmen finansial (pendapatan / penghematan) yang kecil saja bagi perusahaan
3	<b>Mempengaruhi satu kelompok kerja (4-15 orang).</b> Mampu memberikan dampak komitmen finansial atau penjualan dengan ukuran moderat. Bekerja untuk membuat sistem yang menjadi lebih efisien, mempengaruhi orang lain untuk bekerja dengan lebih baik / efisien (ACH Others), meningkatkan performansi kelompok (ACH Team).
4	<b>Mempengaruhi satu departemen lebih dari ( 15 orang).</b> Mampu meningkatkan penjualan dalam jumlah yang cukup besar atau komitmen yang cukup besar bagi perusahaan.
5	<b>Mempengaruhi perusahaan yang cukup besar dalam skala menengah.</b> (atau suatu divisi dalam perusahaan besar).

6	<i>Mempengaruhi perusahaan dalam skala besar</i>
7	<i>Mempengaruhi keseluruhan industri</i>

Level	Penjelasan indikator Prilaku pemegang jabatan
<b>Dimensi C. Derajat inovasi, usaha membuat sesuatu yang baru, berbeda baik tindakan ide, dalam konteks pekerjaan organisasi ( berlaku untuk level kompetensi ACH A 3 atau lebih )</b>	
1	<b><i>Hal baru untuk pekerjaan atau unit kerja.</i></b> Mampu melakukan hal-hal tertentu ( untuk meningkatkan performansi) yang belum pernah dilakukan untuk pekerjaan tertentu, namun mungkin sudah dilakukan dibagian lain perusahaan
2	<b><i>Hal baru untuk organisasi.</i></b> Mampu melaksanakan performansi dengan hal-hal baru dan berbeda ( yang belum pernah dilakukan sebelumnya oleh perusahaan tersebut, namun bukan hal yang baru di dalam industri yang bersangkutan)
3	<b><i>Hal baru untuk industri.</i></b> Mampu meningkatkan performansi dengan melakukan hal yang unik, melawan arus, dan baru bagi industri yang bersangkutan.
4	<b><i>Transformasi.</i></b> Mampu melakukan hal-hal yang benar-benar baru dan efektif yang merubah industri ( misalnya transformasi yang dimulai Apple, terhadap industri komputer personal, pengembangan transistor oleh Schockley, yang mengawali langkah industri elektronik, transformasi yang dilakukan Henry Ford terhadap industri manufaktur mobil). Level ini, sesuai dengan definisinya, jarang sekali terlihat.

<b>2. KOMPETENSI</b>	:	<b>PERHATIAN TERHADAP KEJELASAN TUGAS KUALITAS DAN KETELITIAN KERJA ( CONCERN FOR ORDER, CO)</b>
Definisi	:	Dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan / mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan / ketelitian data dan informasi di tempat kerja
Terdiri dari	:	Mengawasi & memeriksa informasi Perhatian terhadap kejelasan, kepastian Keinginan untuk mengurangi ketidakpastian

### SKALA CO

Level	Penjelasan indikator perilaku pemegang jabatan
0	<i>Tidak dapat diberlakukan.</i> Mencari kejelasan tugas secara aktif tidak diperlukan, atau tugas dapat berubah-ubah karena dikerjakan oleh orang lain, atau kurangnya perhatian terhadap aturan diketahui, namun tidak menimbulkan masalah.
1	<i>Menjaga tempat kerja selalu terorganisir.</i> Memelihara lingkungan kerja yang teratur dengan meja, berkas-berkas, perkakas, dan sebagainya dalam susunan yang baik.
2	<i>Memperlihatkan perhatian umum terhadap aturan dan kejelasan tugas.</i> Mencari kejelasan tugas hasil yang diharapkan, berikut tugas-tugasnya mencakup penjelasan data / sumber daya yang digunakan. Lebih menyukai penugasan secara tertulis.
3	<i>Mengecek ulang pekerjaan sendiri.</i> Secara sadar selalu mengecek ulang sendiri akurasi informasi atau pekerjaan sendiri.
4	<i>Memonitor pekerjaan orang lain.</i> Memonitor kualitas pekerjaan orang lain, mengecek untuk meyakinkan bahwa prosuder yang berlaku sudah dilaksanakan dengan baik. Atau melakukan pencatatan proses kerja secara detail dan jelas mengenai aktivitas diri sendiri atau orang lain
5	<i>Memonitor data atau proyek.</i> Memonitor pekerjaan dari suatu proyek terhadap batas waktu. Memonitor data, menemukan kelemahan atau kehilangan data, dan mencari informasi untuk menjaga keteraturan; memberikan perhatian besar terhadap peningkatan keteraturan di suatu sistem.
6	<i>Mengembangkan sistem.</i> Mengembangkan dan menggunakan sistem untuk mengorganisir dan menjaga kemampuan lacak setiap informasi.
7	<i>Mengembangkan sistem yang kompleks.</i> Mengembangkan suatu sistem yang baru, detail, dan kompleks (terdiri dari banyak komponen & banyak pihak yang terlibat) pada tempatnya untuk meningkatkan keteraturan dan meningkatkan kualitas data atau mengurangi kebutuhan-kebutuhan baru dari ketidakteraturan sebelumnya.

<b>3. KOMPETENSI</b>	:	<b>PROAKTIF (INITIATIVE, INT)</b>
Definisi	:	Dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan / lingkungan melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu, tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru.
Terdiri dari	:	Tidak menyerah terhadap suatu penolakan Mengenali & memanfaatkan peluang – peluang Memiliki performansi lebih dari yang diharapkan pekerjaan Mengantisipasi dan meyiapkan peluang & masalah

### SKALA INT

Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan
<b>Dimensi A. Waktu : Berkisar dari keputusan yang diambil untuk waktu lampau, sekarang atau peluang masa yang akan datang</b>	
0	<i>Tidak dapat diaplikasikan atau tidak perlu inisiatif.</i> Perlu pengawasan terus menerus
1	<i>Menunjukkan usaha yang konsisten.</i> Konsisten mengambil inisiatif (dua inisiatif atau dua langkah) untuk mengatasi ketidakjelasan atau penolakan [dimensi waktu: tugas masalah atau tugas yang sedang dilakukan]. Tidak mudah menyerah jika rencana tidak berjalan dengan mulus.
2	<i>Memusatkan pada kesempatan atau masalah yang dihadapi pada saat sekarang.</i> Mengenali dan melakukan tindakan terhadap kesempatan yang ada sekarang atau memfokuskan pada masalah yang dihadapi sekarang ( biasanya diselesaikan pada waktu 1-2 hari)
3	<i>Cepat dalam krisis.</i> Cepat mengambil suatu keputusan dan bertindak dalam suatu krisis ( dimana norma yang berlaku adalah menunggu, ‘ belajar’ dan berharap masalah akan selesai dengan sendirinya.)
4	<i>Melakukan tindakan antisipatif untuk lebih dari 2 bulan kedepan.</i> Menciptakan kesempatan atau meminimasi masalah – masalah potensial dengan usaha –usaha khusus ekstra ( merencanakan program –program baru, mengadakan perjalanan khusus dan sebagainya) yang dilakukan untuk 1-2 bulan berikutnya
5	<i>Melakukan tindakan antisipatif untuk 3-12 bulan ke depan.</i> Mengantisipasi dan menyiapkan segala sesuatu untuk kesempatan dan masalah yang tidak diperhatikan oleh orang lain. Melakukan tindakan untuk menciptakan kesempatan atau menghindari krisis yang mungkin terjadi dimasa yang akan datang. Melihat jauh 3-12 bulan ke depan.
6	<i>Melakukan tindakan antisipatif 1-2 tahun ke depan.</i> Mengantisipasi situasi 1-2 tahun ke depan dan bertindak untuk menciptakan kesempatan dan menghindari masalah
7	<i>Melakukan tindakan antisipatif 2-5 tahun ke depan</i> dan bertindak untuk menciptakan kesempatan dan menghindari masalah.
8	<i>Melakukan tindakan antisipatif untuk 5-10 tahun ke depan.</i> Mengantisipasi situasi 5-10 tahun kedepan dan bertindak untuk menciptakan kesempatan dan menghindari masalah.
9	<i>Melakukan tindakan antisipatif lebih dari 10 tahun ke depan.</i> Mengantisipasi lebih dari 10 tahun ke depan dan bertindak untuk menciptakan kesempatan dan menghindari masalah.

Level	Penjelasan Indikator Prilaku pemegang jabatan
<b>Dimensi B</b>	
<b>Dorongan dari dalam diri sendiri , besarnya usaha yang dilakukan yang berhubungan dalam suatu pekerjaan</b>	
0	<b><i>Bekerja mandiri secara independen.</i></b> Melakukan pekerjaan tanpa pengawasan yang konstan.
1	<b><i>Melakukan usaha ekstra.</i></b> Bekerja lembur, bekerja, dimalam hari dan sebagainya untuk menyelesaikan tugas, meskipun tidak diharuskan / diminta
2	<b><i>Mengerjakan pekerjaan lebih dari yang diperintahkan.</i></b> Melampaui deskripsi pekerjaan, misalnya melakukan pekerjaan tambahan atas inisiatif sendiri
3	<b><i>Mengerjakan pekerjaan lebih dari yang diperintahkan.</i></b> Memulai dan melaksanakan tugas-tugas atau proyek baru.
4	<b><i>Mengerjakan pekerjaan jauh lebih dari yang diperintahkan.</i></b> Memulai dan melaksanakan tugas – tugas atau proyek – proyek yang baru.
5	<b><i>Melakukan usaha – usaha yang luar biasa atau heroik.</i></b> Bertindak tanpa kewenangan formal, mengambil resiko personal, mengabaikan aturan demi memenuhi kebutuhan pekerjaan. ( penekanan diberikan pada bagaimana memenuhi tuntutan pekerjaan, bukan bagaimana agar tidak melanggar norma yang berlaku).
6	<b><i>Melibatkan orang lain.</i></b> Melibatkan orang lain dalam usaha ekstra yang tidak biasa (misalnya melibatkan keluarga bawahan, anggota masyarakat, biasanya atas dasar suka rela).

<b>4.KOMPETENSI</b>	<b>:</b>	<b>MENCARI INFORMASI ( INFORMATION SEEKING,INFO)</b>
Definisi	<b>:</b>	Besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan
Mencakup	<b>:</b>	Mencari informasi yang tepat , Memilih peluang-peluang potensial yang mungkin berguna dimasa yang akan datang, berkeliling melihat situasi kerja

#### SKALA INFO

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
0	<i>Tidak diperlukan.</i> tidak mencari informasi tambahan selain yang diberikan kepadanya
1	<i>Bertanya.</i> Mengajukan pertanyaan langsung kepada yang disediakan atau orang yang terlibat secara langsung, dalam situasi yang bersangkutan, bahkan jika orang tersebut tidak hadir secara fisik dalam situasi yang bersangkutan, berkonsultasi dengan sumber daya yang ada. Menyadari bahwa orang dengan performansi superior sekalipun akan melakukan usaha untuk mengumpulkan informasi yang tersedia sebelum melakukan tindakan.
2	<i>Melakukan penyelidikan secara pribadi.</i> Bergerak sendiri untuk melihat pesawat, pabrik , kapal, instalasi konsumen, permohonan pinjaman bisnis, ruang kelas, paper atau masalah - masalah lainnya. Menyanyi orang-orang yang paling dekat dengan masalah yang biasanya diabaikan orang lain.
3	<i>Menggali lebih dalam.</i> Mengajukan serangkaian pertanyaan untuk mencari akar permasalahan atau latar belakang situasi, jauh dibawah permukaan.
4	<i>Menghubungi pihak pihak lain.</i> Menghubungi pihak lain yang tidak terlibat secara personal untuk mengetahui perspektif mereka mengenai, informasi yang melatar belakangi, pengalaman (ini sering dilakukan tetapi tidak penting, bentuk pemanfaatan hubungan yang dibina sebelumnya).
5	<i>Melakukan penelitian.</i> Melakukan usaha- usaha yang sistematis selama periode waktu tak terbatas, untuk memperoleh data yang di inginkan atau umpan balik yang dibutuhkan atau merlakukan riset formal lewat surat kabar, majalah dan media lainnya. {Jika informasi adalah berupa data teknis yang sudah ada atau pengetahuan atau usaha sistematis tersebut memerlukan suatu bentuk pelatihan, maka, skornya diberikan untuk Technical Expertise C}.
6	<i>Menggunakan cara kerja sendiri.</i> merencanakan cara kerja atau kebiasaan dalam mengumpulkan berbagai jenis informasi ( bisa berupa 'management by walking around' pertemuan informal secara reguler, dan sebagainya), jika hal ini ditunjukan benar-benar untuk mengumpulkan informasi.
7	<i>Melibatkan pihak lain.</i> Melibatkan orang – orang yang secara normal semestinya tidak terlibat dan meminta mereka mencari informasi yang diperlukan ( tidak memberikan skor untuk pendelegasian triset atau pencarian informasi kepada bawahan; poin ini hanya untuk melibatkan pihak – pihak yang seharusnya tidak terlibat )

## HELPING AND HUMAN SERVICE /MELAYANI

<b>5.KOMPETENSI</b>	<b>:</b>	<b>EMPATI(INTERPERSONAL UNDERSTANDING, IU)</b>
Definisi	:	Kemampuan untuk memahami hal hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan yang bisa berupa atas pemahaman perasaan , keinginan atau pemikiran dari orang lain.
Mencakup		Mendengarkan Respon dengan orang lain Sadar perasaan orang lain Cara Pemahaman

### SKALA IU

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
<b>Dimensi A. Kedalaman pemahaman terhadap orang lain</b>	
0	<i>Tidak dapat diberlakukan.</i> Tidak menunjukkan kepedulian nyata terhadap orang lain, tapi tidak terlihat adanya bukti kesalahpahaman yang serius. Level ini sering sebagai kombinasi dengan persuasi langsung (IMPACT level A-2 dan 3)
1	<i>Paham akan isi pesan verbalnya atau hanya emosinya saja.</i> Mampu memahami emosi seseorang yang sedang terjadi, ataupun mampu menangkap isi pesan eksplisit yang disampaikan, tapi tidak kedua-duanya secara bersamaan.
2	<i>Mengerti baik emosi maupun isinya.</i> Maupun memahami perasaan emosi seseorang yang sedang terjadi dan juga sekaligus menangkap isi pesan eksplisit yang disampaikan.
3	<i>Memahami dengan penuh pengertian.</i> Mengerti pikiran yang tidak terungkap secara verbal, pedulian dan penuh perasaan. Dan mampu membuat orang lain untuk bertindak sesuai dengan keinginan si pembicara.
4	<i>Memahami isu yang ada dibalik suatu percakapan.</i> Mampu mengerti hal-hal yang mendasari suatu permasalahan, alasan yang mendasari munculnya perasaan ,tindakan, ataupun kepedulian seseorang. Mampu menunjukkan suatu pandangan yang seimbang tentang kekuatan dan kelemahan spesifik seseorang.
5	<i>Memahami isu kompleks ada dibalik suatu percakapan.</i> Mampu mengerti penyebab yang kompleks dari perbuatan, pola kebiasaan maupun masalah lama seseorang.

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
<b>Dimensi B. Mendengar Dan Merespon Orang Lain</b>	
1	<i>Mendengarkan.</i> Menangkap kunci pokok pesan atau perasaan seseorang, atau bersedia mendengarkan bila didekati seseorang. Mengajukan pertanyaan untuk mengkonfirmasi pengertiannya tentang topik pembicaraan. Menggunakan pemahaman / kata-katanya sendiri dalam menerangkan apa yang sedang terjadi / pernah disampaikan kepadanya.
2	<i>Menjadi pribadi yang siap mendengarkan.</i> Selalu menyediakan diri mendengarkan orang lain,dan secara aktif berusaha untuk mengerti persoalan.
3	<i>Mampu memprediksi respon orang lain.</i> Menggunakan pemahaman yang didasari apa yang telah didengar dan dilihat, dan kemudian siap untuk merespon orang lain.
4	<i>Mendengar dengan responsif.</i> Merefleksikan kepedulian terhadap orang lain, mudah diajak bicara, merespon kepedulian orang lain dengan tindakan responsif untuk membantu. Selalu berusaha berdialog, berkomunikasi dua

	arah.
5	<i>Siap untuk menolong.</i> Menolong orang lain dengan masalah mereka baik yang mereka ungkapkan maupun tidak.

<b>6.KOMPETENSI</b>	:	<b>BERORIENTASI KEPADA PELANGGAN (CUSTOMER SERVICE ORIENTATION, CSO)</b>
Definisi	:	<i>Keinginan untuk membantu atau melayani pelanggan / orang lain.</i> Pelanggan adalah pelanggan yang sesungguhnya atau rekan pemakai hasil kerja kita.
Mencakup	:	Mencari informasi kebutuhan pelanggan dan menyesuaikan dengan produk atau jasa Mengambil tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan masalah pelayanan kepada pelanggan Bertindak sebagai seorang penasehat terhadap kebutuhan dan masalah pelanggan Bekerja dengan pandangan jangka panjang dalam mengenali masalah pelanggan

### SKALA CSO

Level	Penjelas Indikator Prilaku Pemegang Jabatan
<b>Dimensi A Berfokus perhatian kepada kebutuhan pelanggan</b>	
0	<i>Memberikan servis minimal yang dibutuhkan.</i> Memberikan respon seadanya atas pertanyaan / kebutuhan konsumen dan tidak berusaha untuk mencari akar permasalahan atau mencari konteks masalah yang dihadapi konsumen.
1	<i>Menindak lanjuti.</i> Menindak lanjuti kebutuhan, permintaan, keluhan konsumen. Menjaga agar konsumen mengetahui perkembangan terbaru dari produk / jasa perusahaan (tapi tidak mencari akar permasalahan yang dihadapi oleh konsumen).
2	<i>Menjalin dan memelihara komunikasi yang baik dengan konsumen dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan kedua belah pihak.</i> Memonitor kepuasan konsumen, mendistribusikan informasi yang membantu kepada konsumen. Memberikan servis yang ramah dan bersikap sebagai sahabat.
3	<i>Mengambil resiko pribadi.</i> Memperbaiki masalah yang berkaitan dengan konsumen secara sungguh-sungguh.
4	<i>Membuat diri sendiri selalu siap bagi konsumen. Selalu siap membantu terutama jika konsumen berada pada periode yang kritis.</i> Memberikan nomor telepon rumah, atau cara akses lain yang mudah ( nomor HP ), atau menghabiskan banyak waktu dilokasi konsumen. [level ini mungkin tidak relevan untuk beberapa situasi namun kadang sangat diperlukan pada situasi lain, tergantung dari perusahaan dan situasinya.
5	<i>Melakukan tindakan untuk segalanya menjadi baik.</i> Melakukan kegiatan nyata untuk meningkatkan nilai tambah untuk konsumen, untuk membuat keadaan lebih baik untuk konsumen. Menunjukkan ekspektasi yang positif terhadap konsumen.
6	<i>Memperbaiki kebutuhan-kebutuhan sesuai dengan kebutuhan konsumen yang sifatnya mendasar.</i> Mencari informasi mengenai kebutuhan-kebutuhan konsumen yang sifatnya mendasar / spesifik, selain yang sudah diketahui sebelumnya, dan mencocokkannya dengan produk dan jasa yang ada.
7	<i>Memiliki perspektif jangka panjang.</i> Bekerja dengan perspektif jangka panjang. mungkin akan mengakibatkan biaya, demi membina hubungan jangka panjang ini. Berusaha memenuhi keuntungan bagi konsumen. Kegiatan ini dimulai dengan memberikan sukses nyata bagi konsumen, dan kemudian meminta imbalan atas kesuksesan tersebut kepada konsumen.
8	<i>Bersedia menjadi penasehat / memberikan alternatif solusi secara obyektif.</i>

	Membuat suatu opini independen mengenai keinginan, masalah dan kesempatan yang dihadapi konsumen, serta kemungkinan implementasinya. Bertindak atas opini ini (misalnya, merekomendasikan pendekatan yang sesuai yang baru dan berbeda dengan apa yang diinginkan oleh konsumen).Terlibat secara langsung dan aktif dalam aksi pengambilan keputusan oleh konsumen. [ fungsi efektif dari level ini tergantung pada keberhasilan membangun hubungan dalam jangka panjang ].Memberikan dorongan kepada klien untuk menghadapi isu yang sulit.
9	<b>Membela konsumen.</b> Berada disisi konsumen, menentang perusahaan sendiri demi keuntungan jangka panjang perusahaan, misalnya memberikan nasehat kepada konsumen untuk menghentikan pembelian produk dari perusahaan sendiri (untuk membangun kesetiaan konsumen dimasa yang akan datang) ; atau mendorong pihak manajemen untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan konsumen. Berada dipihak konsumen memiliki keluhan yang sangat beralasan, meskipun melawan perusahaan sendiri.

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
	<b>Dimensi B. Inisiatif ( usaha yang dilakukan ) untuk melayani</b>
1	<b>Melakukan tindakan seperlunya (rutin).</b> Memberikan kebutuhan terhadap bagaimana memenuhi kebutuhan konsumen sebatas produser
2	<b>Bersikap sangat membantu kepada konsumen.</b> Melakukan lebih dari tindakan rutin untuk membantu konsumen (memakan waktu hampir 2 kali dan waktu normal)
3	<b>Berusaha dengan ekstra keras untuk memenuhi kebutuhan orang lain.</b> Lebih dari 2 sampai 6 kali waktu dan usaha yang normal dilakukan.
4	<b>Melibatkan orang lain dalam tindakan non rutin untuk memenuhi kebutuhan seseorang.</b>
5	<b>Melakukan usaha yang luar biasa keras.</b> Menggunakan waktu atau usaha pribadi selama berminggu- minggu untuk menolong orang lain ; atau melaksanakan tugas atau usaha yang jauh melebihi deskripsi tugas.

## MEMIMPIN

<b>7. KOMPETENSI</b>	:	<b>DAMPAK &amp; PENGARUH (IMPACT AND INFLUENCE, IMP)</b>
Definisi	:	Tindakan, membujuk, meyakinkan mempengaruhi orang lain sehingga mau mendukung rencana kita.
Terdiri	:	Mengantisipasi pengaruh suatu tindakan terhadap pandangan orang lain Menggunakan alasan, fakta, data-data, contoh nyata dan demonstrasi. Melakukan koalisi politis dan memberikan informasi untuk memperoleh pengaruh tertentu Menggunakan ketrampilan kelompok dalam memimpin suatu kelompok

## SKALA IMP

Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang jabatan
<b>Dimensi A. Tindakan untuk mempengaruhi orang lain (Jumlah &amp; kesulitan tindakan).</b>	
0	<i>Tidak berlaku.</i> Atau tidak berusaha untuk mempengaruhi atau membujuk orang lain.
1	<i>Menyatakan keinginannya tetapi tidak melakukan tindakan yang spesifik.</i> Menyatakan keinginannya untuk melihat adanya suatu pengaruh atau dampak tertentu yang dapat menghasilkan efek atau pengaruh terhadap reputasi, status dan penampilan.
2	<i>Melakukan satu tindakan persuasif.</i> Tidak berusaha melakukan tindakan khusus untuk meningkatkan ketertarikan orang lain terhadap ide yang disampaikan. Meyakinkan orang lain dengan langkah persuasif langsung dalam suatu diskusi atau presentasi, misalnya menampilkan alasan, data, tujuan yang lebih besar; menggunakan contoh-contoh kongkrit, alat bantu visual, demonstrasi dan sebagainya.
3	<i>Melakukan tindakan persuasif untuk 2 langkah untuk mempengaruhi.</i> Tidak berusaha melakukan tindakan khusus untuk meningkatkan interest orang lain. Melakukan persiapan dengan seksama untuk presentasi berbentuk data atau menyertakan 2 atau lebih argumen dari sudut pandang yang berbeda dalam suatu presentasi atau diskusi.
4	<i>Menyesuaikan cara mempengaruhi dengan komentar atau tindakan seseorang.</i> Menyesuaikan presentasi atau diskusi dengan interest atau level orang lain mengantisipasi efek dari suatu tindakan atau detail lain terhadap image orang tentang pembicara.
5	<i>Memperhitungkan untuk menggunakan suatu tindakan yang dramatis.</i> Memodelkan perilaku orang lain yang diinginkan atau memperhitungkan perilaku yang tidak biasa atau dramatis untuk menghasilkan impact yang spesifik. {catatan; tekanan atau kemarahan tidak diperhitungkan sebagai tindakan dramatis untuk mempengaruhi orang lain (lihat Directiveness level 8)}
6	<i>Melakukan 2 tahap dalam mempengaruhi orang lain.</i> Dimana setiap langkah disesuaikan dengan orang yang berbeda atau direncanakan untuk menimbulkan efek tertentu atau mengantisipasi dan mempersiapkan diri untuk menghadapi reaksi orang lain.
7	<i>Tiga tindakan atau menyusun pengaruh secara tidak langsung.</i> Meminta bantuan dari ahli atau pihak ketiga untuk mempengaruhi, atau melakukan

	tindakan yang berbeda, atau membuat argumen yang bertingkat dan kompleks. Membangun dukungan politis dan membangun dukungan ide dibelakang layar, memberikan informasi dengan bebas atau menahannya, demi untuk menimbulkan efek tertentu, menggunakan 'group process skills' untuk memimpin suatu kelompok.
8	<b>Menggunakan strategi untuk mempengaruhi yang kompleks.</b> Menggunakan strategi yang kompleks yang disesuaikan dalam situasi tertentu.(misalnya menggunakan serangkaian pengaruh tidak langsung –‘melakukan A untuk mendapatkan B sehingga B akan mengatakan pada C,begini,begini.’) menyusun situasi atau pekerjaan, merubah struktur organisasi untuk mengembangkan perilaku tertentu yang diinginkan menggunakan manuver politis tertentu untuk mencapai tujuan atau menimbulkan efek tertentu.{level kompleksitas level ini biasanya disertai dengan level 4,5,dan 6 dari interpersonal understanding,atau dengan level yang terkait dalam Organizational Awareness.

<b>Level</b>	<b>Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan</b>
<b>Dimensi B. Keluasan dari pengaruh yang ditimbulkan , pemahaman atau jaringan</b>	
1	Satu orang lain
2	Unit kerja atau proyek
3	Departemen
4	Divisi atau atau keseluruhan perusahaan yang berskala menengah
5	Keseluruhan organusasi yang berskala besar (korporat )
6	Pemerintah kota, organisasi politis atau profesional
7	Pemerintah negara, organisasi politis atau professional
8	Politik nasional organisasi pemerintah atau profesional
9	Pemerintah internasional,organisasi politis atau profesional

<b>8. KOMPETENSI</b>	<b>:</b>	<b>KESADARAN BERORGANISASI (ORGANITATIONAL AWARENESS,OA)</b>
Mencakup	<b>:</b>	Memahami struktur Organisasi informal Mengenali batasan-batasan organisasi yang tidak terlihat Mengenali masalah dan peluang yang mempengaruhi organisasi

#### SKALA OA

Level	Penjelasan indikator Prilaku Pemegang Jabatan
	<b>Dimensi A. Kedalam pemahaman organisasi</b>
0	<i>Nonpolitis</i> . Merespon kebutuhan / permintaan yang dinyatakan secara eksplisit, terfokus pada bagaimana melaksanakan apa yang menjadi tugasnya dan tidak memperdulikan / tidak memperjuangkan kepentingan kelompok / ' klik ' dalam perusahaan / organisasi.
1	<i>Memahami struktur organisasi formal</i> . Mengenali dan dapat mendeskripsikan (memanfaatkan) struktur formal atau hirarki dari suatu organisasi, ' rantai ' perintah kekuasaan setiap posisi , peraturan , dan Standar Operating Procedur , dsb.
2	<i>Memahami struktur infomal dalam organisasi</i> . Memahami dan bisa memanfaatkan jalur dan struktur informal (mampu mengidentifikasi aktor kunci, orang yang bisa mempengaruhi keputusan dsb.
3	<i>Memahami iklim dan budaya / kebiasaan</i> . Mampu memahami batasan oganisasional yang tidak dinyatakan secara eksplisit apa - apa yang dimungkinkan dan apa yang tidak pada waktu tertentu atau posisi tertentu. Mampu mengenali dan memanfaatkan kebiasaan tata cara, situasi tertentu dan sebagainya sehingga apa yang disampaikan menjadi " didengar ".
4	<i>Memahami politik perusahaan</i> . Memahami mendeskripsikan (atau memanipulasi ) pengaruh dan hubungan / kekuatan kelompok yang sedang berjalan di organisasi (aliansi atau persaingan)
5	<i>Memahami isu-isu yang berada dibalik organisasi</i> .memahami alasan - alasan dari prilaku perusahaan yang sedang berjalan atau masalah yang ada dibalik organisasi, kesempatan , atau kelompok kelompok yang akan berpengaruh di perusahaan. Mampu menjelaskan struktur fungsional yang menjadi tulang punggung organisasi (misalnya mampu mengenali " think – thank " kelompok yang sedang memimpin).
6	<i>Memahami isu - isu jangka panjang</i> . Memahami dan memberikan perhatian pada isu - isu yang berjangka panjang , kesempatan, atau kekuatan politik yang mempengaruhi organisasi dalam hubungannya dengan dunia luar.

<b>Level</b>	<b>Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan.</b>
	<b>Dimensi B. Keluasaan dari pemahaman organisasi</b>
1	Satu orang lain
2	Unit kerja atau team proyek
3	Departemen
4	Divisi atau perusahaan yang bersekala menengah
5	Keseluruhan organisasi bersekala besar (korporat)
6	Pemerintah kota, organisasi plitis atau profesional
7	Pemerintah negara, organisasi politis atau profesional
8	Politik nasional, organisasi pemerintahan dan profesional
9	Pemerintah internasional, organisasi politas atau profesional

<b>9. KOMPETENSI</b>	<b>:</b>	<b>MEMBANGUN HUBUNGAN KERJA (RELATIONSHIP BUILDING) RB</b>
Definisi	:	Besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab
Terdiri	:	Membangun hubungan dengan banyak orang Membagi informasi pribadi untuk menciptakan dukungan / empati

#### SKALA RB

Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan
<b>Dimensi A. Intensitas tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain</b>	
0	<i>Menghindari kontak.</i> Mengucilkan diri , menghindari interaksi sosial.
1	<i>Menerima undangan.</i> Menerima undangan atau tawaran persahabatan lainnya, tapi tidak mengembangkan tawaran tersebut untuk membangun hubungan kerja.
2	<i>Membuat kontrak yang berhubungan dengan pekerjaan.</i> Mempertahankan hubungan pekerjaan (dalam hal ini maksudnya untuk hal yang berkaitan dengan pekerjaan ).Termasuk obrolan yang tidak terstruktur, tetapi masih mengenai hubungan dengan pekerjaan.
3	<i>Kadang menyelenggarakan kontak informal.</i> kadang menyelenggarakan hubungan yang informal atau tidak resmi di lingkungan kerja, mengobrol tentang anak - anak, olah raga, berita dan sebagainya.
4	<i>Membangun kesepakatan..</i> Sering menyelenggarakan kontak informal atau tidak resmi di lingkungan kerja, baik dengan teman maupun dengan konsumen.Dengan sengaja melakukan usaha untuk membangun kesan hubungan yang baik.
5	<i>Kadang kala melakukan kontak / kegiatan sosial.</i> Sering mengadakan kegiatan untuk membina persahabatan dengan teman atau konsumen diluar lingkungan kerja, di klub atau restoran dsb.
6	<i>Sering melakukan kegiatan sosial / kontak sosial.</i> Sering mengadakan kegiatan untuk membina persahabatan dengan teman atau konsumen diluar lingkungan kerja, di klub atau restoran dsb.
7	<i>Mengadakan kontak yang melibatkan keluarga.</i> Kadang kala membawa teman atau konsumen atau berkunjung kerumah mereka.
8	<i>Membina persahabatan akrab dan pribadi.</i> Sering menjamu teman atau konsumen dirumah. Menjaln hubungan yang akrab dengan mereka; atau menggunakan hubungan personal ini untuk memperluas jaringan bisnis.

Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang jabatan
<b>Dimensi B. Luasnya dampak dalam membangun hubungan</b>	
1	Satu orang lain
2	Unit kerja team proyek
3	Departemen
4	Devisi keseluruhan perusahaan yang berskala menengah
5	Keseluruhan organisasi berskala besar (korporat)
6	Pemerintah kota, organisasi politis atau profesional
7	Pemerintah negara, organisasi politis atau profesional
8	Politik nasional, organisasi pemerintah atau profesional
9	Pemerintah internasional, organisasi politis atau profesional

## MANAGERIAL /MENGELOLA

<b>10. KOMPETENSI</b>	<b>: MENGEMBANGKAN ORANG LAIN (DEVELOPING OTHERS, DEV)</b>
Definisi	: Keinginan untuk mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain
Terdiri	: Menunjukkan harapan positif kepada orang lain Memberikan arahan dan demonstrasi, yang merupakan strategi pelatihan Memberikan umpan balik negatif kepada perilaku seseorang yang buruk Mengidentifikasi & merancang program baru untuk kebutuhan pelatihan Mendelegasikan tanggung jawab atau pekerjaan dengan tujuan untuk mengembangkan kemampuan orang lain

Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan
<b>Dimensi A.</b>	
<b>Intensitas arah pengembangan dan kelengkapan alat pengembangan</b>	
0	<i>Tidak berlaku, atau tidak melakukan usaha spesifik untuk mengembangkan orang lain.</i> Hanya terfokus pada melaksanakan tugasnya dengan baik, melakukan atau membuat contoh kerja dengan baik.
1	<i>Mengekspresikan intruksi secara mendetail, dan atau mendemonstrasikan mengenai suatu cara untuk melaksanakan tugas.</i> Memberi tahu bagaimana caranya melakukan pekerjaan, memberikan yang menolong penyelesaian pekerjaan.
2.	<i>Mengekspresikan ekspektasi positif mengenai orang lain.</i> Membuat komentar yang positif mengenai kemampuan kemampuan dan potensi orang lain bahkan dalam kasus yang sulit sekalipun.Percaya bahwa orang lain memiliki keinginan dan mampu untuk belajar.
3	<i>Memberikan argumentasi atau dukungan lainnya.</i> Memberikan pengarahan atau demonstrasi dengan alasan atas melibatkan logika sebagai suatu strategi training.; atau memberikan bantuan atau dukungan praktis untuk mempermudah pekerjaan (misalnya tanpa diminta memberikan tambahan sumber daya, informasi dan nasehat dari para pakar). Mengajukan pertanyaan memberikan ujian atau menggunakan metode lain untuk meyakinkan bahwa orang lain telah memahami penjelasan atau pengarahan.
4	<i>Memberikan umpan balik positif atau positif negatif dengan tujuan pengembangan.</i>
5	<i>Meyakinkan kembali dan memberikan semangat.</i> Meyakinkan kembali orang lain setelah mengalami langkah baik.Memilih untuk memberi umpan balik yang negatif dalam prilaku dibandingkan tekanan secara personal, dan mengekspresikan ekspektasi positif mengenai performansi di masa yang akan datang atas memberikan nasehat secara pribadi untuk perbaikan ; atau memecahkan masalah yang sulit menjadi komponen yang lebih kecil atau menggunakan strategi yang berbeda.
6	<i>Melakukan latihan atau training jangka panjang.</i> Menyiapkan tugas yang sesuai atau dapat membantu, training , formal, atau pengalaman lainnya dengan tujuan untuk memaksa orang lain untuk belajar dan mengembangkan diri.Termasuk di dalamnya membuat orang menanyakan suatu mengenai masalah yang dihadapinya sehingga mereka benar - benar mengetahui, dan bukan hanya sekedar memberikan jawaban kepada mereka. Training formal secara sederhana yang dilakukan untuk memenuhi persyaratan dari perusahaan atau pemerintah tidak diperhitungkan disini.

7	<b>Mengembangkan pilihan atau training baru.</b> Mengidentifikasi atau pengembangan seperti yang dibutuhkan atau merancang atau menyusun program baru atau material untuk melaksanakannya atau merencanakan pengalaman yang sukses untuk orang lain untuk membangun keahlian dan kepercayaan diri sendiri.
8	<b>Mendelegasikan secara penuh.</b> Setelah mengukur kompetensi bawahan, dilakukan pendelegasian secara tanggung jawab dan wewenang dengan rekan sejawat untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan caranya termasuk kesempatan untuk membuat dan belajar dari kesalahan.
9	<b>Memberikan penghargaan bagi pengembangan yang berhasil.</b> Mempromosikan atau merencanakan promosi untuk bahwa yang kompeten sebagai imbalan atas pengembangan yang dilakukannya; atau memberikan imbalan atas performansinya. Prilaku ini diberi peringkat yang ini karena secara umum seorang harus mengembangkan orang lain dengan baik untuk memberikan imbalan kepada mereka dalam memberikan respon yang baik pula.

Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan
<b>Dimensi B.</b>	
<b>Banyaknya dan tingkatan orang yang didorong [perkembangannya]</b>	
1	Satu orang bawahan (atau siswa, atau konsumen)
2	Beberapa orang (2-6 orang)
3	Banyaknya orang (lebih dari 6 orang)
4	Seorang rekan sejawat (termasuk supplier, kolega, dsb)
5	Beberapa rekan sejawat
6	Banyaknya rekan sejawat
7	Satu orang atasan atau konsumen (atau klien bertipe konsumen)
8	Lebih dari satu orang atasan atau konsumen
9	Suatu grup besar ( lebih dari 200 orang) pada level campuran

<b>11. KOMPETENSI</b>	:	<b>KEMAMPUAN MENGARAHKAN /MEMBERIKAN PERINTAH (DIRECTIVINESS, DIR)</b>
Definisi	:	Kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya
Terdiri dari	:	Menghadapi masalah performansi orang lain dengan terbuka Menetapkan standar dan kualitas Menolak permintaan yang tidak masuk akal Memberikan arahan yang rinci

### SKALA DIR

Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan
<b>Dimensi A. Intesitas pengarahan</b>	
0	<i>Tidak memberi perintah.</i> Atau tidak memberikan pengarahan seperti yang diharapkan (ataupun tidak ) dalam jabatan ini, pada level ini manager kerap memberikan perintah yang kurang jelas meski disampaikan secara langsung. Gejala utamanya bawahan tidak mengetahui apa yang harus dilakukan.
1	<i>Menjelaskan perintah dan pengarahan rutin.</i> Memberikan penjelasan yang cukup, membuat kebutuhan apa yang diminta secara jelas.
2	<i>Memberi pengarahan secara detil.</i> Memberikan pengarahan tugas secara cermat langkah demi langkah dan menutup peluang untuk pemikiran cara kerja yang berbeda, atau memerintahkan secara spesifik. (Bila perintah ini digunakan untuk meningkatkan skill orang lain, disebut sebagai pembangun. Bila digunakan untuk memposisikan dirinya sendiri, lihat pada kepemimpinan tim. Disini tujuan utamanya adalah pekerjaan selesai.
3	<i>Berbicara dengan lugas.</i> Biasa mengatakan “tidak” dengan jelas untuk perintah yang tidak masuk akal atau menetapkan batasan untuk orang lain. Bisa memanifulasi situasi untuk memaksa orang untuk menurut.
4	<i>Menuntut prestasi / performansi yang tinggi.</i> Mematok standar hasil kerja secara seragam; untuk mendapatkan performa, kualitas atau menggunakan sumber daya dengan baik; memaksakan perintah dengan gaya tidak mempedulikan alasan yang mencoba menentang. Level ini ditemukan pada salesmen dengan pangkat yang tinggi, konsultan atau pegawai yang berhubungan dengan konsumen.
5	<i>Memantau performa dengan pasti.</i> Secara terbuka selalu mengecek prestasi atau performansi berdasarkan standar yang sudah jelas / disepakati.
6	<i>Menegur orang.</i> Menegur secara terbuka mengenai masalah performansi.(bila hal ini termasuk pada ekspetasi yang positif untuk meningkatkan dimasa depan, maka hal ini termasuk orientasi pengembangan, level 5-1)
7	<i>Menyelesaikan konsekuensi dari tingkah laku yang dianggap sesuai dan tidak sesuai.</i> Menggunakan hukuman dan hadiah untuk mengontrol tingkah laku (reward and punishment).
8	<i>Menggunakan ancaman dengan kemarahan yang terkontrol.</i> Misalnya memberikan ancaman pemecatan untuk suatu tindakan.(Bila kemarahan tidak terkontrol tidak termasuk level ini.)
9	<i>Memutus hubungan kerja (PHK) orang yang memiliki kinerja rendah.</i> Dilakukan tanpa ragu-ragu, setelah melakukan usaha pencegahan sesuai prosedur yang berlaku (Bila ditujukan perasaan menyesal maka tidak termasuk level ini)
Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan
<b>Dimensi B.</b>	
<b>Banyaknya dan tingkatan orang yang diarahkan</b>	
1	Satu orang bawahan (atau siswa,atau konsumen)

2	Beberapa orang bawahan (2-6 orang )
3	Banyaknya bawahan (lebih dari 6 orang)
4	Seorang rekan sejawat (termasuk suplier, kolega,dsb)
5	Beberapa rekan sejawat
6	Banyak rekan sejawat
7	Satu orang atasan atau konsumen (atau klien bertipe konsumen)
8	Lebih dari satu orang atasan atau konsumen
9	Suatu grup besar (lebih dari 200 orang) pada level campuran

<b>12.KOMPETENSI</b>	:	<b>KERJA SAMA KELOMPOK (TEAM WORK), TW</b>
Definisi	:	Dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain; dorongan atau kemampuan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas
Terdiri dari	:	Meminta ide dan pendapat dalam mengambil keputusan atau merencanakan sesuatu. Menjaga orang lain tetap memiliki informasi dan hal-hal baru tentang proses dalam kelompok, dan membagi informasi yang relevan. Memperlihatkan harapan positif kepada orang lain. Menghargai orang lain yang berhasil. Mendorong orang lain dan membuat mereka merasa penting.

### SKALA TW

Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang jabatan
<b>Dimensi A. Intesitas dan kesungguhan dalam mendorong kerja kelompok</b>	
0	<i>Netral, pasif, tidak berpartisipasi, tidak ikut berkelompok</i>
1	<i>Kooperatif.</i> Berpartisipasi dengan sepenuh hati, mendukung keputusan tim, menyelesaikan tugasnya yang memberikan andil bagi tim.
2	<i>Membagi informasi.</i> Selalu menjadikan orang lain tahu mengenai proses didalam grup, Membagi informasi yang berguna dan relevan bagi anggota tim.
3	<i>Menunjukkan ekspektasi positif.</i> Ekspresi tersebut diungkapkan pada anggota kelompok dengan pengungkapan positif, dengan menunjukkan penghormatan terhadap kontribusi / intelegesi positif.
4	<i>Meminta input.</i> Selalu mencari input dari kecakapan orang lain (terutama bawahan). Meminta pendapat dan ide untuk menentukan keputusan, mengundang seluruh anggota tim untuk saling berkontribusi.
5	<i>Memberi semangat.</i> Memberi penghargaan pada orang yang berperformansi baik. memberi semangat dan menghargai kontribusi orang.
6	<i>Membangun tim.</i> Menciptakan suasana bersahabat, moral yang baik, kerjasama (menciptakan identitas grup). Menjaga kelangsungan hidup kelompok.
7	<i>Menciptakan kompetisi.</i> Membuat konflik terbuka pada tim dengan tujuan meningkatkan kompetensi, keberanian dan kerjasama anggota ( termasuk memberi penjelasan secara terbuka, tidak menyembunyikan isu )

Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan
<b>Dimensi B. Ukuran team yang dilibatkan</b>	
1	<i>Kecil, kelompok, informal 3-8 orang.</i> Termasuk kelompok persahabatan. ( level ini jarang terjadi pada situasi kerja, tapi berguna untuk mewawancara lulusan baru)
2	<i>Tim sementara (ad hock).</i> berdasarkan tugas tertentu.
3	<i>Departemen kecil.</i> dapat terdiri dari kelompok bawahan yang menguasai medan. Bila aktifitas kepemimpinan tidak mempengaruhi pegawai secara langsung.
4	<i>Departemen besar secara keseluruhan. (kira-kira 16-50).</i>
5	<i>Divisi dari perusahaan.</i> atau keseluruhan dari perusahaan berukuran sedang.
6	<i>Seluruh anggota perusahaan besar.</i>

<b>Level</b>	<b>Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan</b>
<b>Dimensi C</b>	
<b>Besarnya usaha atau inisiatif untuk mendorong kerja kelompok</b>	
1	<i>Memberikan lebih dari tindakan rutin ( sampai dengan 4 buah tindakan).</i>
2	<i>Memberikan lebih layak usaha ( 5-15 tindakan )</i>
3	<i>Memberikan usaha yang luar biasa ( pada periode tertentu sepanjang bulan)</i>
4	<i>Mengajak orang lain mengerjakan lebih dari sekedar pekerjaan rutin. ( termasuk level ini bila yang diajak adalah seluruh komponen organisasi. Tidak termasuk bila memang bertugas untuk melakukan hal itu, kecuali bawahan tersebut tidak sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang jelas )</i>
5	<i>Melibatkan orang dengan usaha yang luar biasa</i>

<b>13. KOMPETENSI</b>	:	<b>MEMIMPIN KELOMPOK ( TEAM LEADERSHIP, TL)</b>
Definisi	:	Dorongan dan kemauan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok, biasanya ditunjukkan dalam posisi otoritas formal
Terdiri dari	:	Memberikan informasi Melakukan usaha untuk memperlakukan anggota kelompok secara adil Menggunakan strategi kompleks untuk mendorong moral dan produktivitas kelompok Memastikan bahwa kebutuhan kelompok terpenuhi Menjamin orang lain masuk ke dalam misi, sasaran, dan kebijakan pimpinan

#### SKALA TL

Level	Penjelasan Indikator Perilaku Pemegang Jabatan
<b>Dimensi A Kekuatan Peran Kepemimpinan</b>	
0	<i>Tidak berlaku.</i> Untuk pekerjaan yang tidak membutuhkan kepemimpinan
1	<i>Berinisitif dalam pertemuan.</i> Mengusulkan acara pertemuan dan tujuan, mengontrol pemakaian waktu, dan membagi tugas
2	<i>Memberitahu orang lain.</i> Membuat orang yang terlibat mengetahui apa yang terjadi memastikan bahwa seluruh anggota kelompok mengetahui informasi yang diperlukan. dapat menjelaskan alasan dari suatu keputusan
3	<i>Menggunakan kekuasaan secara adil.</i> Menggunakan kekuasaan formal secara adil dengan tidak sepihak atau merugikan pihak lain / lawan
4	<i>Meningkatkan efektifitas.</i> Menggunakan strategi yang kompleks untuk meningkatkan moral dan produktivitas kelompok (keputusan untuk merekrut dan menghentikan, penugasan tim, rotasi magang ) Tindakan yang meningkatkan saling pengertian / kesadaran anggota termasuk dalam skala ini.
5	<i>Mempedulikan kelompok.</i> Memproteksi kelompok terhadap organisasi lain, atau terhadap masyarakat ,memberikan kebutuhan personel, sumber daya, dan informasi sehingga kebutuhan kelompok terjaga dan terpenuhi. Level ini sering terlihat pada situasi militer atau pabrik, tapi juga diaplikasikan pada perekrutan bawahan.
6	<i>Menempatkan diri sebagai pemimpin.</i> Memastikan bahwa orang lain mengikuti misi, tujuan, agenda, iklim, cara kerja dan afiliasi kelompok ( politik kantor) yang dikembangkan, dengan cara memberi contoh yang baik. Memastikan grup bekerja dengan baik ( sebagai pemimpin yang memiliki kredibilitas)
7	<i>Mengkomunikasikan visi.</i> Mempunyai kharisma untuk mengkomunikasikan visi yang membangkitkan rasa bangga, bersemangat dan komitmen terhadap misi kelompok. ( contoh kasus ini sangat jarang, dan biasanya baru terlihat berdasarkan hasil suatu pekerjaan )

Level	Penjelasan Indikator perilaku Pemegang Jabatan
<b>Dimensi B. ukuran team yang dipimpin</b>	
1	<i>Kecil, kelompok informal 3-8 orang.</i> Termasuk kelompok persahabatan. ( level ini jarang terjadi pada situasi kerja, tapi berguna untuk mewawancara lulusan baru )
2	<i>Tim sementara ( ad hock) berdasarkan tugas tertentu.</i>
3	<i>Departemen kecil.</i> Dapat terdiri dari kelompok bawahan yang menguasai medan. Bila aktivitas kepemimpinan tidak mempengaruhi pegawai secara langsung
4	<i>Departemen besar secara keseluruhan.</i> ( kira-kira 16-50 orang)
5	<i>Divisi dari perusahaan.</i> Atau keseluruhan dari perusahaan berukuran sedang
6	<i>Seluruh anggota perusahaan besar</i>

<b>Level</b>	<b>Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan</b>
<b>Dimensi C.</b>	
<b>Besarnya usaha atau inisiatif untuk memimpin kerja kelompok</b>	
1	<i>Memberikan lebih dari sekedar tindakan rutin.</i> (sampai dengan 4 buah tindakan)
2	<i>Memberikan lebih banyak usaha (5-15 tindakan)</i>
3	<i>Memberikan usaha yang luar biasa</i> (pada periode tertentu sepanjang bulan).
4	<i>Mengajak orang lain mengerjakan lebih dari sekedar pekerjaan rutin.</i> (Termasuk level ini bila yang diajak adalah seluruh komponen organisasi. Tidak termasuk bila memang bertugas untuk melakukan hal itu, kecuali bawahan tersebut tidak sesuai dengan dengan deskripsi pekerjaan yang jelas).
5	<i>Melibatkan orang dengan usaha yang luar biasa.</i>

## COGNITIVE /BERPIKIR

<b>14. KOMPETENSI</b>	:	<b>BERPIKIR ANALITIS (ANALITICAL THINKING, AT)</b>
Definisi	:	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.
Terdiri dari	:	Menetapkan prioritas pekerjaan berdasarkan tingkat kepentingan Membagi pekerjaan yang rumit menjadi bagian-bagian Mengenali penyebab suatu kejadian

### SKALA AT

Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang jabatan
<b>Dimensi A. Kompleksitas Analisis atau tingkat kesulitan analisis</b>	
0	<i>Tidak berlaku atau tidak ada.</i> Melaksanakan segala sesuatu yang ada atau diperintahkan, atau melakukan apa yang diatur oleh orang lain.
1	<i>Menguraikan masalah - masalah menjadi bagian - bagian / tugas / kegiatan.</i>
2	<i>Melihat hubungan mendasar.</i> Menganalisa hubungan antara bagian dari persoalan. Membuat hubungan sebab akibat sederhana, dan mengkaji keuntungan dan kelemahan setiap alternatif. Membuat tugas berdasarkan tingkat kepentingan.
3	<i>Melihat hubungan bertingkat.</i> Menganalisa beberapa bagian dari suatu situasi atau permasalahan. Memecah persoalan menjadi bagian-bagian yang dapat dikelola sistematis. Mampu memprediksi konsekuensi dari suatu tindakan. Secara umum mengantisipasi hambatan dan selalu berpikir kedepan / langkah berikutnya.
4	<i>Membuat rencana atau analisis yang kompleks.</i> Secara sistematis memecah persoalan yang kompleks menjadi komponen-komponennya sehingga mudah dipahami. Menggunakan beberapa teknik untuk memilih permasalahan untuk mencari solusi, atau menyusun rantai sebab akibat dari suatu proses yang terkait yang cukup panjang.
5	<i>Membuat rencana atau analisis yang cukup kompleks.</i> Secara sistematis memecah masalah multi dimensi (banyak faktor yang mempengaruhi) menjadi bagian-bagian sehingga mudah dipahami, atau menggunakan beberapa teknik analisis untuk mengidentifikasi beberapa alternatif solusi dan memberi prioritas atau bobot pada setiap alternatif solusi tersebut.
6	<i>Membuat rencana atau analisa yang biasa rumit.</i> Mengorganisir, mengurutkan dan menganalisa sistem yang saling terkait dan sangat kompleks./dinamis.

level	Penjelasan Indikator perilaku
<b>Dimensi B. Ukuran Permasalahan Yang dihadapi</b>	
1	<i>Memikirkan performansi satu dua orang</i>
2	<i>Memikirkan unit kerja kecil atau melibatkan penjualan skala sedang, atau salah satu aspek dari unit yang lebih besar</i>
3	<i>Memikirkan masalah yang sedang dihadapi.</i> Dapat termasuk unit kerja berukuran sedang, beberapa, penjualan, dan penjualan yang cukup besar.
4	<i>Memikirkan performansi keseluruhan organisasi.</i> Termasuk performansi dari divisi besar dari suatu perusahaan besar, atau keseluruhan perusahaan berukuran kecil.
5	<i>Memikirkan performansi jangka panjang yang berkelanjutan.</i> Berhubungan dengan divisi besar, atau seluruh perusahaan dalam lingkungan yang kompleks.

<b>15. KOMPETENSI</b>	:	<b>BERPIKIR KONSEPTUAL (CONCEPTUAL THINKING, CT)</b>
Definisi	:	Kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan yang intrigitas mencakup kemampuan mengidentifikasi ; pola keterkaitan antara masalah yang tidak tampak dengan jelas atau kemampuan mengidentifikasi permasalahan yang utama yang mendasar dalam situasi yang kompleks.
Meliputi :	:	Menggunakan logika dan pengalaman masa lalu dalam mengenali masalah Melihat perbedaan antara situasi dan hal-hal yang pernah terjadi sebelumnya Mempraktekkan & memodifikasi konsep atau metoda yang pernah dipelajari Mengidentifikasi hubungan dalam data

#### SKALA CT

Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan
<b>Dimensi A. Kompleksitas dan keaslian konsep / gagasan</b>	
0	<i>Tidak menggunakan konsep abstrak.</i> Berpikir secara kongkrit.
1	<i>Menggunakan rumusan sederhana.</i> Menggunakan akal sehat, pengalaman masalah lalu untuk mengidentifikasi situasi atau masalah. Melihat kesamaan antara pemasalahan sekarang dan masalah lalu.
2	<i>Menggunakan rumusan sederhana.</i> Menggunakan akal sehat, pengalaman masalah lalu untuk mengidentifikasi situasi atau masalah. Melihat kesamaan antara pemasalahan sekarang dan masalah lalu.
3	<i>Menerapkan rumusan yang kompleks.</i> (seperti analisis akar masalah) atau menerapkan pengetahuan masa lalu, kecenderungan dan hubungan antara berbagai situasi yang berbeda. Menerapkan dan memodifikasi konsep belajar secara wajar.
4	<i>Menyederhanakan hal yang kompleks.</i> Menyatukan ide, isu , dan observasi menjadi konsep tunggal atau penjelasan yang jelas. Mengidentifikasi isu kunci dalam situasi kompleks
5	<i>Membuat konsep- konsep baru.</i> Mengidentifikasikan masalah dan keadaan yang tidak jelas bagi orang lain dan tidak menggunakan pelajaran dari masa lalu dengan memunculkan konsepsi atau cara pandang baru.
6	<i>Membuat konsep – konsep baru untuk isu – isu kompleks.</i> Memformulasikan penjelasan yang berguna untuk permasalahan – permasalahan, situasi – situasi, atau kesempatan – kesempatan yang kompleks. Memunculkan dan menguji berbagai konsep dugaan atau penjelasan untuk situasi tertentu, atau mengidentifikasikan penjelasan hubungan- hubungan yang bermanfaat dari berbagai data kompleks yang berasal dari bidang area yang tidak saling berkaitan
7	<i>Membuat model – model baru.</i> Menyelesaikan suatu permasalahan yang kompleks dengan menggunakan model atau teori baru yang diciptakan.

<b>Level</b>	<b>Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan</b>
<b>Dimensi A. Ukuran permasalahan yang dihadapi</b>	
1	<i>Memikirkan performansi satu atau dua orang.</i>
2	<i>Memikirkan unit kerja kecil atau unit penjualan skala sedang, atau salah satu aspek dari unit yang lebih besar</i>
3	<i>Memikirkan masalah yang dihadapi.</i> Dapat termasuk unit kerja berukuran sedang , beberapa penjualan,dan penjualan yang cukup besar.
4	<i>Memikirkan performansi keseluruhan organisasi.</i> Termasuk dari divisi besar dari suatu perusahaan besar, atau keseluruhan perusahaan berukuran kecil.
5	<i>Memikirkan performansi jangka panjang yang berkelanjutan.</i> Berhubungan dengan divisi besar, atau seluruh perusahaan dalam lingkungan yang komplek.

<b>16. KOMPETENSI</b>	:	<b>KEAHLIAN TEKNIKAL / PROFESIONAL/ MANAJERIAL (EXPERTISE, EXP)</b>
Definisi	:	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.
Terdiri dari	:	Menjaga ketrampilan dan pengetahuan Menunjukkan ketertarikan pada suatu bidang tertentu Bersedia mendorong orang lain dalam menyelesaikan masalah teknis Belajar hal-hal baru yang berhubungan dengan pekerjaan Menyebarkan teknologi baru secara aktif

#### SKALA EXP

Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan
<b>Dimensi A. Kedalam pengetahuan</b>	
1	<i>Dasar</i> . sangat sederhana, tugas berulang yang dapat dipelajari dalam beberapa jam atau beberapa hari, seperti pekerja tidak terampil dengan tenaga.
2	<i>Berketrampilan dasar</i> . Memiliki variasi tugas yang bertipe beurutan, memerlukan latihan beberapa minggu untuk menguasainya, misalnya pekerjaan pembukaan sederhana, pekerja semi trampil dsb.
3	<i>Tenaga trampil</i> . memiliki variasi tugas yang membutuhkan perencanaan dan pengaturan, biasanya memiliki pendidikan SMU dan membutuhkan pendidikan profesi khusus antara 6 bulan sampai 2 tahun. Contohnya adalah pengawas gudang, sekretaris, dan operator komputer.
4	<i>Berketrampilan tinggi</i> . Mengerjakan tugas yang kompleks dan beragam, membutuhkan perencanaan yang teliti untuk mendapatkan hasil yang baik, biasanya membutuhkan pendidikan tertentu yang dilengkapi dengan praktek / latihan lapangan, biasanya dengan masa pendidikan dua sampai empat tahun, seperti programer komputer, adjunk akuntan dsb.
5	<i>Profesional dasar</i> . Mampu memberikan pengaturan dan pelayanan profesional kepada pihak lain. Biasanya membutuhkan pendidikan formal seperti kuliah atau gelar keprofesionalan lainnya atau berdasarkan pengalaman yang dimiliki seperti akuntan, insinyur, dokter, notaris dan lainnya.
6	<i>Profesional menengah</i> . memberikan pelayanan spesialis dari suatu profesi secara lebih khusus. Biasanya memerlukan pendidikan yang intensif (seperti memperoleh gelar spesialis, master) yang disertai beberapa pengalaman langsung pada bidangnya, seperti dokter bedah, pengurus pajak, dan senior manager.
7	<i>Profesional atau pakar</i> . Ahli dalam bidangnya karena memiliki landasan filosofi, pengetahuan dan pengalaman yang mendalam tentang suatu bidang tertentu. Seperti peneliti senior, CEO.
8	<i>“Begawan”</i> . Yaitu orang yang telah diakui memiliki otoritas yang sangat tinggi untuk suatu bidang secara nasional atau internasional.

Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan
<b>Dimensi B. Luas keahlian manajerial</b>	
1	<b>Tidak ada.</b> Individu yang berkontribusi tanpa memiliki tanggung jawab untuk mengkoordinir atau mengawasi pekerjaan orang lain.
2	<b>Unit fungsi kerja homogen</b> <b>Lini:</b> Lini pertama adalah supervisor dari dari unit kerja dimana pegawai melaksanakan aktifitas yang serupa seperti supevisor produksi atau manager area penjualan. <b>Staf:</b> Menyatukan pelayanan staf yang berhubungan seperti perencana produksi, analisis finansial. <b>Tim / proyek :</b> pemimpin dengan unit yang homogen seperti pemimpin operator atau pengembangan software.
3	<b>Departemen / kelompok yang heterogen / lintas fungsional</b> <b>Lini:</b> memimpin beberapa unit kerja yang dipimpin supervisor yang lebih tinggi. Seperti manajemen penjualan regional, dan Sumber Daya Manusia. <b>Staf:</b> mengelola fungsi keuangan , Sumber Daya Manusia yang berpengaruh pada unit bisnis. <b>Tim/proyek:</b> mengatur tim dengan dari beberapa unit kerja.
4	<b>Beberapa departemen / beberapa unit kerja yang heterogen</b> <b>Lini:</b> mengelola suatu pabrik, distrik, atau cabang termasuk beberapa departemen atau fungsi beberapa keuntungan, produksi, marketing yang diatur, oleh supevisor yang lebih tinggi .Seperti meneger penjualan distrik, dan CEO firma kecil. <b>Staf</b> menginterasikan beberapa fungsi staf seperti keungan dan administrasi ,atau kejadian yang mempengaruhi unit bisnis pada suatu devisi. <b>Tim / proyek:</b> mengkoordinasikan tim multidisiplin yang besar dilaksanakan oleh bawahan supervisor.
5	<b>Unit bisnis besar</b> <b>Lini:</b> mengelola(direktur atau menejer) dari unit bisnis, bisnis yang merupakan bagian grup dari grup besar, CEO dari firma berukuran sedang. <b>Staf:</b> mengelola suatu dari bisnis seperti staf penasehat / ahli keuangan, marketing, dan pengembangan Sumber Daya Manusia. <b>Tim/proyek :</b> utama atau pada level unit bisnis yang mengkoordinasikan penelitian dan pengembangan, produksi , keungan, pemasaran dan, SDM.
6	<b>Devisi besar, kelompok bisnis yang strategi</b> <b>Lini:</b> mengelola suatu devisi atau suatu unit bisnis (direktur atau kepala cabang dari perusahaan besar) <b>Staf:</b> staf ahli senior / penasehat perusahaan bidang keuangan marketing, manufakturing, SDM, strategi bisnis dsb. <b>Tim / proyek:</b> mengelola proyek bernilai besar (100 juta dollar atau lebih) seperti penjualan senjata militer.
7	<b>Direktur utama perusahaan besar:</b> mengatur organisasi multi devisi yang kompleks.

Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan
<b>Dimensi C. Penguasaan keilmuan</b>	
1	<i>Memelihara pengetahuan teknis yang dimiliki.</i> Selalu sadar akan teknologi baru dan secara aktif mengupgrade skill yang dimiliki
2	<i>Memperluas dasar-dasar pengetahuan.</i> Mencari informasi baru dalam skala yang lebih kecil seperti informasi baru pada proyek yang ada, mengembangkan rasa ingin tahu untuk mendapatkan hal baru tidak tergantung dari keahliannya.
3	<i>Menggali pengetahuan yang baru atau yang berbeda.</i> Melakukan usaha yang besar untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang baru atau menjaga kontak antar jaringan profesional agar tetap mengetahui perkembangan muktahir dari suatu bidang ilmu pengetahuan tertentu.

Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan
<b>Dimensi D. Penyebaran Pengetahuan yang dimiliki</b>	
1	<i>Menjawab pertanyaan.</i> Membagi pengetahuan / informasi terkini dalam peran sebagai ahli.
2	<i>Menerapkan teknis mempelajari dampak yang muncul.</i> Dilakukan dengan cara menjawab pertanyaan (seperti mempengaruhi konsumen) atau membantu kesulitan teknis orang lain dan mempelajari hasilnya.
3	<i>Menawarkan bantuan teknis.</i> Berperan sebagai konsultan yang fleksibel dan menawarkan kemampuannya untuk meningkatkan performansi atau mengatasi kesulitan teknis tertentu.
4	<i>Menyebarkan teknologi baru.</i> secara aktif menyebarkan misi atau berperan sebagai agen untuk menyebarkan teknonologi baru keluar organisasi.
5	<i>Menerbitkan paper tentang teknologi baru.</i> Dilakukan melalui artikel atau jurnal profesional mengenai metode baru.

## PERSONAL EFFECTIVENESS/BERSIKAP DEWASA

<b>17.KOMPETENSI</b>	:	<b>PENGENDALIAN DIRI (SELF- CONTROL,SCT)</b>
Definisi	:	Kemampuan untuk mengendalikan diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan yang negatif pada saat ada cobaan, khususnya menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja dibawah tekanan
Mencakup	:	Tidak mudah marah Menolak keterlibatan yang tidak perlu Tetap tenang dalam situasi yang rumit Memiliki respon yang baik dalam menghadapi suatu masalah

### SKALA SCT

Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan
0	<i>Menghindari stress.</i> Menghindari situasi atau menghindari orang yang dapat menimbulkan emosi.
1	<i>Menahan godaan .</i> Bertahan terhadap godaan dan mengendalikan diri untuk tidak bereaksi secara negatif atau berbuat yang tidak patut.
2	<i>Mengendalikan emosi.</i> Melampiaskan perasaan dengan sangat marah, frustrasi dan stress, tapi tidak melakukan tindakan destruktif baik bagi diri sendiri maupun orang lain.
3	<i>Bersikap tenang..</i> ingin marah sekali, merasa frustrasi, atau stress, tapi mengendalikan ekspresi dan tindakan dengan tenang
4	<i>Mengelola stress dengan efektif.</i> Menggunakan teknik manajemen stress untuk menghindari reaksi yang berlebihan secara efektif.
5	<i>Memberikan respon</i> yang membangun .mengontrol emosi, dan memberikan tindakan yang membangun / konstruktif untuk merespon permasalahan yang ada.
6	<i>Menenangkan orang lain.</i> Dalam situasi stress, menenangkan orang lain seperti cara menenangkan dirinya sendiri

<b>18. KOMPETENSI</b>	<b>:</b>	<b>PERCAYA DIRI (SELF-CONFIDENCE,SCF)</b>
Definisi	:	Keyakinan orang pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas / tantangan / pekerjaannya..
Terdiri	:	Melakukan tindakan meskipun ditentang orang lain Merupakan pribadi yang percaya diri Memiliki kepercayaan akan penilaian atau kemampuan sendiri Menyatakan suatu posisi yang jelas dan percaya diri terhadap orang lain Bertanggung jawab atas kesalahan yang diperbuat Belajar dari keksalahan, menganalisis performansi dan mau memperbaikinya

Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan
	<b>Dimensi A. Keyakinan terhadap diri sendiri dalam menghadapi tantangan atau resiko</b>
0	<i>Tidak berlaku atau menghindari tantangan.</i> Tidak percaya diri.
1	<i>Impresif atau memapakan kekuatan diri.</i> Membuat keputusan tanpa mengindahkan ketidaksetujuan selain yang berwenang. (bila tindakannya melawan pengawas sampai dengan level 5)
3	<i>Menyatakan rasa percaya diri atas kemampuannya.</i> Memandang diri sebagai ahli, organisator, atau penggerak utama. Membandingkan diri dengan orang lain mengungkapkan rasa percaya diri berdasarkan pertimbangan kemampuannya sendiri.
4	<i>Menunjukkan rasa percaya diri.</i> Menempatkan posisi secara jelas dalam suatu konflik. Melakukan perbuatan untuk membuktikan apa yang telah diucapkan.
5	<i>Menerima tantangan dengan suka rela.</i> Merasa senang dengan tantangan, mencari tanggung jawab yang lebih besar tanpa diminta.
6	<i>Menempatkan diri dalam suatu yang sangat menantang,</i> Mengambil tugas yang sangat menantang dan menantang atasan atau konsumen.

Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan
	<b>Dimensi B. Tanggung jawab yang diambil dalam menghadapi kegagalan</b>
1	<i>Menerima tanggung jawab.</i> Mengakui kesalahan secara spesifik dan tidak secara umum “saya salah menilai situasinya saat itu”.
2	<i>Belajar dari kesalahan diri sendiri.</i> Menganalisa performansi diri dan mengerti kesalahannya, dan melakukan perbaikan “karena saya ceroboh”.
3	<i>Mengakui kesalahan diri terhadap orang lain dan bertindak untuk memperbaiki masalah.</i>

<b>19. KOMPETENSI</b>	<b>:</b>	<b>FLEKSIBILITAS (FLEXIBILITY,FLX)</b>
Definisi	:	Kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai rekan atau kelompok yang berbeda; kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan , pandangan dan pertentangan atas suatu isu.
Meliputi	:	Mengenali kebenaran pendapat orang lain Mudah beradaptasi terhadap perubahan pekerjaan Menerapkan peraturan secara fleksibel Mengubah perilaku sesuai dengan situasi

#### SKALA FLX

Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan
<b>Dimensi A. Besarnya perubahan yang dilakukan untuk beradaptasi</b>	
0	<i>Selalu mengikuti prosedur</i>
1	<i>Melihat situasi secara objektif. Menyadari validitas pendapat orang lain.</i>
2	<i>Menerapkan prosedur dan aturan secara fleksibel.</i>
3	<i>Menyesuaikan taktik pada situasi / orang yang berbeda.</i> Merubah tingkah laku atau pendekatan sesuai dengan situasi atau orang yang dihadapi.
4	<i>Menyesuaikan strategi, dan tujuan diri sendiri , sesuai dengan situasi.</i>
5	<i>Melakukan penyesuaian pengaturan.</i> Membuat perubahan yang lebih kecil atau lebih berjangka pendek sebagai respon terhadap kebutuhan atau situasi.
6	<i>Menyesuaikan strategi.</i> Membuat perubahan besar dan jangka panjang untuk merespon perubahan situasi lingkungan (level ini melibatkan berbagai kompetensi, kemungkinan managerial , kognitif dan perencanaan / berprestasi ).

Level	Penjelasan Indikator Prilaku
<b>Dimensi B. Kecepatan bertindak</b>	
1	<i>Perubahan jangka panjang dan terencana</i> (lebih dari 1 bulan)
2	<i>Perubahan rencana jangka pendek</i> 1 minggu – 1bulan)
3	<i>Perubahan cepat (kurang dari satu minggu).</i> Terjadi bila contoh kasus menunjukkan jangka waktu yang tidak jelas.
4	<i>Perubahan sangat cepat</i> (dalam hitungan hari)
5	<i>Aksi spontan atau keputusan langsung.</i> Sekejap.

<b>20. KOMPETENSI</b>	<b>:</b>	<b>KOMITMEN TERHADAP ORGANISASI (ORGANITATIONAL COMMITMENT,OC)</b>
Definisi	:	Dorongan dan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi, untuk bertindak dengan cara yang menunjang tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi
Mencakup		Bersedia membantu teman sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan Menggabungkan aktivitas pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi Memahami kebutuhan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar Memilih untuk memenuhi kebutuhan organisasi daripada mengejar kepentingan sendiri

#### SKALA OC

Level	Penjelasan Indikator Prilaku Pemegang Jabatan
0	<i>Tidak berlaku atau melakukan upaya minimal agar tetap dapat bekerja di organisasi.</i>
1	<i>Usaha aktif</i> . Melakukan usaha aktif dalam menyesuaikan diri dan menghormati norma organisasi.
2	<i>Model “menjadi warga organisasi yang baik”</i> . Menunjukkan kesetiaan, kesadaran untuk menolong kolega dalam menyelesaikan tugasnya, menghormati keinginan pemegang kekuasaan / pengambil keputusan
3	<b>Menyatakan manfaat dan komitmen</b> . Mengerti dan mendukung misi dan tujuan organisasi. Menyelaraskan kebutuhan pribadi dengan kebutuhan organisasi, mengerti kebutuhan bekerja sama untuk mencapai hasil yang lebih besar.
4	<i>Melakukan pengorbanan diri</i> . Menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan dan keinginan pribadi, status profesi dan kepentingan keluarga.
5	<i>Membuat keputusan yang tidak populer demi keuntungan perusahaan walau bersifat kontroversial.</i>
6	<i>Mengorbankan unit sendiri demi kebaikan perusahaan</i> . Pengorbanan ini berjangka pendek dan sangat baik bagi kelangsungan perusahaan berjangka panjang. Seperti pengurangan gaji suka rela, mengambil lebih banyak pekerjaan. Dan merminta orang lain melakukan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan yang lebih luas.

## **Technical Competency**

### **Bahasa Inggris : Kemampuan untuk berbahasa Inggris**

DEFINISI : Kemampuan untuk berbicara, membaca buku-buku/ literatur berbahasa Inggris dan mendengarkan percakapan dalam bahasa Inggris.

#### **Level dan Diskripsi Perilaku :**

0. Tidak Relevan dan tidak mempunyai kompetensi
1. Mampu mengucapkan kata-kata dalam bahasa Inggris dengan baik dan benar, mengerti perintah khusus, peringatan, spesifikasi peralatan baik lisan maupun tulisan dalam bahasa Inggris, menulis kata-kata dalam bahasa Inggris dengan baik dan benar.
2. Mampu menulis kalimat-kalimat dalam bahasa Inggris, memahami pembicaraan pihak lain dalam bahasa Inggris, menterjemahkan bahasa Inggris kedalam bahasa Indonesia atau sebaliknya dengan perbendaharaan kata yang memadai , membuat perintah khusus, peringatan, dan spesifikasi peralatan bahasa Inggris
3. Mampu berdialog dengan bahasa Inggris terstruktur dengan pihak lain , menulis surat, risalah, kesimpulan, dan artikel dalam bahasa Inggris dengan baik dan benar, bertindak sebagai penterjemah percakapan dua arah yang cepat, memahami literatur-literatur dalam bahasa Inggris
- 4 Mampu membuat literatur-literatur dalam bahasa Inggris, berdialog lancar dengan banyak ungkapan dalam bahasa Inggris dengan banyak pihak, berpresentasi dengan lancar, baik dan benar dalam bahasa Inggris, berbicara dengan lancar dan dapat dimengerti dalam forum-forum internasional

