**Laporan Hasil Assessment**

**${employee.fullName}**

**${ad}**



*This report should be used to augment a development planning process. The information should NOT be used in isolation as an overall rating of future performance potential. Succession planning decision requires input from the individual’s manager and the Performance Review and Development Process. Observing the person’s development progress against this report will provide additional succession data.*

|  |
| --- |
| **Proses Assessment** |

Rancangan proses Assessment ini dilakukan kepada pegawai dengan jenjang jabatan Asisten *Vice President* (AVP) dengan mengacu pada standar kemampuan atau kompetensi yang dibutuhkan untuk seorang pemimpin jenjang jabatan *Vice President* (VP) di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Proses Assessment dirancang sebagai program evaluasi secara *online* terhadap kompetensi perilaku peserta, sehingga dapat memberikan pemahaman atas kekuatan dan kelebihan peserta. Program ini juga dapat memberikan masukan mengenai area yang perlu dikembangkan sesuai dengan standar yang diperlukan bagi seorang pemimpin jenjang jabatan *Vice President* (VP) di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Kompetensi memberi gambaran mengenai segala sesuatu yang mampu dilakukan oleh seorang peserta. Kompetensi berbasis pada perilaku memudahkan proses pengukuran sehingga dapat dijadikan panduan baik dalam proses seleksi maupun proses selanjutnya (pengembangan).

Program evaluasiyang digunakan adalahsebuah sistem yang terintegrasi secara *online* untuk mengukur kompetensi perilaku dari peserta sesuai dengan profil kompetensi yang dijadikan sebagai parameter. Standar penilaian pada level ini mengacu pada perilaku di level 4 - Mahir (*Advanced*). Dalam evaluasi kompetensi atau kemampuan ini, penting untuk dipahami bahwa program ini bukan merupakan evaluasi atas kinerja peserta pada saat ini.

Untuk mendapatkan data-data mengenai kemampuan atau kompetensi yang dimaksud, digunakan teknik-teknik pengukuran berbasis perilaku secara *online* yaitu simulasi, alat tes dan catatan mengenai prestasi karir peserta.

|  |
| --- |
| **Gambaran Umum Proses Assessment** |

Pada saat masuk ke dalam sistem secara online, peserta diberi penjelasan tentang aktivitas yang akan dialami secara keseluruhan. Selama proses Assessment, peserta terlibat dalam be-berapa kegiatan, yaitu:

* **Leadership Inventory**

Pada aktivitas ini peserta diminta mengerjakan soal-soal dalam suatu inventori atau alat tes yang terdiri dari 70 (tujuh puluh) soal. Peserta harus mengelola waktunya agar bisa me-nyelesaikan dan melengkapi seluruh soal dalam waktu tertentu.

* **Prestasi Karir**

Peserta diminta untuk menjawab pertanyaan seputar rekam jejak atas pengalaman kerja dan prestasi karirnya, yang harus ditulis berbentuk uraian lengkap. Peserta akan dipandu dalam format **STAR** atau **S**ituational/**T**ask (Situasi/Tugas), **A**ction (Aksi atau tinda-kan), dan **R**esult (Hasil).

* **Simulasi Pemecahan Masalah**

Dalam simulasi ini peserta diminta untuk menyelesaikan dan mengatasi masalah-masalah seputar rekan kerja, pelanggan, dan bawahan yang terjadi dalam suatu organisasi fiktif. Dalam simulasi ini, peserta akan berperan sebagai pimpinan dari suatu wilayah kerja. Peserta diminta menindaklanjuti surat atau memo, dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang menyertai surat atau memo tersebut. Selain surat atau memo, terdapat video rekaman yang harus diperhatikan oleh peserta untuk dapat menindaklanjuti permasalahan yang ada.

* **Simulasi Rencana Bisnis**

Dalam simulasi ini peserta diminta untuk menjawab pertanyaan seputar rencana pening-katan bisnis terhadap suatu organisasi fiktif. Peserta harus menguraikan rencana kerjanya secara lengkap, dan kemudian diminta untuk membuat rekaman video yang merangkum secara singkat rencana kerja tersebut.

NAMA PESERTA : ${employee.fullName}

NPP : ${employee.nik}

POSISI : ${profile.currentPositionName}

TEMPAT, TGL LAHIR : ${employee.placeOfBirth}, ${dateOfBirth}

KODE SIMULASI : ACS - 1

|  |
| --- |
| **RINGKASAN HASIL ASSESSMENT** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | «[#if persFlag1 == 1]»  **KOMPETENSI** | | **RL** | **IL** | **GAP** | | KOMPETENSI PERSONAL | | | | | | «${personal.no}» | «${personal.competencyName}» | «${personal.rl}» | «${personal.il}» | «${personal.gap}» |   «[/#if]» | |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | «[#if persFlag2 == 1]»**KOMPETENSI** | | **RL** | **IL** | **GAP** | | KOMPETENSI LEADERSHIP | | | | | | «${leadership.no}» | «${leadership.competencyName}» | «${leadership.rl}» | «${leadership.il}» | «${leadership.gap}» |   «[/#if]»«[#if persFlag3 == 1]»   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | **KOMPETENSI** | | **RL** | **IL** | **GAP** | | KOMPETENSI FUNCTIONAL | | | | | | «${functional.no}» | «${functional.competencyName}» | «${functional.rl}» | «${functional.il}» | «${functional.gap}» |   «[/#if]»  **TINGKAT KECAKAPAN:**  Level – 1 (Pemula – *Beginner*)  Level – 2 (Cakap – *Proficient*)  Level – 3 (Berpengalaman – *Experienced*)  **Level – 4 (Mahir – *Advanced*)**  Level – 5 (Ahli – *Expert*)  **RL : Level Jabatan**;  Tingkat yang dipersyaratkan pada jabatan  **IL: Individual Level**;  Tingkat yang di capai individu |

|  |
| --- |
| **ASPIRASI KARIR** |
| ${ca} |

|  |
| --- |
| **DESKRIPSI SINGKAT** |
| **Area Kekuatan:**  ${profile.strong} |
| **Area Pengembangan:**  ${profile.weakness} |

|  |
| --- |
| **RINGKASAN HASIL ASSESSMENT** |
| **KOMPETENSI PERSONAL** |
| ${pc} |

|  |
| --- |
| **KOMPETENSI LEADERSHIP** |
| ${lc} |

|  |
| --- |
| **KOMPETENSI FUNGSIONAL** |
| ${fc} |

|  |
| --- |
| «[#if comflag1 == 1]»**Berorientasi pada Kualitas (Quality Orientation)** |
| Mengelola pekerjaan dengan menggunakan standar, prosedur, dan aturan. Memastikan fokus pada standar manajerial, profesional, maupun teknis dari segi: kualitas, akurasi, ketepatan-waktu, dan biaya. Mengurangi ketidak- pastian di lingkungan sekitarnya, khususnya yang berkaitan dengan pengaturan kerja, instruksi, informasi, data, dan memastikan keteraturan. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Menunjukkan perhatian terhadap prosedur atau aturan kerja; bekerja dengan selalu mencek dan mengacu pada standar (kuali-tas, akurasi, ketepatan-waktu, dan biaya) dan prosedur; bekerja dengan teliti dan hati- hati, meminimalkan kemungkinan-kemungkinan kesalahan. * Menunjukkan perhatian terhadap kejelasan dan keteraturan da-lam menjalankan pekerjaan rutin (lingkungan kerja yang rapi dan teratur, pedoman kerja secara tertulis). | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Melakukan pengecekan secara reguler untuk memastikan bahwa tiap komponen tugas didukung oleh standar (kualitas, akurasi, ketepatan- waktu, dan biaya) pada tugas-tugas yang lebih kompleks. * Melakukan usaha lebih untuk memastikan proses kerja selalu sesuai dengan aturan dan prosedur yang ada; membuat perencanaan yang rinci untuk memastikan tugas-tugas dapat diselesaikan pada waktunya/sesuai jadwal. * Memonitor pekerjaan orang lain untuk memastikan kesesuaiannya dengan prosedur yang ada; mempengaruhi dan mengingatkan orang lain untuk dapat bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Secara aktif mendorong dan mengarahkan timnya untuk patuh pada standar (kualitas, akurasi, ketepatan-waktu, dan biaya) dan aturan yang berlaku. * Mendorong penggunaan standar di timnya; mengembangkan sistem untuk memastikan dipenuhinya standar dan aturan (menerapkan sistem pengendalian, sanksi terhadap pelanggaran). * Meneliti penyimpangan-penyimpangan di tim untuk memperbaiki standar dan aturan yang berlaku. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Mengarahkan berbagai tim untuk memahami pentingnya mengorganisasi dan mengontrol pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan standar (kualitas, akurasi, ketepatan-waktu, dan biaya) dan aturan. * Memimpin inisitiatif mengevaluasi sistem aturan yang ada di berbagai tim kerja/departemen; mengembangkan sistem, prosedur, aturan yang berlaku. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Mengarahkan pembakuan, pelembagaan, dan integrasi berbagai standar (kualitas, akurasi, ketepatan-waktu, dan biaya) yang ada di organisasi. * Mendorong budaya patuh pada standar, prosedur, dan aturan untuk seluruh organisasi. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag2 == 1]»**Achievement Orientation (Dorongan Berprestasi)** |
| Menetapkan standar kinerja dan standar kesempurnaan yang tinggi bagi diri sendiri maupun orang lain. Mendorong diri sendiri dan orang lain untuk berprestasi, mencapai bahkan melebihi sasaran/standar kinerja yang ditetapkan. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Memahami sasaran-sasaran pribadi dari pekerjaannya; bekerja secara kontinyu untuk menyelesaikan pekerjaannya. * Menggunakan kebijakan, prosedur, dan pedoman yang ada untuk menyelesaikan pekerjaannya; bekerja secara efektif dengan bimbingan. * Menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien, dengan hasil yang baik. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Menetapkan prioritas dalam pekerjaannya untuk mencapai hasil yang berkualitas; melakukan pendekatan yang sistematis dalam manajemen waktu. * Menunjukkan rasa memiliki (*ownership*) terhadap tugas-tugas dan memastikan penyelesaiannya; menunjukkan dorongan dari dalam diri (*self-motivated*) dan berorientasi pada hasil. * Menemukan cara-cara baru untuk bekerja lebih cepat dan lebih baik. * Mengidentifikasi mekanisme pengukuran untuk menindak-lanjuti prestasi pribadi; * Membantu orang lain untuk mencapai sasaran kerjanya | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Menetapkan tujuan-tujuan yang menantang (*stretched*) terhadap diri; menciptakan target-target baru dan menantang yang sulit dicapai. * Bekerja secara kontinyu untuk mencapai sasaran individu/tim; menunjukkan kegigihan dalam menghadapi hambatan-hambatan untuk mencapai sasaran. * Mempengaruhi penetapan prioritas tim untuk menyelesaikan pekerjaan tim; berkolaborasi dengan pihak lain untuk menetapkan prioritas dan sasaran tim. * Mengidentifikasi tindakan-tindakan untuk meningkatkan kinerja tim. * Mengidentifikasi mekanisme pengukuran untuk menindak-lanjuti kinerja tim. * Menjaga agar tim tetap fokus pada pencapaian target; memberlakukan kompetisi di dalam tim untuk mendorong anggota tim menjadi yang terbaik. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Menetapkan prioritas dari berbagai tugas yang menyangkut berbagai fungsi organisasi secara efektif; dapat menghadapi prioritas yang berubah-ubah secara terus-menerus secara efektif. * Menetapkan dan mengambil serangkaian tindakan terbaik untuk mencapai hasil yang signifikan bagi organisasi; mengatasi hambatan- hambatan yang dihadapi dalam pencapaian hasil. * Menetapkan mekanisme pengukuran keberhasilan berbagai tim. * Menunjukkan *ownership* dan tanggung-jawab terhadap tercapainya sasaran-sasaran dari tugas-tugas yang melibatkan fungsi-fungsi organisasi di luar timnya. * Memastikan pencapaian hasil yang melebihi sasaran melalui sinergi berbagai tim. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Menunjukkan *ownership* dan tanggung-jawab terhadap tercapainya sasaran strategis bisnis organisasi. * Mendorong organisasi untuk mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai dan melebihi ekspektasi; mengkomunikasikan *urgency* dan komitmen untuk mencapai target-target baru yang menantang. * Memastikan dukungan dari tiap fungsi organisasi terhadap pencapaian sasaran bisnis. * Menggunakan pengukuran-pengukuran yang strategis untuk mendorong pencapaian sasaran organisasi; menetapkan ukuran-ukuran baru untuk merefleksikan kebutuhan-kebutuhan bisnis yang berubah. * Mendorong budaya organisasi yang berorientasi pada prestasi. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag3 == 1]»**Fokus pada Pelanggan (Customer Focus)** |
| Menjadikan pelanggan eksternal/internal dan kebutuhan kebutuhan mereka sebagai fokus utama dari tindakan, secara efektif memenuhi kebutuhannya, serta mengembangkan dan mempertahankan hubungan pelanggan yang produktif berdasarkan saling pengertian, untuk mengoptimalkan nilai bisnis bagi perusahaan. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Dapat menjelaskan ukuran-ukuran standar layanan dalam bidang tanggungjawabnya. * Memberikan layanan yang ramah, bersahabat dan sabar dalam berinteraksi dengan pelanggan. * Menunjukkan kesungguhan dalam mendengarkan pelanggan. * Menanggapi permintaan/pertanyaan umum pelanggan dengan efisien dan segera, serta melanjutkan/mengarahkannya kepada orang yang tepat. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Mengajukan pertanyaan yang fokus untuk menentukan jenis produk atau layanan yang dibutuhkan pelanggan, termasuk harapan dan masalah yang dihadapinya. * Bertindak cepat untuk memahami, menindaklanjuti kebutuhan, permintaan dan keluhan pelanggan dan menjaga agar pelanggan selalu mengetahui perkembangan terakhir dari tindaklanjut tersebut. * Bertindak cepat untuk menangani keluhan pelanggan dan memecahkan masalahnya secara tuntas dengan solusi dan kualitas layanan terbaik. * Mengontrol emosi saat berhadapan dengan pelanggan meskipun dalam situasi yang sulit, menghadapi sikap negatif dan kekecewaan pelanggan dengan cara yang positif. * Mengembangkan hubungan baik dengan pelanggan melalui kontak berkala. * Memonitor tingkat kepuasan mereka dan meminta umpanbalik serta menindaklanjutinya dengan tepat waktu. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Meningkatkan kualitas layanan dengan memanfaatkan informasi tingkat kepuasan pelanggan. * Mengantisipasi/mengidentifikasi kebutuhan pelanggan di masa yang akan datang dan berusaha memenuhinya. * Memberikan solusi win-win dalam menghadapi masalah pelanggan (dalam situasi masalah yang sulit). * Mendorong/membuat program/aktivitas untuk meningkatkan sikap berorientasi kepada pelanggan dalam tim. * Mengembangkan dan melaksanakan program dalam timnya untuk membangun loyalitas pelanggan, kepuasan pelanggan dan meningkatkan kontak dengan mereka. * Mengelola dan mengkoordinasi pelayanan tim untuk dapat secara efektif meningkatkan standar layanan unit kerja yang ditentukan. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Menunjukkan dan mengajak orang lain untuk selalu menjaga loyalitas pelanggan, serta terus-menerus mengembangkannya. * Mengevaluasi dan memperbaiki sistem/proses pelayanan dan lingkungan kerja antar tim serta secara proaktif mengatasi masalah-masalah seputar pelayanan pelanggan. * Mengembangkan sistem untuk dapat lebih meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. * Mengkoordinasi berbagai tim untuk dapat memberikan solusi yang kompetitif terhadap kebutuhan pelanggan. * Mengelola dan mengkoordinasi pelayanan dari berbagai tim untuk dapat secara efektif meningkatkan standar layanan perusahaan yang ditentukan. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Mengembangkan strategi jangka panjang untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dan memperluas penggunaan produk dan layanan perusahaan. * Menerjemahkan konsep tentang pelanggan ke dalam rencana bisnis perusahaan dan pengambilan keputusan yang berdampak terhadap keseluruhan organisasi. * Memimpin inisiatif perusahaan dalam membangun/menciptakan budaya orientasi kepada pelanggan. * Menjadi pelopor dalam perubahan sistem untuk meningkatkan kualitas layanan pelanggan, memonitor standar layanan serta membandingkannya dengan standar terbaik dalam industri perusahaan. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag4 == 1]»**Membangun Kepercayaan (Building Trust)** |
| Menunjukkan konsistensi dalam memegang komitmen yang telah disepakati, terbuka terhadap ide dan informasi orang lain, serta mendukung orang lain. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Dalam perilaku kerja sehari-hari, selalu konsisten dalam menjalankan komitmen pada orang lain; menepati janji yang pernah diucapkan pada orang lain. * Menunjukkan kejujuran dalam perilaku sehari-hari; konsisten antara perkataan dan perbuatan. * Menerima tanggung-jawab terhadap hasil kerja, baik positif maupun negatif. * Menerima ide orang lain secara terbuka dan positif. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Mendukung dan menghargai orang lain (mendukung ide orang lain, memberikan pengakuan terhadap prestasi kerja orang lain, membuat komentar yang positif mengenai kemampuan dan hasil kerja orang lain). * Memberikan informasi kepada orang lain secara terbuka dan jujur (sesuai aturan). * Mampu meyakinkan orang lain untuk berkomitmen dan konsisten terhadap kesepakatan bersama; mengarahkan dan mengingatkan agar orang lain konsisten terhadap janji dan kesepakatan bersama. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Mendukung dan membela orang lain dalam situasi menghadapi perlawanan ataupun tantangan dalam kaitannya dengan pencapaian sasaran tim. * Tetap konsisten menjaga janji dan komitmen meski dalam kondisi yang sulit sekalipun; berjuang untuk memenuhi komitmen tim, mencapai sasaran-sasaran tim dalam jangka waktu yang disediakan. * Mampu meyakinkan timnya untuk berkomitmen dan konsisten terhadap kesepakatan bersama; mengejar tanggung-jawab atas tindakan-tindakan, menjadi contoh/inspirasi bagi orang lain dalam hal memenuhi komitmen. * Mengarahkan tim untuk menjunjung komitmen, bersikap terbuka, menunjukkan dukungan positif terhadap orang lain sehingga dapat menghasilkan hubungan yang berkelanjutan. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Mendukung dan membela orang lain yang berhak meskipun harus menghadapi risiko. * Mengarahkan berbagai tim untuk menjunjung komitmen, bersikap terbuka, menunjukkan dukungan positif terhadap orang lain. * Menjadi panutan di organisasi dalam menjalankan aturan dan komitmen, keterbukaan, dan dukungan terhadap orang lain sehingga dapat menghasilkan hubungan yang berkelanjutan. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Membangun organisasi yang lebih kuat memegang komitmen terhadap visi dan misi perusahaan untuk masa depan, berbasis pada keterbukaan, dan dukungan positif terhadap orang lain. * Mendapatkan kepercayaan pasar dalam hal komitmen, keterbukaan, dan dukungan dalam situasi apapun (negatif maupun positif). | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag5 == 1]»**Perbaikan Terus-menerus (Continuous Improvement)** |
| Mencari dan menerapkan cara-cara (ide, solusi, metode) baru untuk meningkatkan hasil dan proses kerja. Dilakukan melalui perbaikan yang terus-menerus dan efektif serta melibatkan perubahan paradigma berpikir. Termasuk mencoba cara yang berbeda, baru dan tidak biasa (kreatif). |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Memahami inti permasalahan; menggunakan berbagai sumber/alternatif dalam pemecahan masalah. * Menggali cara-cara (pendekatan/metode/solusi) baru dalam melaksanakan pekerjaannya; senantiasa memperbaiki cara kerjanya untuk meningkatkan kinerja. * Melibatkan diri dalam pengembangan prosedur baru sesuai kebutuhan situasi dengan bimbingan. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Mengkombinasikan dan menerapkan pendekatan-pendekatan standar dengan cara baru sesuai kebutuhan/situasi. * Membantu orang lain agar selalu menetapkan target perbaikan kondisi dan proses kerja yang dilakukannya. * Melakukan upaya untuk memperbaiki kondisi dan proses kerja yang ada agar menjadi lebih baik. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Menerapkan cara-cara (pendekatan/metode/solusi) baru dalam melaksanakan pekerjaan di timnya alam menghadapi situasi atau masalah yang lebih kompleks. * Memimpin timnya untuk dapat menemukan alternatif-alternatif solusi dan untuk selalu menetapkan target perbaikan kondisi dan proses kerja yang dilakukan. * Mengembangkan sistem/model yang tepat dalam upaya memperbaiki kondisi dan proses kerja secara terus-menerus. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Mengidentifikasi, menganalisis, dan menciptakan peluang-peluang ke arah pertumbuhan atau keuntungan bisnis. * Memimpin berbagai tim untuk dapat menemukan alternatif-alternatif solusi dan untuk selalu menetapkan target perbaikan kondisi dan proses kerja yang dilakukan. * Memfasilitasi pengembangan pemikiran inovatif yang berdampak pada berbagai tim, dengan menerapkan *best practice* (solusi terbaik); memperkirakan biaya-manfaat *(cost and benefit)* dari setiap alternatif pemecahan masalah yang dilakukan. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Mempelopori dan mendorong pengembangan pemikiran inovatif di seluruh organisasi. * Mendorong budaya yang berorientasi pada perbaikan terus menerus untuk seluruh organisasi. * Diakui di kalangan profesional, atas pemikiran-pemikirannya yang inovatif. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag6 == 1]»**Kerjasama (Teamwork)** |
| Mengembangkan dan menggunakan hubungan kerjasama dengan orang lain, pada situasi bisnis ataupun informal. Secara efektif dan kooperatif memberikan kontribusi untuk membangun semangat tim, serta memfasilitasi pencapaian tujuan kelompok. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Menunjukkan sikap yang positif dalam situasi kelompok. * Melakukan perannya dalam kelompok secara efektif, menyelesaikan tugas bagiannya secara tepat waktu. * Berpartisipasi dan mendukung proses pengambilan keputusan kelompok dan perbaikan untuk meningkatkan efektivitas kelompok. * Menerima konsensus kelompok dan tidak bertahan pada pemahaman/sudut pandang sendiri. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Memberi masukan dan membantu rekan kerja mencapai sasaran tim. * Memberi semangat dan memfasilitasi orang lain untuk berkontribusi dan terlibat dalam tim serta saling menghargai. * Membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan dalam meningkatkan partisipasinya dalam tim. * Mendukung dan berusaha keras untuk mengimplementasikan keputusan tim meskipun berbeda dengan pendapat pribadi. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Memantau dan mengevaluasi hubungan kemitraan/kerjasama yang ada untuk pencapaian tujuan secara umum. * Membimbing orang lain dalam membangun dan memelihara hubungan yang positif dengan rekan kerja atau rekanan perusahaan. * Membina dan mengembangkan kualitas kerjasama tim dengan berbagi alat, teknik, cara dan pengalaman. * Menggunakan cara-cara yang efektif dalam mengatasi perselisihan/hambatan antarpribadi anggota dalam kerjasama tim. * Mereview kegiatan dan sistem dalam tim dengan melibatkan anggota lain untuk pencapaian tujuan tim. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Mempengaruhi berbagai tim untuk bekerjasama dengan menciptakan situasi/lingkungan yang kondusif, sehingga terwujud kerjasama antar tim yang efektif. * Mengorganisasi berbagai tim dengan penetapan sasaran tim yang selaras dengan sasaran organisasi. * Menentukan peran dan tanggung jawab berbagai tim, serta mengatasi hambatan-hambatan terhadap kinerja anggota dan tim. * Membina berbagai tim dalam rangka mengatasi perbedaan-perbedaan dan konflik antar tim. * Mampu menyimpulkan pandangan kolektif dan membantu pengambilan keputusan tim secara konsensus. * Membangun semangat dan menjaga produktivitas tim. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Menciptakan budaya dan iklim yang kondusif terhadap kerjasama tim dalam organisasi secara menyeluruh. * Menginspirasikan seluruh tim di organisasi untuk meningkatkan semangat tim dalam pencapaian sasaran strategis organisasi. * Menjadi pelopor dan narasumber bagi organisasi untuk pengarahan dan pedoman dalam pengembangan tim. * Menciptakan dan memastikan kelangsungan aliansi strategis sebagai bentuk kerjasama antar organisasi. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag7 == 1]»**Komunikasi (Communication)** |
| Menyampaikan informasi dan ide secara jelas melalui berbagai variasi media dan berbagai bentuk interaksi kepada individu atau kelompok, termasuk menyesuaikan gaya komunikasi dan isi pesan. Membantu pihak lain mengerti pesan yang disampaikan, serta mampu mempengaruhinya untuk mengubah/menyesuaikan sikap, perilaku, dan komitmen. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Menyampaikan informasi dan ide kepada orang lain melalui media-media yang sederhana dan terbatas. * Berbicara atau menulis dengan jelas dan ringkas, menggunakan bahasa yang sesuai dengan pihak lain. * Memberi kesempatan orang lain berbicara, berespon dan memahami orang lain. * Mencari dan menyiapkan informasi yang tepat dan sesuai untuk keperluan presentasi. * Menawarkan langsung, merujuk/memperlihatkan data, memberikan contoh/demonstrasi sebagai tindakan sederhana untuk mempengaruhi. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Mengorganisasikan informasi dan ide serta mampu menyampaikannya kepada orang lain melalui berbagai variasi media. * Menerima dan menyampaikan pesan secara lugas dan menarik serta menanggapi lawan bicara dengan penuh perhatian. * Mengakomodasi kebutuhan pendengar, menggunakan gaya komunikasi yang tepat untuk menunjukkan perhatian dan berupaya memenuhi kebutuhan pendengar. * Memeriksa pemahaman dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, serta menggali lebih lanjut pemikiran pendengar, dan menanggapi pertanyaan (menggunakan analogi, contoh, perbandingan) untuk membantu pemahaman terhadap informasi dan ide. * Menentukan tujuan dari presentasi serta memahami forum yang dihadapi, dan menyiapkan informasi sesuai dengan tujuan dan forum tersebut. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Mampu mengatasi keberatan-keberatan orang lain terhadap ide atau pesan yang disampaikan; Mengarahkan pembicaraan kepada pilihan alternatif tertentu berdasarkan fakta, informasi yang memberikan *business case* yang kuat. * Mampu berempati terhadap orang lain: memahami bahasa tubuh, memahami makna yang tidak diekspresikan dengan jelas, atau memahami pikiran dan perasaan orang lain. * Mampu memfasilitasi dan membangun kesepakatan dari alternatif/ide yang disampaikan; Mampu meyakinkan dan membujuk orang lain, meskipun tidak memiliki wewenang formal. * Meningkatkan pengaruh, mengajak pendengar untuk mengambil tindakan atau membuat keputusan jika diperlukan; Secara aktif mengajak berinteraksi dalam pertemuan. * Menjelaskan konsep yang sulit dengan menggunakan bahasa yang jelas dan logis, serta sesuai dengan pihak lain; Mengintegrasikan teori, praktek, dan pengalaman untuk memperkuat presentasi. * Berkomunikasi dengan nyaman dan percaya diri dengan manajemen puncak; Menangani percakapan yang sensitif dan rahasia secara efektif. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Mampu mengidentifikasi isu dan mempengaruhi pihak pengambil keputusan internal dan eksternal. * Membangun dukungan berbagai pihak yang terkait terhadap ide melalui proses informal dan lobi. * Menggunakan pemahaman yang mendalam terhadap interaksi antar kelompok untuk mengarahkan ke tujuan, dan memahami waktu dan pihak yang tepat untuk menyampaikan informasi serta mencapai tanggapan yang diharapkan. * Menjadi panutan (role model) dalam proses mempengaruhi dan mendapatkan komitmen untuk kepentingan perusahaan dan bersama. * Memanfaatkan kemampuan komunikasi untuk menangani dinamika di dalam maupun antar kelompok yang mengarah pada perselisihan, perpecahan, berbeda prinsip, antagonistik dan sangat resisten. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Menjadi panutan (role model) dalam mengarahkan perubahan-perubahan yang signifikan di organisasi. * Mempengaruhi melalui langkah-langkah tindakan yang kompleks: mengatur situasi, struktur (jalur manajemen), dan sistem untuk mendapatkan perilaku/hasil yang diharapkan di organisasi. * Menyampaikan pesan (lisan atau tertulis) perihal masalah organisasi yang kompleks atau hal yang sangat sensitif kepada berbagai pihak, dengan menghasilkan dampak positif yang diharapkan. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag8 == 1]»**Membina Hubungan (Collaboration and Networking)** |
| Membangun *networking* dan membina hubungan baik, timbal balik dan hangat, dalam lingkup pekerjaan maupun sosial dan pribadi. Menghargai dan menjaga harga diri orang lain atau kelompok dan diri sendiri. Menyesuaikan *gaya interpersonal* dalam berhubungan dengan orang dari berbagai latar belakang. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Menunjukkan sikap positif dalam menanggapi percakapan formal maupun informal (sopan, wajar). * Memulai dan memelihara hubungan bersahabat dengan rekan di unit kerja, pelanggan, atau rekanan. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Menciptakan rasa nyaman dan hangat dalam pembicaraan dengan pelanggan, rekanan, dan rekan kerja, dengan menerapkan gaya *interpersonal* yang sesuai dan menjaga harga diri. * Secara aktif mencari informasi tentang konsumen, rekan kerja, dan pihak lain untuk membantu mengembangkan hubungan yang lebih baik. * Mengembangkan suatu jaringan (*networking*) di dalam perusahaan. * Mencari dan memelihara hubungan timbal balik dengan pelanggan, rekanan, dan rekan kerja. * Membantu rekan kerja untuk meningkatkan kemampuan membina hubungan yang baik, dengan memberi masukan tentang gaya *interpersonal* yang sesuai. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Membimbing tim dalam membangun dan memelihara hubungan dengan orang atau kelompok lain, di dalam dan di luar perusahaan. * Mengidentifikasi dan mengatasi perselisihan/hambatan antarpribadi dengan menerapkan gaya *interpersonal* yang lebih adaptif dan dengan tetap menjaga harga diri orang lain. * Membina hubungan yang terus menerus dan jangka panjang dengan pelanggan, rekanan, dan rekan kerja berdasarkan rasa hormat serta keuntungan timbal balik. * Memelihara dan meningkatkan jumlah relasi yang terkait dengan lingkup pekerjaan. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Memelihara dan meningkatkan jumlah relasi yang langsung dan tidak langsung terkait dengan lingkup pekerjaan. * Menciptakan situasi/lingkungan kondusif untuk hubungan baik antar tim; menciptakan peluang-peluang untuk mendorong *networking* di berbagai tim. * Mengatasi hambatan-hambatan dalam hubungan antar tim; mempengaruhi beberapa tim untuk memperbaiki hubungan. * Memelihara sejumlah besar kontak dari berbagai industri dan lembaga pemerintah untuk mendapatkan informasi dan menghasilkan bisnis serta mengatasi persoalan. * Mendapatkan akses langsung kepada orang-orang yang berpengaruh dalam institusi yang penting. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Menciptakan dan membina hubungan jangka panjang yang strategis dengan pihak-pihak *stakeholder* di level senior. * Mengembangkan kemitraan dengan institusi yang memberikan nilai tambah dan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. * Melakukan lobi/perundingan-perundingan dalam rangka mengatasi perselisihan organisasi dengan institusi lain untuk mengembalikan hubungan baik dan reputasi organisasi. * Dikenal di kalangan profesional sebagai ahli dalam membina hubungan dan *networking* di tingkat organisasi. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag9 == 1]»**Mengelola Konflik (Conflict Management)** |
| Secara efektif mencari kesepakatan dan kompromi bagi situasi dan potensi pertentangan individu maupun kelompok, dengan menggunakan cara pendekatan interpersonal yang tepat dan metode-metode mengurangi ketegangan atau konflik. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Peka dan mampu mengidentifikasi konflik dan dampaknya terhadap pekerjaan pribadi; Peka terhadap kemungkinan persinggungan antar rekan kerja/orang lain karena perbedaan pendapat/kepentingan. * Mengungkapkan pendapat atau pandangan yang berbeda dengan mempertimbangkan reaksi orang lain. * Menanggapi pandangan yang bertentangan secara positif, dan menahan diri untuk tidak bereaksi negatif serta mempertahankan pendapat secara kaku. * Melakukan tindakan yang sesuai: meminta maaf, menghentikan perselisihan/*time-out*, dokumentasi, atau meneruskan ke atasan, untuk mengatasi konflik. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Melakukan mediasi/menangani konflik yang terjadi antar rekan kerja; Mengenali konflik dan mengidentifikasi cara-cara untuk mengatasi konflik tersebut dengan tetap menjaga harga diri tiap individu. * Mengungkapkan adanya perbedaan persepsi yang dapat menghasilkan konflik serta melakukan upaya untuk menyelesaikannya; Mengidentifikasi kesamaan atau hal-hal yang bisa disepakati oleh para individu maupun kelompok dalam upaya mengatasi konflik. * Mengingatkan orang lain tentang adanya potensi konflik internal maupun dengan pihak eksternal. * Menggali harapan dan kepentingan dari masing-masing pihak untuk dapat mengklarifikasi masalah. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Melakukan mediasi/menangani konflik dalam tim secara obyektif, agar menjadi sesuatu yang bermanfaat. * Menetapkan aturan dan memastikan kesepakatan tim terhadap aturan tersebut, dalam upaya mengatasi konflik. * Trampil dalam menganalisis situasi konflik dan penyebabnya, menguasai teknik resolusi konflik seperti: konsiliasi (rujuk), mediasi, arbitrasi, negosiasi. * Menetapkan dan melaksanakan langkah-langkah tindak lanjut dari penyelesaian konflik, serta memantau pelaksanaannya oleh anggota tim. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Menemukan isu dan pola yang menjadi penyebab konflik dan deadlock antar tim, serta mencari kemungkinan-kemungkinan penyelesaian yang berdampak lebih luas (bukan penyelesaian sesaat). * Mengantisipasi potensi konflik antar kelompok, dan merencanakan alternatif-alternatif pemecahan; Menciptakan kesadaran bersama di berbagai tim akan kepentingan yang lebih luas dan jangka panjang. * Mengembangkan dan menerapkan metode/strategi untuk meminimalkan dampak negatif dari konflik antar tim. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Secara konsisten dipercaya mewakili organisasi dalam penyelesaian konflik dengan pihak luar di tingkat organisasi; Mengembangkan strategi tingkat tinggi untuk menyelesaikan perselisihan atau situasi organisasi lain yang kompleks dan berisiko tinggi. * Mengidentifikasi dan mengatasi sumber konflik dalam organisasi yang bersifat sosial-budaya, serta mengarahkan proses penyelesaian konflik, serta memberikan dukungan yang diperlukan. * Mendorong tumbuhnya kerjasama dan kemitraan serta harmoni di berbagai level dalam organisasi dalam jangka panjang. * Mendorong penggunaan teknik intervensi yang efektif di berbagai level organisasi, sebagai model dan pendukung dalam penyelesaian konflik yang praktis. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag10 == 1]»**Negosiasi (Negotiation)** |
| Mencari kesepakatan dan pemecahan yang optimal dan dapat diterima oleh semua pihak, dengan cara memperjelas posisi masing-masing pihak, mencari alternatif-alternatif solusi, meyakinkan dan mempengaruhi pihak lain untuk mendukung. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Mengajukan ide-ide/sudut pandang pribadi sebagai alternatif solusi dalam upaya memperoleh dukungan dan penerimaan dari semua pihak. * Memberikan penjelasan sederhana atas pendapat pribadi dan dalam menjawab pertanyaan dari pihak lain dalam rangka mencapai kesepakatan. * Mampu menjelaskan langkah-langkah pencapaian kesepakatan. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Mengidentifikasi situasi yang membutuhkan negosiasi yang efektif serta menyiapkan beberapa argumen untuk mencapai kesepakatan. * Mengenali kebutuhan dan perspektif dari individu lainnya dalam rangka mencapai kesepakatan bersama. * Mengarahkan diskusi pada pilihan alternatif tertentu, dan melakukan negosiasi secara terstruktur; Mengidentifikasi pilihan yang dapat berkontribusi kepada solusi yang dapat disepakati bersama. * Membangun dukungan terhadap alternatif-alternatif yang lebih menguntungkan kedua belah pihak. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Mampu melakukan upaya-upaya pencapaian kesepakatan atas perbedaan yang bersifat prinsip dan fundamental bagi pihak-pihak yang terlibat. * Menunjukkan keluwesan dalam menerapkan proses perundingan untuk mencapai solusi yang dapat disepakati bersama di dalam tim dan mencapai hasil yang menguntungkan pihak-pihak yang terlibat. * Memberikan argumen yang meyakinkan bagi pihak lain, dan menanggapi pemikiran, keraguan dan perbedaan pandangan mereka, dengan pengertian dan penghargaan yang tulus. * Membina tim untuk dapat melakukan perundingan dengan pihak lain secara efektif. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Memimpin proses perundingan antar tim untuk mencapai kesepakatan/konsensus. * Mempertimbangkan kepentingan dan kebutuhan pihak lain, lalu membangun hubungan yang positif untuk meningkatkan prospek bisnis saat ini dan di masa yang akan datang. * Merundingkan masalah-masalah berisiko tinggi dan tingkat tinggi, dimana hasilnya akan berdampak signifikan di antara tim yang berbeda. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Mampu mendapatkan kesepakatan/konsensus dari unit organisasi yang signifikan dalam situasi di mana terdapat banyak perbedaan kepentingan. * Mampu mendapatkan kesepakatan/konsensus dengan pihak eksternal dalam rangka mencapai sasaran bisnis yang signifikan untuk organisasi. * Melakukan lobi untuk mendukung sasaran bisnis perusahaan, dengan asosiasi, badan pemerintah dan sebagainya terutama di level eksekutif senior. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag11 == 1]»**Belajar Secara Berkelanjutan (Continous Learning)** |
| Secara aktif menemukan area-area baru untuk dipelajari. Secara berkesinambungan menciptakan dan mengambil keuntungan dari kesempatan belajar. Menggunakan pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh pada pekerjaan, dan belajar melalui penerapannya. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Menunjukkan minat untuk memahami hal-hal baru yang ditemuinya di pekerjaannya; mencari referensi tentang hal baru dari berbagai sumber dengan pengarahan. * Menanyakan hal-hal baru yang belum dipahaminya kepada orang lain/atasan yang memahami hal tersebut. * Berusaha memahami hal yang baru yang ditemuinya dan mencoba menerapkannya untuk mempermudah pekerjaan. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Secara aktif dan mandiri mencari hal-hal baru yang dapat dipelajari dan bermanfaat bagi diri dan pekerjaannya. * Berpartisipasi aktif dalam berbagai proses/aktivitas pembelajaran; membagi pengetahuan, keterampilan dan informasi kepada orang lain. * Mengajak orang lain untuk mempelajari hal-hal baru dan menerapkannya pada pekerjaan. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Menumbuhkan minat untuk mempelajari hal-hal baru di timnya. * Secara konsisten melaksanakan program-program untuk memastikan pembelajaran terus menerus di dalam timnya. * Secara aktif membagi pengetahuan, keterampilan dan informasi kepada timnya. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Menciptakan iklim kerja yang didasari keinginan belajar terus-menerus dan mempelajari hal-hal baru di berbagai tim. * Memimpin diterapkannya proses, program, dan/atau sarana untuk memberikan kesempatan belajar yang terus-menerus bagi semua tim. * Menciptakan program dan/atau sarana untuk mendorong keinginan belajar terus menerus (*continuous learning*) di berbagai tim. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Mendorong budaya organisasi yang didasari keinginan belajar terus- menerus. * Mempelopori pembentukan jalur-jalur pembelajaran di seluruh organisasi. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag12 == 1]»**Berpikir Analitis (Analytical Thinking)** |
| Memahami situasi/masalah dengan cara yang logis dan sistematis dengan cara mengidentifikasi permasalahan, membuat perbandingan, menetapkan prioritas, dan memperkirakan implikasi-implikasinya. Mengidentifikasi, menganalisis, mengorganisir dan memecahkan masalah dengan cara yang sistematis, efektif, dan tepat waktu. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Mengenali situasi yang membutuhkan analisis; mengenali pola masalah yang dihadapi; melihat persamaan atau perbedaan antara masalah sekarang dengan masalah sebelumnya. * Mengumpulkan dan mengorganisasi fakta dan informasi yang relevan untuk menganalisis dan memecahkan masalah rutin dan sederhana di pekerjaan sendiri. * Memahami dan menggunakan metode-metode analisis sederhana dalam menghadapi masalah-masalah di pekerjaan sendiri. * Mengidentifikasi masalah, penyebab-penyebab yang logis, dan memecahkannya dengan menggunakan prosedur/pedoman yang ada dan/atau dengan bimbingan. * Mengetahui pihak-pihak yang perlu dihubungi untuk memperoleh informasi/saran yang dibutuhkan. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Mengenali fakta/informasi yang relevan untuk menganalisis dan memecahkan masalah-masalah non-rutin secara independen, namun tetap melibatkan pihak lain untuk memperoleh informasi/saran terhadap masalah yang lebih rumit. * Mengumpulkan fakta/informasi dengan cara yang terstruktur; memanfaatkan opini ahli dari berbagai disiplin ilmu, sesuai kebutuhan. * Mengenali keterbatasan berbagai metode analisis dan pemecahan masalah, menggunakan metode alternatif yang lebih efektif. * Mencari hubungan sebab-akibat dari suatu situasi/masalah atau serangkaian fakta/informasi, tren/pola, mengidentifikasi faktor-faktor kunci, mengidentifikasi akar masalah secara logis dan terstruktur; membuat dan menguji hipotesis/dugaan. * Mengidentifikasi alternatif-alternatif pemecahan masalah; mengidentifikasi implikasi-implikasi dari masalah maupun tiap alternatif pemecahan. * Membantu orang lain di timnya untuk menganalisis situasi/masalah dan mencari pemecahan masalah. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Mengidentifikasi masalah yang kompleks atau hubungan yang kompleks dari suatu masalah di timnya. * Melihat masalah secara menyeluruh, tidak hanya yang tampak. * Memberikan arahan/bimbingan atau memimpin timnya dalam menganalisis masalah, mengembangkan dan menguji hipotesis/dugaan, mencari akar masalah, merumuskan solusi yang logis dan rencana tindakan, serta melibatkan pihak-pihak yang relevan dalam proses pemecahan masalah jika diperlukan. * Membuat metode/pendekatan baru yang sederhana tapi logis dan praktis dalam menganalisis dan memecahkan masalah di tim kerjanya. * Mengantisipasi hambatan-hambatan terhadap solusi yang ditetapkan dan menetapkan rencana tindakan untuk mengatasinya. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Mengantisipasi, mengidentifikasi masalah yang kompleks yang memiliki banyak dimensi, menyangkut dan/atau memberikan dampak terhadap berbagai fungsi di organisasi. * Memanfaatkan ahli dan networking dari dalam dan luar organisasi untuk memecahkan masalah yang kompleks. * Memimpin berbagai fungsi organisasi dalam menganalisis masalah, mengembangkan dan menguji hipotesis/dugaan, mencari akar masalah, serta mencari pemecahan masalah. * Berkontribusi secara aktif dalam diskusi yang melibatkan masalah yang multi dimensi; mengintegrasikan berbagai perspektif yang berbeda bahkan bertolak-belakang/kontradiktif; mengidentifikasi akar masalah walaupun informasi yang ada kontradiktif, membingungkan (ambigu), dan tidak lengkap. * Memastikan berbagai fungsi organisasi untuk dapat memahami proses dan memberikan kontribusi dalam pemecahan masalah. * Melihat efek jangka panjang dari pemecahan masalah dan memastikan pemecahan masalah yang disepakati konsisten dengan ekpektasi organisasi/bisnis. * Membuat metode/pendekatan baru untuk menganalisis masalah yang lebih kompleks; menghadapi masalah yang kompleks dengan cara yang kreatif dan sistematis untuk sampai pada rencana tindakan; menunjukkan kemampuan untuk “berpikir di luar batas” *(“think outside the box”).* | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Mengorganisasi dan menganalisis masalah yang sangat kompleks. Termasuk masalah-masalah dengan tingkat kesulitan yang tinggi, memiliki banyak dimensi, sangat unik, dan/atau memberikan dampak terhadap keseluruhan organisasi dengan cara yang kreatif. * Menunjukkan kebijaksanaan (*wisdom*) dalam menghadapi masalah melalui pengalaman dan mendorong organisasi untuk “berpikir di luar batas” (“*think outside the box*”). * Membangun suatu organisasi yang mendorong pemecahan masalah yang kreatif. * Mendorong upaya-upaya pemecahan masalah yang melibatkan isu-isu organisasi yang kompleks, melibatkan berbagai fungsi organisasi, dan memberikan dampak yang besar terhadap organisasi dan pelanggan. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag13 == 1]»**Mengambil Tindakan (Initiating Action)** |
| Menunjukkan prakarsa, mengambil tindakan dengan sigap, cepat, tanpa menunggu perintah untuk mencapai tujuan-tujuan. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Mengerti apa yang dituntut dari pekerjaannya; menunjukkan rasa memiliki (*ownership*) terhadap pekerjaannya. * Sigap dalam mengambil keputusan dan tindakan dalam situasi normal/rutin; mengambil tindakan dan menyelesaikannya hingga tuntas tanpa menunggu instruksi. * Menunjukkan kegigihan (tidak mudah menyerah) jika situasi tidak berjalan sesuai rencana/tidak berjalan mulus. * Bersikap positif dalam menerima tugas dan tanggung-jawab tambahan. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Sigap dalam mengambil keputusan dan tindakan dalam keadaan krisis. * Mencari dan mengidentifikasi peluang-peluang untuk mengoptimalkan kontribusi dalam pekerjaannya. * Secara sukarela membantu orang lain di tim kerjanya dalam menyelesaikan pekerjaannya. * Mencari tugas dan tanggung-jawab tambahan. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Mencari dan mengidentifikasi peluang-peluang untuk mengoptimalkan kontribusi terhadap timnya; mengarahkan tim dalam menindak-lanjuti peluang-peluang tersebut dalam tindakan nyata. * Mengantisipasi masalah yang mungkin muncul dan mengambil tindakan untuk mengatasinya. * Mengarahkan dan mendorong iklim kerja berorientasi pada tindakan (*action-oriented*) di timnya. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Mengarahkan dan mendorong iklim kerja berorientasi pada tindakan (*action-oriented*) di berbagai tim. * Mengantisipasi dan mengidentifikasi isu-isu perbaikan jangka panjang (lebih dari 1 tahun ke depan) untuk berbagai tim. * Mempertimbangkan biaya-manfaat (*cost and benefit*) dari peluang- peluang perbaikan. * Mengarahkan berbagai tim dalam menindak-lanjuti peluang-peluang perbaikan dalam tindakan nyata. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Menciptakan dan mendorong iklim kerja berorientasi pada tindakan (*action-oriented*) di seluruh *organisasi.* * Mengantisipasi dan *mengidentifikasi isu-isu dan peluang-peluang perbaikan organisasi* untuk pencapaian jangka panjang. * Mendorong dan memotivasi organisasi dalam menindak-lanjuti peluang- peluang perbaikan melalui tindakan nyata. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag14 == 1]»**Kepekaan Bisnis dan Industri (Business and Industry Acumen)** |
| Penguasaan pengetahuan industri, prinsip dan proses bisnis perbankan, dalam rangka mengikuti perkembangan produk/layanan terkini, dan trend yang berhubungan dengan peluang pasar dan kompetisi, meningkatkan bisnis dan memperluas pangsa pasar saat ini dan di masa yang akan datang, serta memaksimalkan keuntungan. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Mampu menjelaskan konsep dan istilah dasar dalam industri perbankan, terutama yang terkait dengan pekerjaannya. * Memahami pengetahuan dasar yang mempengaruhi keberhasilan pencapaian target dari unit kerjanya: produk, layanan, organisasi. * Memahami biaya-biaya yang terkait dengan area kerjanya. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Memahami trend dan aktivitas industri dengan menggunakan sumber informasi eksternal dan internal; mengidentifikasi kompetisi dalam produk/layanan dalam industri perbankan, dan market share dari perusahaan. * Memahami sasaran timnya, dan bagaimana pekerjaannya dapat memberikan nilai tambah dalam rangka mendukung pencapaian sasaran tim. * Mengidentifikasi pos-pos pengeluaran/biaya yang terkait dengan aktivitas kerjanya, serta menjaga efisiensi namun tetap mempertahankan kualitas pelayanan. * Berprakarsa membagi pengetahuan bisnis dan industri kepada rekan kerja. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Menganalisis trend industri, isu dan tantangan, serta menentukan dampaknya terhadap perusahaan dan timnya. * Mengarahkan tim dalam mendukung pencapaian sasaran unit serta meningkatkan nilai tambah dari timnya. * Mendorong tim untuk mengembangkan bisnis yang dimiliki untuk menjadi lebih besar. * Membimbing tim mengaplikasikan pengetahuan industri perbankan secara komprehensif untuk dapat mencapai tujuan kerja tim. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Melakukan perkiraan/*forecasting* trend industri, isu, dan tantangan yang dapat berdampak kepada perusahaan di masa yang akan datang. * Mengelola secara efektif aset, modal dan budget perusahaan agar memberikan tingkat return yang optimal, dalam berbagai program kerja yang dijalankan. * Memberikan masukan dalam pembuatan rencana dan strategi bisnis perusahaan dan peluang potensial untuk produk dan layanan perusahaan.yang selaras dengan misi dan visi. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Mengarahkan organisasi untuk mengantisipasi isu dan tantangan di masa depan, yang akan berpengaruh terhadap lingkungan bisnis dari organisasi. * Mengembangkan ide-ide baru yang akan menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (*trendsetter*) dan membuka peluang bisnis baru. * Membuat model konseptual untuk aplikasi bisnis, berdasarkan pemahaman atas trend industri di masa yang akan datang. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag15 == 1]»**Mencari Informasi (Information Seeking)** |
| Mencari dan menggali lebih banyak informasi untuk memastikan akurasi informasi. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Mencari informasi secara pribadi/terjun langsung untuk menyelidiki masalah/situasi yang ada, sesuai dengan sumber dan jalur informasi yang tersedia. * Memahami sumber dan jalur (channel) informasi yang tersedia di organisasi; masih terbatas pada sumber informasi tertentu. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Menggali lebih banyak dan dalam untuk mengetahui akar permasalahan atau potensi yang tersembunyi di balik isu yang ada; tidak berhenti pada jawaban pertama, terus menggali untuk mencari akar permasalahan. * Melibatkan lebih banyak pihak dalam pencarian informasi. * Mengidentifikasi sumber dan jalur informasi lain yang dibutuhkan untuk menyelidiki masalah/situasi. * Mengorganisasi informasi yang diperoleh dari beberapa sumber dalam pencatatan yang terstruktur untuk efektifitas kerja pribadi. * Membantu orang lain dalam upaya menggali informasi. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Melakukan riset/penelitian untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan; melakukan upaya sistematik dan tepat waktu untuk memperoleh data atau umpan balik yang diperlukan. * Melibatkan lebih banyak pihak, sumber, dan jalur dalam pencarian informasi. Termasuk pihak/sumber/jalur yang seringkali diabaikan atau yang tidak terpikir oleh kebanyakan orang lain. * Mengorganisasi informasi yang diperoleh dari banyak sumber dalam sistem informasi yang terstruktur untuk efektifitas kerja tim. * Mengajarkan pencarian informasi yang sistematik kepada timnya. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Memperoleh informasi yang sensitif, rahasia, dan lebih kompleks. * Menjangkau sumber dan jalur informasi tertentu yang tidak dapat dijangkau oleh kebanyakan orang lain. * Mengevaluasi dan meningkatkan sistem pencarian informasi (termasuk sumber dan jalur informasi) yang tersedia saat ini. * Mengajarkan pencarian informasi yang lebih kompleks kepada berbagai tim. * Mengajarkan cara kerja dan kebiasaan di berbagai tim untuk mengumpulkan berbagai jenis informasi, termasuk mengatur orang-orang untuk melakukan pengumpulan informasi secara periodik. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Menciptakan nilai-nilai budaya organisasi yang didasari rasa ingin tahu (*curiosity*) dan hasrat (*desire*) untuk mengetahui segala hal lebih banyak dan mendalam; melampaui kebiasaan untuk hanya mencari informasi terbatas hanya pada yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan saja. * Mengarahkan dan menjadi pelopor dari pengembangan sistem pencarian informasi (termasuk sumber dan jalur informasi) yang berlaku untuk seluruh organisasi. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag16 == 1]»**Pemahaman Organisasi (Organization Awareness)** |
| Memahami sistem, situasi, isu, budaya, dan peta kekuasaan atau posisi dalam organisasi untuk mengidentifikasi masalah dan efektivitas organisasi. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Memahami struktur organisasi formal maupun kebijakan dan prosedur di unit kerjanya. * Memahami struktur organisasi informal, termasuk iklim dan budaya kerja, di unit kerjanya. * Memahami struktur organisasi secara umum (*high-level*). | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Secara umum memahami kaitan antara unit kerjanya dengan unit-unit lain yang terkait. * Menerapkan pemahaman mengenai struktur organisasi formal maupun kebijakan dan prosedur di unit kerjanya dan unit-unit lain yang terkait dalam menyelesaikan pekerjaan. * Memanfaatkan jalur informal di unit kerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan. * Mengidentifikasi kaitan dari visi dan misi unitnya dengan struktur organisasi, kebijakan dan prosedur unit secara umum, maupun dengan   tanggung jawab kerjanya.   * Mengidentifikasi peran dan kontribusi unitnya terhadap organisasi secara umum. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Mengarahkan timnya untuk menggunakan pemahaman mengenai jalur/struktur organisasi (formal, informal), kebijakan dan prosedur dalam menyelesaikan pekerjaan. * Memanfaatkan pemahaman mengenai iklim dan budaya organisasi maupun politik dan isu-isu yang ada di organisasi dalam pekerjaan. * Membantu timnya dalam memahami peran dan kontribusi dari unitnya terhadap unit-unit lain. * Mengidentifikasi peluang pengembangan/perbaikan struktur organisasi, kebijakan, dan prosedur dari unitnya. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Memanfaatkan wawasan dan pemahaman mengenai struktur organisasi (formal, informal), iklim dan budaya perusahaan, maupun politik organisasi untuk menyelesaikan masalah lintas fungsional. * Memanfaatkan wawasan dan pemahaman organisasi tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi (struktur, sistem, prosedur). * Membantu berbagai tim dalam memahami peran dan kontribusi unit- unitnya terhadap organisasi. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Mendorong inisiatif-inisiatif strategis yang berkaitan dengan struktur organisasi, kebijakan dan prosedur, dan transformasi budaya organisasi. * Menentukan arah pergerakan organisasi dalam berespon terhadap kondisi dan tuntutan bisnis berdasarkan pemahaman yang mendalam mengenai organisasi. * Menentukan kapabilitas organisasi, struktur organisasi, budaya/iklim, kebijakan dan prosedur yang dipersyaratkan. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag17 == 1]»**Penyesuaian Diri (Adaptability)** |
| Menyesuaikan diri dengan cepat dan mempertahankan kinerja yang efektif dalam bereaksi terhadap perbedaan dan perubahan situasi, orang (rekan/kelompok kerja), maupun tuntutan pekerjaan/tugas. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Mencari klarifikasi/minta kejelasan dari pihak lain sejauh mana perubahan-perubahan yang terjadi mempengaruhi pekerjaannya. * Meninggalkan cara kerja yang dinilai sudah tidak efektif, dengan arahan. * Mengubah atau menyesuaikan aktifitas, perilaku, dan/atau prioritas- prioritas sesuai perubahan di pekerjaannya (misalnya, perubahan sistem dan prosedur kerja) dengan tetap mempertahankan kinerja yang efektif, dengan bimbingan pihak lain. * Terbuka dan bersikap positif terhadap berbagai sudut pandang, pendapat yang berbeda, atau perubahan. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Mengidentifikasi perubahan-perubahan dalam pekerjaannya maupun situasi bisnis secara umum tanpa pengarahan dari orang lain. * Memberikan solusi-solusi yang efektif terhadap masalah-masalah yang ditimbulkan akibat adanya perubahan situasi maupun tuntutan pekerjaan/tugas. * Ikut membantu dan mendampingi orang lain dalam menghadapi perubahan (misalnya dalam menerapkan cara kerja baru); memberikan contoh perilaku dan alternatif cara untuk lebih cepat menguasai perubahan secara efektif. * Menyamakan persepsi atas berbagai sudut-pandang yang berbeda dengan pandangan pribadi untuk mencapai efektivitas pekerjaan. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Memimpin perubahan-perubahan di timnya sesuai perubahan strategi perusahaan/tuntutan bisnis (misalnya, ikut merancang strategi komunikasi untuk mensosialisasikan cara kerja baru). * Tanggap dan cepat mengantisipasi perubahan-perubahan yang dibutuhkan oleh timnya dalam upaya memenuhi prioritas dan tuntutan bisnis yang berubah. * Melakukan komunikasi dan pendekatan interpersonal yang efektif terhadap orang-orang yang sulit beradaptasi dengan perubahan di lingkungan kerja. * Mendorong, mengarahkan, membantu tim untuk lebih terbuka dan fleksibel terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. * Mendorong tim untuk menemukan cara-cara baru dalam menghadapi perubahan di timnya. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Memimpin program-program perubahan di berbagai tim sesuai perubahan strategi perusahaan/tuntutan bisnis. * Tanggap dan cepat dalam mengantisipasi perubahan-perubahan yang dibutuhkan oleh berbagai tim di perusahaan dalam upaya memenuhi prioritas dan tuntutan bisnis yang berubah. * Menyamakan persepsi atas sudut-pandang yang berbeda dari berbagai tim. * Mendorong, mengarahkan, membantu orang lain dari berbagai tim di perusahaan untuk lebih terbuka dan fleksibel terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. * Mengidentifikasi cara-cara baru untuk menghadapi perubahan di berbagai tim di perusahaan. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Tanggap dan cepat dalam mengantisipasi perubahan-perubahan strategis yang perlu dilakukan perusahaan dalam upaya memenuhi tuntutan pasar dan kompetisi bisnis. * Merencanakan suatu perubahan besar untuk mengantisipasi tantangan yang dihadapi perusahaan di masa mendatang. * Mempelopori dan mendorong program-program perubahan organisasi dengan lingkup yang strategis dan untuk jangka panjang (contoh: transformasi budaya kerja). | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag18 == 1]»**Toleransi terhadap Stress (Stress Tolerance)** |
| Mempertahankan kinerja dalam menghadapi kondisi sulit, membingungkan (ambigu), dan di bawah tekanan, termasuk ketika menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Mampu mengenali sumber stres dan mengatasi stres dengan cara yang tepat, dan pada waktu yang sesuai. * Menunjukkan kemampuan untuk tetap tenang dan stabil dalam menghadapi beban kerja sehari-hari dan perbedaan pendapat. * Mampu bersikap profesional dan menyelesaikan pekerjaan dengan efektif meski sedang menghadapi kondisi emosional yang sulit/situasi yang menekan. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Mampu mengelola stres dan emosi secara efektif dengan menggunakan teknik yang tepat untuk mengurangi reaksi yang berlebihan, serta menerapkan pola hidup yang seimbang. * Meredakan emosi orang lain dalam menghadapi situasi di bawah tekanan, tanpa terbawa emosi. * Membantu/memberikan saran kepada orang lain dalam mengelola stres. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Mengarahkan timnya dalam mengidentifikasi akar penyebab stres dalam tim dan mendefinisikan cara untuk mengatasinya. * Membangun semangat tim dalam menghadapi situasi kerja yang menekan. * Secara aktif menurunkan tingkat stres di timnya melalui pengaturan tanggung-jawab, aturan/pedoman yang jelas, dan alokasi beban kerja yang tepat. * Mengajarkan teknik-teknik mengelola stres kepada tim, sehingga dapat bereaksi secara efektif dalam situasi yang sulit. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Memimpin berbagai tim dalam melakukan tindakan untuk menurunkan tekanan situasi/ketegangan akibat benturan berbagai kepentingan. * Secara terus menerus membangkitkan semangat berbagai tim dalam menghadapi tekanan situasi/ketegangan dalam organisasi. * Mengantisipasi situasi-situasi yang penuh tekanan di berbagai tim, mengidentifikasi tindakan-tindakan yang mungkin dilakukan, dan mengimplementasikannya. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Mempelopori implementasi program-program untuk mengatasi masalah stres organisasional. * Membangun budaya organisasi yang tahan dan tangguh dalam menghadapi dan mengelola stres secara efektif. * Mendorong organisasi untuk mempelajari *best practice* dan cara-cara lain yang lebih efektif dalam mengatasi stress. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag19 == 1]»**Perhatian pada Detail (Attention to Detail)** |
| Memfokuskan perhatian pada seluruh elemen dari pekerjaan, memberikan perhatian yang akurat dan hati-hati pada detail pekerjaan untuk menekan jumlah kesalahan. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Memahami dan mampu menjelaskan standar kualitas dan detail pekerjaan yang dipersyaratkan. * Menunjukkan kemampuan melihat detail dengan tidak melewatkan elemen penting dalam pekerjaan rutin/sederhana. * Menjalankan tugas sederhana dengan tingkat akurasi tinggi. * Memeriksa ulang pekerjaannya untuk memastikan ketepatan. * Mendokumentasikan pekerjaan secara lengkap serta mengumpulkan seluruh informasi yang diperlukan, sesuai dengan aturan. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Menyajikan hasil analisis secara lengkap dan mencakup elemen detail yang dipersyaratkan. * Menunjukkan kemampuan melihat detail dengan tidak melewatkan elemen penting dalam beragam aktivitas pekerjaan yang terkait. * Menjalankan tugas yang mencakup beragam aktivitas dengan tingkat akurasi tinggi. * Membantu rekan kerja/orang lain mengenai persyaratan standar kualitas dan detail pekerjaan. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Mampu mencapai standar akurasi yang dituntut dalam seluruh aspek pekerjaan yang melibatkan analisis, konsep dan proses yang abstrak. * Menunjukkan kemampuan melihat detail dengan tidak melewatkan elemen penting dalam pekerjaan maupun prosedur dan kebijakan yang terkait. * Menunjukkan kemampuan menjalankan tugas dengan menerapkan konsep dan proses yang abstrak secara tepat dan akurat. * Mengembangkan cara dan teknik untuk mengorganisasi sejumlah besar informasi dan tugas dalam timnya untuk memastikan tercapainya hasil pekerjaan yang akurat. * Mengkoordinasi pekerjaan tim, dengan menentukan standar kualitas hasil kerja dan persyaratan detail pekerjaan, serta mengevaluasi hasil kerja tim untuk memastikan tercapainya tingkat akurasi yang tinggi. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Menunjukkan kemampuan memahami kebijakan yang bersifat umum dan abstrak dan mengarahkan detail mplementasinya secara menyeluruh dan akurat. * Mengembangkan sistem untuk memastikan tercapainya tingkat akurasi yang tinggi dan kelengkapan dari proses kerja di berbagai tim. * Mengkoordinasi pekerjaan berbagai tim, dengan menentukan standar kualitas hasil kerja dan persyaratan detail pekerjaan, serta mengevaluasi hasil kerja berbagai tim untuk memastikan tercapainya tingkat akurasi yang tinggi. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Mendorong budaya kerja yang mengutamakan akurasi dan kehandalan proses/hasil kerja di berbagai fungsi di organisasi. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag20 == 1]»**Kepemimpinan (Leadership)** |
| Menerapkan visi, misi, nilai-nilai, dan strategi perusahaan dalam seluruh pengambilan keputusan dan tindakan. Memimpin organisasi dalam mencapai sasaran-sasaran bisnis. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Membuat perencanaan kerja yang jelas untuk diri sendiri dan menjalaninya. * Berkontribusi dalam mencapai lingkungan kerja yang positif di area kerja sendiri melalui perilaku/sikap kerja pribadi. * Menunjukkan komitmen diri sendiri untuk mencapai tujuan bersama. * Menerapkan visi, misi, nilai-nilai BNI dalam aktivitas kerja sehari-hari, dengan arahan. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Mengarahkan orang lain melalui perencanaan, penugasan, dan pemantauan untuk menyelesaikan pekerjaan. * Mendorong orang lain untuk meningkatkan moril kerja dan produktivitas dalam mencapai lingkungan kerja yang positif di area kerja sendiri. * Memberikan dukungan pada rekan kerja terbatas pada area kerjanya. * Membangun komitmen orang lain untuk mencapai tujuan bersama. * Menjelaskan kepada orang lain mengenai peran mereka dalam merealisasikan visi dan misi BNI; membantu orang lain dalam menerjemahkan dan mengaplikasikan visi dan misi BNI dalam aktivitas kerja sehari-hari. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Mengarahkan tim dengan memastikan peningkatan moril kerja dan produktivitas. * Melakukan upaya-upaya untuk memastikan tim mendapatkan sumber daya dan informasi yang diperlukan dalam mencapai tujuan bisnis. * Mengarahkan dan membangun komitmen tim untuk mencapai tujuan bersama. * Menggerakkan tim untuk dapat menunjukkan perilaku sesuai dengan visi dan misi unit/BNI serta nilai-nilai BNI. * Memberikan dukungan dan bimbingan pada tim, untuk dapat mencapai/menjalankan visi dan misi unit/BNI serta nilai-nilai BNI. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Mengarahkan berbagai tim dengan memastikan peningkatan moril kerja dan produktivitas. * Mengarahkan dan membangun komitmen berbagai tim untuk mencapai tujuan bersama. * Mengantisipasi potensi hambatan dan melibatkan sumber daya serta dukungan dari berbagai tim. * Mengembangkan visi dan misi di unitnya sejalan dengan visi dan misi BNI. * Meyakinkan berbagai tim mengenai visi BNI dan menggerakkan mereka untuk menuju visi yang hendak dicapai. * Mengembangkan aktivitas berbagai tim yang membawa visi, misi, nilai- nilai dan strategi BNI di dalamnya; membuat rencana implementasi visi, dan aktivitas yang tepat. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Membuat visi yang inspiratif sebagai titik tolak semua aktivitas yang akan dilakukan oleh organisasi. * Mengkomunikasikan visi kepada organisasi; memimpin dan memastikan komitmen organisasi untuk mencapai visi tersebut. * Menyelaraskan seluruh sistem di organisasi agar sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai BNI. * Mengembangkan strategi organisasi untuk mendukung pencapaian visi organisasi. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag21 == 1]»**Mengelola Kinerja (Managing Performance)** |
| Membuat ukuran dan target kinerja, mengkaji kemajuan, mengevaluasi kinerja berdasarkan target yang ditetapkan, serta membantu orang lain dalam mencapai tujuan kerja. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Mencari kejelasan atas KPI (*Key Performance Indicator*) dan target kinerja diri sendiri dan bawahan. * Mengidentifikasikan hubungan antara KPI dan target kerjanya dengan KPI dan target unit kerjanya, dengan arahan. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Mengidentifikasi konsep-konsep dasar dari sistem pengelolaan kinerja (*performance management system*) di unit kerja sendiri; termasuk hubungannya dengan fungsi SDM lainnya. * Menganalisis hasil kinerja dengan membandingkan pencapaian aktual dengan target diri sendiri dan bawahan. * Mengidentifikasi area-area pengembangan berdasarkan analisis hasil kinerja diri sendiri dan bawahan. * Membantu orang lain dan bawahan dalam mengidentifikasi KPI, target individu, dan hubungannya dengan target di unit kerja. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Membantu tim memahami konsep-konsep pengelolaan kinerja yang efektif, memfokuskan pencapaian tujuan kerja yang obyektif, mengidentifikasi KPI dan target tim. * Menyediakan waktu lebih banyak untuk tim, untuk dapat membantu tim mencapai tujuan kerja, mengatasi masalah dalam pekerjaan dan dalam pengembangan karir mereka; menyediakan kesempatan yang cukup bagi tim untuk belajar. * Mengevaluasi hasil kinerja tim dan membicarakan rencana pengembangan tim. * Mengevaluasi masalah-masalah dalam pengelolaan kinerja tim (termasuk masalah kinerja individual) dan merekomendasikan solusi untuk mengatasi masalah dan memperbaiki proses. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Mengatasi masalah-masalah yang terkait dengan evaluasi kinerja berbagai tim. * Membuat upaya-upaya untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan kinerja tim; memimpin berbagai tim dalam menjalankan upaya- upaya tersebut. * Menetapkan ukuran dan target kinerja berbagai tim dengan membandingkannya pada standar industri dan *benchmark* ke *best practice*, serta mengevaluasinya. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Menentukan arah strategi, ukuran, dan target bisnis organisasi berdasarkan tren industri dan *benchmarking.* * Mendorong upaya-upaya perbaikan/peningkatan kinerja organisasi sejalan dengan strategi bisnis. * Membangun budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag22 == 1]»**Mengelola Perubahan (Managing Change)** |
| Mendorong diri dan orang lain untuk menghadapi, menerima, dan mengelola perubahan secara efektif dengan cara mencari peluang- peluang serta pendekatan yang tepat, berbeda, dan inovatif. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Mendukung perubahan dengan menunjukkan sikap terbuka dan positif; menyikapi perubahan sebagai suatu kesempatan atau peluang untuk maju. * Ikut serta dalam aktivitas perubahan. * Mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh dan faktor-faktor penyebab perubahan (*change drivers*). | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Berinisiatif menunjukkan kontribusi aktif dalam program perubahan. * Mengajak orang lain untuk bersikap positif dan beradaptasi terhadap perubahan. * Membantu orang lain yang mengalami kesulitan dengan perubahan agar dapat beradaptasi terhadap perubahan tersebut. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Mendorong, mengarahkan dan membimbing tim dalam beradaptasi dan lebih siap menghadapi perubahan. * Mengelola tim untuk siap menghadapi perubahan melalui perencanaan, pemantauan dan pengevaluasian. * Secara aktif mengubah cara pandang orang lain yang menolak/resisten terhadap perubahan. * Membantu tim untuk menemukan cara yang berbeda dan inovatif dalam menghadapi perubahan. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Mendorong, mengarahkan dan membimbing berbagai tim dalam beradaptasi dan lebih siap menghadapi perubahan. * Mengelola berbagai tim untuk siap menghadapi perubahan melalui perencanaan, pemantauan dan pengevaluasian. * Menyusun strategi dan langkah-langkah mengantisipasi penolakan/resistensi terhadap perubahan. * Membuat langkah-langkah penanganan yang efektif dan sistematis atas penolakan/resistensi terhadap perubahan. * Merencanakan dan menganalisis perubahan secara sistematis agar dapat diperoleh manfaat optimal;menguji biaya-manfaat (*cost-benefits*) untuk menguji dampak dari inisiatif perubahan. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Mempelopori perubahan organisasi dengan menciptakan dorongan untuk berubah (*urgency to change*), menentukan agen perubahan, dan mengarahkan pembuatan visi perubahan. * Secara terus menerus menyesuaikan dan mengembangkan strategi baru untuk menanggapi resistensi terhadap perubahan di tingkat organisasi. * Dikenal sebagai ahli (“thought leader”) dalam mendesain perjalanan perubahan (*change journey*). | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag23 == 1]»**Perencanaan dan Pengorganisasian (Planning & Organizing)** |
| Menetapkan prioritas, pengalokasian pekerjaan, dan sumberdaya, serta serangkaian tindakan untuk memastikan bahwa pekerjaan diselesaikan secara efektif dan efisien. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Mampu menyelesaikan pekerjaan rutin sehari-hari hingga tuntas sesuai alokasi waktu dan target yang telah ditetapkan. * Menggunakan waktu dan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. * Menetapkan prioritas dalam pekerjaan rutin, dengan arahan. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Merencanakan pekerjaan dengan mempertimbangkan keterkaitan antar pekerjaan, prioritas, estimasi dan ketersediaan sumber daya; menyusun jadwal dan mengkoordinasikan jadwal-jadwal yang terkait dengan pihak lain. * Mempersiapkan segala sumber daya yang dibutuhkan sehingga pekerjaan orang laindan diri sendiri dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. * Membantu orang lain menetapkan prioritas dan menyelesaikan pekerjaannya. * Mengatasi hambatan-hambatan dalam penyelesaian pekerjaan di area kerjanya dengan sumber daya yang tersedia. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Memimpin tim dalam membuat perencanaan kerja dan memastikan penyelesaian pekerjaan tim. * Mengarahkan tim dalam menyusun prioritas, menyusun jadwal, mengkoordinasikan kerja, dan mengatur sumber daya-sumber daya untuk memastikan penyelesaian pekerjaan tim. * Melakukan pemantauan sejauh mana pekerjaan tim berhasil dilaksanakan. * Mengatasi hambatan-hambatan dalam penyelesaian pekerjaan yang dihadapi tim. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Memimpin beberapa tim dalam membuat perencanaan kerja dan memastikan penyelesaian pekerjaan tersebut. * Mengarahkan beberapa tim dalam menyusun prioritas, menyusun jadwal, mengkoordinasikan kerja, dan mengatur sumber-sumber daya untuk memastikan penyelesaian pekerjaan tersebut. * Melakukan pemantauan sejauh mana pekerjaan beberapa tim berhasil dilaksanakan. * Mengantisipasi hambatan-hambatan potensial yang mungkin dihadapi dalam penyelesaian pekerjaan, membuat perencanaan dan koordinasi yang terintegrasi untuk menghadapinya. * Secara berkala mengkaji ulang realisasi rencana kerja tim untuk memastikan kesesuaian dengan rencana strategis unit. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Mendorong organisasi dalam mencapai strategi bisnis; membuat rencana bisnis organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang yang strategis. * Mengarahkan penyusunan strategi pengelolaan sumber daya organisasi dengan efektif dan efisien. * Mengantisipasi hambatan-hambatan potensial yang dihadapi organisasi dalam penyelesaian pekerjaan, menetapkan strategi untuk mengatasinya. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag24 == 1]»**Pengambilan Keputusan (Decision Making)** |
| Memilih alternatif terbaik dengan cara mengidentifikasi, memahami, mengevaluasi peluang dan/atau masalah untuk suatu situasi atau untuk mencapai suatu tujuan sesuai dengan visi organisasi. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Mengenali situasi/pilihan yang tepat untuk bertindak sesuai kewenangan. * Mengumpulkan informasi yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan, dengan arahan. * Memilih alternatif tindakan yang tepat dalam pekerjaan rutin/sehari-hari berdasarkan kebijakan dan prosedur yang telah ditentukan. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Melakukan analisis terhadap informasi yang tersedia dalam upaya pengambilan keputusan; memecah masalah ke dalam tugas atau aktivitas sederhana. * Menggunakan prinsip dan teknik dalam pengambilan keputusan. * Membuat keputusan di area kerja, dalam situasi dimana alternatif tindakan tidak selalu tersedia, namun masih sesuai pedoman (misalnya BPP) yang ada. * Membantu orang lain dalam membuat keputusan di area kerjanya ketika menghadapi masalah. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Mengumpulkan dan menganalisis data secara sistematis; membandingkan berbagai alternatif tindakan berikut impikasinya, dan memilih alternatif yang terbaik untuk tim. * Menggunakan *judgement* dalam menginterpretasikan pedoman/kebijakan perusahaan untuk mengatasi masalah/situasi kompleks yang dihadapi. * Membuat keputusan-keputusan sulit yang terkait dengan bidang kerjanya yang berdampak pada pihak lain. * Membantu tim untuk dapat memilih alternatif dan membuat keputusan operasional yang tepat. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Mengumpulkan dan menganalisis data secara sistematis; membandingkan berbagai alternatif tindakan berikut impikasinya, dan memilih alternatif yang terbaik untuk mencapai tujuan jangka panjang/visi organisasi. * Membuat keputusan sulit yang berpengaruh terhadap berbagai tim dan kinerja Bank. * Menerapkan *judgement* kapan harus membuat keputusan yang keluar dari batasan umum, namun masih searah dengan visi Bank. * Membantu berbagai tim memahami keterkaitan antara keputusan dan tindakan dengan pencapaian tujuan jangka panjang dan visi organisasi. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Mengambil keputusan organisasi yang strategis berdasarkan informasi yang abstrak/ambigu dan sangat kompleks dengan mempertimbangkan berbagai alternatif, kepentingan banyak pihak, risiko bisnis, yang berdampak luas dan bersifat jangka panjang. * Mendorong terciptanya iklim organisasi (budaya kerja, proses dan prosedur, sistem) yang mengutamakan pengambilan keputusan yang tepat dan cepat. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag25 == 1]»**Pendelegasian (Delegating)** |
| Mengalokasikan pengambilan keputusan dan/atau tanggung jawab tugas pada orang yang tepat, serta memantau hasil pengalokasian tugas untuk meningkatkan efektivitas individu dan organisasi. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Mengidentifikasi kandidat yang tersedia, jenis tugas, dan waktu yang tepat untuk mengalokasikan tugas/aktivitas sederhana. * Membagi tugas dan aktivitas yang sederhana kepada orang lain/bawahan. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Mengidentifikasi aspek-aspek penting dalam pendelegasian tugas (pertimbangan peran dan kemampuan, parameter-parameter dalam pendelegasian: wewenang pengambilan keputusan, tindakan yang diperlukan, target, ukuran keberhasilan, tahapan pengawasan, batas waktu). * Mengalokasikan tugas dan aktivitas kepada orang lain/bawahan dengan mempertimbangkan ketrampilan, kemampuan, dan kesiapan individu. * Secara aktif melakukan pemantauan terhadap hasil pendelegasian tugas kepada orang lain/bawahan. * Memberikan arahan dan dukungan yang diperlukan oleh orang yang didelegasikan untuk dapat menyelesaikan tugasnya. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Mengalolasikan tugas dan tanggung jawab dengan jelas dan rincipada area yang tepat untuk individu yang tepat dalam tim (mempertimbangkan dampak positif/negatif, kemampuan dan kesiapan individu). * Mengkomunikasikan parameter dalam pengalokasian tugas kepada tim (wewenang pengambilan keputusan, tindakan yang diperlukan, target, ukuran keberhasilan, tahapan pengawasan, batas waktu). * Memberikan arahan dan dukungan dalam pendelegasian tugas kepada tim, tanpa membatasi inisiatif/kreativitas. * Secara aktif melakukan pemantauan terhadap hasil pendelegasian tugas secara berkala kepada tim (membuat jadwal pertemuan formal untuk memantau hasil-hasil pendelegasian tugas). * Mengembangkan prosedur untuk memantau masalah-masalah dan hasil pendelegasian pekerjaan. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Mengalokasikan tugas dan tanggung jawab yang kompleks pada area yang tepat untuk berbagai tim yang tepat (mempertimbangkan dampak positif/negatif, kemampuan dan kesiapan tim). * Mengkomunikasikan parameter pendelegasian tugas kepada berbagai tim, dan memantau pelaksanaannya secara berkala untuk memastikan keberhasilan. * Memberikan dukungan dan bimbingan dalam pendelegasian tugas kepada berbagai tim tanpa membatasi inisiatif/kreativitas. * Mengalokasikan tanggungjawab untuk memberdayakan berbagai tim secara penuh dengan tujuan mengoptimalkan pengembangan tim dan individu. * Mendelegasikan untuk mencapai efisiensi maksimum bagi organisasi. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Memberdayakan organisasi melalui pengalokasian kewenangan dan sumberdaya untuk dapat membuat keputusan dan menyelesaikan berbagai masalah. * Bertindak sebagai panutan (*role model*) dalam hal pendelegasian multi-tim dalam organisasi. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag26 == 1]»**Pengembangan Bawahan (Developing Others)** |
| Merencanakan dan mendukung pengembangan kemampuan individu, memberikan bimbingan dan umpan balik secara berkala untuk membantu orang lain dalam meningkatkan kemampuannya dan mencapai tujuan kerjanya. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Mengidentifikasi tujuan pengembangan karir pribadi/bawahan. * Mengidentifikasi alternatif-alternatif pengembangan diri/bawahan yang tersedia di perusahaan. * Menindak-lanjuti umpan balik kinerja dalam tindakan yang nyata. * Memberikan umpan balik mengenai pekerjaan rutin bawahan jika diminta. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Secara aktif mencari alternatif-alternatif pengembangan diri/bawahan di luar yang tersedia di perusahaan. * Membantu bawahan dalam mengembangkan kompetensi yang dipersyaratkan. * Menjelaskan dan mendemonstrasikan kepada orang lain tentang cara- cara untuk menyelesaikan suatu tugas. * Memahami dan menerapkan prinsip-prinsip dasar melakukan bimbingan (*coaching*) kepada bawahan. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Memberikan semangat kepada tim untuk mengembangkan diri dan menunjukkan usaha untuk membantu pengembangan tim. * Bersama-sama menyusun tujuan serta rencana pengembangan tim. * Mengintegrasikan dan mengkonsolidasikan upaya-upaya pengembangan tim untuk mencapai tujuan tim. * Memberikan umpan balik kinerja dan memantau kemajuan pengembangan tim. * Memfasilitasi upaya pengembangan tim agar dapat melaksanakan tugas secara lebih efektif. * Menerapkan prinsip-prinsip melakukan *coaching* yang efektif kepada tim sehingga dapat menjalankan pekerjaan dengan baik. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Menerapkan prinsip-prinsip melakukan *coaching* yang efektif kepada berbagai tim sehingga dapat menjalankan pekerjaan dengan baik. * Menyesuaikan gaya bimbingan pribadi dengan taraf kesulitan situasi (menghadapi masalah *attitude* dalam pekerjaan). * Menjalankan *mentoring* dan konseling (usaha untuk memperbaiki masalah kinerja) secara efektif. * Mengembangkan orang lain untuk melakukan *mentoring* dan *coaching.* * Menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif untuk pengembangan profesional (membuat *sharing forum*, bedah buku, membuat *knowledge database*). | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Mengatasi resistensi dan hambatan organisasional untuk memastikan pengembangan pegawai dapat terus dilangsungkan. * Mendorong pengembangan kapabilitas organisasi. * Mengembangkan sistem *learning organization.* * Dikenal di kalangan profesional sebagai ahli dalam mengembangkan *learning organization.* | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag27 == 1]»**Mengelola Bawahan (Managing People)** |
| Kemampuan untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan mengarahkan bawahan/tim dalam rangka mencapai tujuan. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Mencari kejelasan atas kriteria kinerja atau target kerja diri sendiri dan bawahan kepada atasan. * Mengarahkan dan mengorganisasikan kerja diri sendiri dan bawahan berdasarkan kriteria kinerja dan target yang telah ditetapkan. * Mengkaji kemajuan kinerja diri sendiri dan bawahan berdasarkan kriteria kinerja dan target yang telah ditetapkan. * Mencari umpan balik dan meminta klarifikasi hasil kinerja kepada atasan. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Memecah target kinerja yang kompleks ke dalam tugas-tugas yang lebih mudah dikelola (*manageable*). * Membantu orang lain mengarahkan dan mengorganisasikan kerja berdasarkan kriteria dan target yang telah ditetapkan. * Membantu orang lain mengkaji kemajuan kinerja diri sendiri berdasarkan kriteria kinerja dan target yang telah ditetapkan. * Mendorong orang lain untuk mencari umpan balik dan meminta klarifikasi hasil kinerja kepada atasan. * Memberikan umpan balik kinerja positif maupun negatif kepada orang lain/rekan kerja. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Menyusun standar kriteria dan target kinerja yang realistis namun menantang untuk tim. * Mengarahkan dan mengorganisasikan tim dalam pencapaian tujuan tim; membagi beban kerja secara proporsional, memastikan tiap individu melaksanakan tugas sesuai rencana, dan mengkoordinasikan pekerjaan antar individu. * Memantau dan mengevaluasi kinerja tim berdasarkan kriteria dan target kinerja yang telah ditetapkan. * Memberikan umpan balik kinerja positif maupun negatif kepada tim dan menentukan tindakan koreksi. * Menyelesaikan konflik dalam tim agar target kerja tim dapat tercapai. * Menggunakan kemampuan *interpersonal* untuk menangani individu bermasalah secara efektif. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Menyusun standar kriteria dan target kinerja yang realistis namun menantang untuk berbagai tim. * Mengarahkan dan mengorganisasikan berbagai tim dalam pencapaian tujuan; memastikan tiap tim telah melaksanakan tugas sesuai rencana, mengkoordinasikan pekerjaan antar tim. * Memantau dan mengevaluasi kinerja berbagai tim berdasarkan kriteria dan target kinerja yang telah ditetapkan. * Memberikan umpan balik kinerja dan menentukan tindakan koreksi untuk berbagai tim. * Menyelesaikan konflik berbagai tim agar target kerja seluruh tim dapat tercapai. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Menyusun standar/target kinerja organisasi dan memantau pencapaiannya. * Mengarahkan dan mengorganisasikan semua tim di organisasi dalam pencapaian tujuan. * Menangani perbedaan budaya dalam organisasi secara efektif. * Mentransformasi budaya organisasi dengan memanfaatkan kapabilitas kepemimpinannya. * Menyelesaikan konflik budaya organisasi (menyangkut sikap kerja, mentalitas karyawan, etos kerja) agar target organisasi dapat tercapai. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag28 == 1]»**Analisis Keuangan (Financial Analysis)** |
| Mengolah dan menyimpulkan informasi keuangan, memberikan rekomendasi yang diperlukan berdasarkan analisis/temuan serta memperkuat strategi manajemen portofolio kredit. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Mengumpulkan data dengan akurat dan tepat waktu, dan/atau melakukan riset sesuai prosedur untuk memastikan pemberian fasilitas kredit yang sehat dan menguntungkan. * Menganalisis dengan bimbingan mengenai: laporan keuangan, cash- flow, rasio-rasio, keuntungan (*profit margins*), jumlah dan tren pendapatan, modal, portofolio investasi dan strategi investasi, pengelolaan *asset/liability* dan informasi lainnya untuk menganalisis posisi keuangan dari debitur. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Memastikan analisis keuangan yang akurat dan reliabel, dengan secara aktif melakukan kontak dengan debitur sesuai ketentuan dan prosedur yang berlaku. * Mengidentifikasikan hubungan dan keterkaitan antar data, dan mengolah data finansial menjadi informasi yang bermakna. * Mengevaluasi portofolio investasi dan strategi investasi debitur, dan mengkaji kesesuaian portofolio tersebut dengan tujuan, perencanaan dan standard yang telah ditetapkan dalam rangka merekomendasikan keputusan perkreditan. * Membantu orang lain dalam menerapkan pengolahan data keuangan untuk memastikan analisis keuangan yang akurat dan reliable. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Merekomendasikan prosedur pengumpulan data dan prosedur analisis keuangan yang sistematik dalam meningkatkan volume bisnis untuk perkreditan. * Mengevaluasi sumber-sumber likuiditas debitur dan membandingkannya dengan kebutuhan pendanaan serta profil risiko debitur untuk dapat memberikan kredit yang efektif. * Merekomendasikan berbagai alternatif pembiayaan yang dapat memberikan keuntungan yang optimal. * Mampu menerapkan metode alternatif/modifikasi analisis keuangan lain sehingga diperoleh hasil analisis yang lebih akurat. * Mengembangkan kemampuan tim dalam menguasai teknik-teknik analisis finansial. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Merekonstruksi dan menganalisis berbagai tipe pencatatan keuangan dalam rangka memformulasikan skema-skema perkreditan. * Mengkoordinasikan proses analisis keuangan yang sangat kompleks, berasal dari debitur yang memiliki beragam fungsi bisnis, dan melibatkan berbagai tim. * Mampu melihat dan mengantisipasi rekayasa keuangan (*financial engineering*) dalam struktur keuangan debitur yang kompleks. * Mengembangkan kemampuan berbagai tim dalam menguasai teknik- teknik analisis finansial. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Menganalisis tren bisnis dan isu-isu keuangan dalam rangka mengembangkan pendekatan baru dalam analisis keuangan. * Di kalangan profesional dikenal sebagai ahli, berbicara mengenai isu-isu dan tren yang sangat kompleks berkaitan dengan analisis keuangan. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag29 == 1]»**Perencanaan Strategis (Strategic Planning)** |
| Menganalisis trend, implikasi, dan opsi-opsi untuk memberikan pendekatan jangka panjang dalam membantu organisasi mencapai visi dan misinya. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Memahami dan mampu menjelaskan tujuan dan strategi BNI. * Mengumpulkan data mengenai tren industri untuk mendiagnosis dan mengembangkan visi, misi, dan strategi BNI, dengan arahan. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Mampu menjelaskan kaitan antara strategi BNI dengan arah bisnis di area yang menjadi tanggung jawabnya. * Mengikuti perkembangan tren, regulasi dan isu-isu yang berkembang mengenai industri. * Mampu memberikan pandangan yang berimbang antara pandangan jangka panjang (longer-term view) dan pandangan jangka pendek (short-term view), dengan memakai metode analisis sederhana (misalnya analisis SWOT). * Berpartisipasi aktif dalam pengembangan strategi dan/atau rencana jangka panjang area yang menjadi tanggung jawabnya. * Memberikan saran-saran praktis/sederhana untuk meningkatkan kualitas pengembangan strategi area yang menjadi tanggung jawabnya. * Membantu rekan kerja dalam upaya-upaya pengembangan strategi. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Melaksanakan evaluasi implementasi strategi, mengidentifikasi, dan mencari alternatif solusi untuk masalah-masalah pelaksanaan strategi. * Mengembangkan rencana jangka panjang dalam cakupan area yang lebih luas untuk mendukung strategi BNI, dengan mempertimbangkan dampaknya pada fungsi bisnis, proses, peran dan tanggung jawab, serta faktor manusia, dengan memakai metode analisis yang lebih kompleks. * Memberikan saran-saran strategis dalam meningkatkan kualitas pengembangan strategi di area yang lebih luas, mencakup pengembangan bisnis model. * Mengkoordinasi dan membimbing tim, mengalokasi tugas dan tanggung jawab kepada anggota tim untuk memastikan pengembangan rencana strategis. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Mengantisipasi tren industri serta memahami dan mampu menjelaskan *business drivers* yang berdampak pada perubahan strategi organisasi. * Mengevaluasi implementasi strategi *cross fungsional* BNI, mengidentifikasi dan mencari alternatif solusi untuk masalah-masalah pelaksanaan strategi yang berdampak luas pada bisnis BNI, termasuk mencari keseimbangan antara visi strategis dengan target/tuntutan taktis organisasi. * Menginisiasi rencana jangka panjang BNI sesuai dengan strategi, visi dan misi BNI, dengan mempertimbangkan fungsi bisnis, proses, peran dan tanggung jawab, serta faktor manusia, termasuk seluruh *stakeholders* terkait. * Mampu mengembangkan dan mengaplikasikan cara-cara baru dan/atau memodifikasi metode dalam mengkaji bisnis dan strategi organisasi. * Mengkoordinasikan berbagai tim dalam pembuatan perencanaan organisasi. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Diakui di kalangan profesional sebagai seorang ahli dalam perencanaan strategis organisasi. * Memformulasikan visi, misi dan strategi bisnis untuk seluruh organisasi. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag30 == 1]»**Profesionalisme (Professionalism)** |
| Menetapkan standar kinerja tinggi, serta mendorong diri sendiri dan orang lain untuk meningkatkan kompetensi dan berkomitmen untuk memberikan hasil yang terbaik sesuai dengan standar & prosedur. |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Bekerja secara kontinu untuk menyelesaikan pekerjaannya. * Menggunakan kebijakan, prosedur dan pedoman untuk menyelesaikan pekerjaannya. * Menyelesaikan pekerjaan sendiri secara efektif dan efisien. * Teratur dalam menjalankan pekerjaan rutin, standar dan berkualitas. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Menetapkan prioritas dalam pekerjaannya secara sistematis. * Membantu orang lain untuk mencapai sasaran kerjanya sesuai dengan prosedur yang ada. * Membuat perencanaan yang rinci untuk memastikan tugas dapat selesai. * Menemukan cara-cara baru untuk bekerja lebih cepat dan lebih berkualitas. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Menetapkan prioritas dari tugas tim dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif. * Mengidentifikasikan tindakan dan mekanisme pengukuran kinerja tim sesuai dengan prosedur yang ada. * Menunjukan kegigihan dalam menghadapi hambatan-hambatan tim. * Mendorong timnya untuk meningkatkan standar kualitas kerja melebihi standar yang ada. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Menetapkan prioritas dari berbagai tugas terkait berbagai fungsi di organisasi secara efektif. * Menetapkan mekanisme pengukuran keberhasilan berbagai tim agar sesuai prosedur. * Menunjukkan ownership & tanggung jawab atas tercapainya sasaran organisasi di luar timnya. * Mengarahkan berbagai tim untuk mengontrol kualitas pekerjaan. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Memastikan dukungan dari tiap fungsi organisasi dan mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan terhadap pencapaian sasaran bisnis. * Mengarahkan pembakuan, pelembagaan, dan integrasi berbagai standar yang ada di organisasi. * Menunjukkan ownership tercapainya sasaran strategis bisnis organisasi. * Mengembangkan sistem aturan terkait standar kualitas kerja yang ada dalam organisasi. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag31 == 1]»**Integritas (Integrity)** |
| Secara konsisten bertindak jujur dan terbuka, berperilaku sesuai dengan norma serta menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Memberikan informasi yang akurat dan dapat dipercaya saat diminta. * Berusaha memahami dan manjalankan peraturan yang berlaku di bawah pengawasan atasan. * Berkomitmen melaksanakan tindakan seperti yang telah dijanjikan. * Mengutamakan tugas/pekerjaan di atas kepentingan pribadi. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Memberikan informasi secara jujur, terbuka, dan dapat dipertanggung jawabkan kepada orang lain. * Secara mandiri memahami dan menjalankan peraturan dalam pelaksanaan pekerjaannya. * Meyakinkan orang lain untuk selalu menjunjung komitmen dalam bekerja. * Mengingatkan orang lain agar selalu mengutamakan tugas/pekerjaan di atas kepentingan pribadi. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Mengarahkan tim untuk memberikan informasi secara jujur, terbuka, dan dapat dipertanggung jawabkan. * Menjadi role model dan mengarahkan tim untuk menjalankan peraturan. * Konsisten dalam menjunjung tinggi komitmen tim. * Mampu meyakinkan dan mengarahkan timnya agar selalu mengutamakan tugas/pekerjaan tim di atas kepentingan pribadi. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Mengarahkan berbagai tim untuk memberikan informasi secara jujur, terbuka, dan dapat dipertanggung jawabkan. * Mengkooridnasikan berbagai tim di bawahnya untuk dapat secara konsisten mematuhi peraturan yang berlaku. * Konsisten untuk memenuhi komitmen kepada berbagai tim dalam organisasi. * Menjadi panutan berbagai tim di organisasi dalam menetukan prioritas pekerjaan. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Mengarahkan organisasi untuk selalu memberikan informasi secara transparan dan dapat dipertanggung jawabkan. * Mendorong dan mengarahkan organisasinya untuk mematuhi peraturan secara konsisten. * Membangun organisasi yang menjalankan komitmen secara konsisten dan bertanggung jawab. * Menjadi panutan bagi organisasi dalam menjalankan aturan dan komitmen kerja. | **X** |

|  |
| --- |
| «[/#if]»«[#if comflag32 == 1]»**Orientasi Pelanggan (Customer Orientation)** |
| Menjadikan kebutuhan pelanggan eksterna/internal sebagai fokus utama, dengan senantiasa membangun semangat tim dan memfasilitasi pencapaian tujuan kelompok |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Bersungguh-sungguh dalam mendengarkan pelanggannya. * Memahami standar layanan pelanggan dan tindak lanjut layanan pelanggan. * Aktif mendukung proses pengambilan keputusan bersama pihak lain. * Bersikap positif dan efektif dalam interaksi dengan pihak lain. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Memfokuskan diri pada harapan dan masalah pelanggan dan menindaklanjuti dengan solusi terbaik. * Memonitor tingkat kepuasan pelanggan atas standar layanan dan menindaklanjuti umpan balik pelanggan. * Aktif memfasilitasi dan mendukung pengambilan keputusan bersama. * Aktif memberikan kontribusi saat berinteraksi dalam tim. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Mengantisipasi kebutuhan pelanggan di masa mendatang dan memberikan solusi win-win. * Mendorong tim meningkatkan program dan standar layanan orientasi pelanggan. * Memiliki strategi efektif dalam menghadapi kesulitan tim dalam pengambilan keputusan. * Membimbing dan meningkatkan kulaitas kerja sama timnya. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Efektif mengkoordinasikan berbagai tim untuk memberikan pelanggan solusi yang kompetitif. * Mengevaluasi dan memperbaiki sistem/proses pelayanan dan lingkungan kerja antar tim secara proaktif mengatasi masalah pelanggan. * Mempengaruhi berbagai tim untuk bekerja sama dalam pengambilan keputusan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif. * Membangun semangat dan menjaga produktivitas berbagai tim. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Memimpin rencana bisnis perusahaan yang berorientasi pelanggan. * Menjadi pelopor industri perusahaan dalam perubahan sistem pelayanan pelanggan. * Menginspirasikan seluruh tim di organisasi untuk meningkatkan semangat tim dalam pencapaian sasaran strategis organisasi. * Menciptakan dan memastikan kelangsungan aliansi strategis dan kerja sama antar organisasi. | **X** |

«[/#if]»«[#if comflag33 == 1]»

|  |
| --- |
| **Perbaikan Tiada Henti (Continous Improvement)** |
| Secara terus menerus mengidentifikasi peluang perbaikan (penyempurnaan) serta menggunakan cara yang kreatif/inovatif dalam menentukan ide/solusi/metode baru yang dapat meningkatkan hasil secara berkesinambungan |

| **Tingkat Keahlian** | **Uraian Tingkat Keahlian** | **Level Individu** |
| --- | --- | --- |
| **Level 1**  **Pemula *(Beginner)*** | * Menggali cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan. * Melibatkan diri dalam pengembangan prosedur baru dengan bimbingan. * Menggunakan berbagai sumber/alternatif dalam pemecahan masalah. * Senantiasa memperbaiki cara kerjanya untuk meningkatkan kinerja. | **X** |
| **Level 2**  **Cakap *(Proficient)*** | * Membantu rekan lain menetapkan target perbaikan proses kerja. * Mengkombinasikan pendekatan standar dengan cara baru sesuai kebutuhan. * Membantu rekan lain dalam menggunakan dan menguasai alternatif pemecahan masalah. * Melakukan upaya memperbaiki kondisi dan proses kerja secara terstruktur. | **X** |
| **Level 3**  **Berpengalaman *(Experienced)*** | * Menetapkan target perbaikan kondisi dan proses kerja tim. * Menerapkan cara baru dalam melaksanakan pekerjaan yang lebih kompleks di timnya. * Memimpin tim untuk menemukan alternatif solusi atas permasalahan kerja. * Mengembangkan sistem dalam memperbaiki kondisi dan proses kerja di dalam tim. | **X** |
| **Level 4**  **Mahir**  ***(Advanced)*** | * Memimpin berbagai tim untuk menetapkan target perbaikan kondisi dan proses kerja. * Memfasilitasi pengembangan pemikiran inovatif yang berdampak pada berbagai tim. * Mengarahkan berbagai tim untuk menetapkan best practice, memperkirakan cost and benefit alternatif pemecahan masalah yang dilakukan. * Mendorong berbagai tim mengidentifikasi, menganalisis, dan menciptakan peluang pertumbuhan bisnis. | **X** |
| **Level 5**  **Ahli**  ***(Expert)*** | * Memimpin organisasi dalam melakukan perbaikan kondisi dan proses kerja. * Diakui di kalangan profesional, atas pemikiran-pemikiran yang inovatif. * Mendorong budaya yang berorientasi pada perbaikan terus menerus untuk seluruh organisasi. * Mendorong organisasi menciptakan strategi-strategi baru ke arah pertumbuhan bisnis. | **X** |

«[/#if]»«[#if comflag1 == 1]»

|  |
| --- |
| **Petunjuk Pengembangan** |

QUALITY ORIENTATION

Mengelola pekerjaan dengan menggunakan standar, prosedur, dan aturan. Memastikan fokus pada standar manajerial, profesional, maupun teknis dari segi: kualitas, akurasi, ketepatan-waktu, dan biaya. Mengurangi ketidak- pastian di lingkungan sekitarnya, khususnya yang berkaitan dengan pengaturan kerja, instruksi, informasi, data, dan memastikan keteraturan

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Kembangkan satu daftar yang berisi kesempatan untuk memperbaiki standar kerja pribadi dan rencana kerja untuk pengembangan
* Temukan masalah-masalah pekerjaan yang berkaitan dengan kualitas yang mempunyai dampak negatif terhadap hasil akhirnya. Analisa proses atau prosedur yang ada. Apakah ada persamaan? Pikirkan mengenai tindakan-tindakan yang anda dapat lakukan sehingga bisa memperbaiki kinerja di bidang itu
* Buatlah suatu daftar proses pelaksanaan untuk menghasilkan material atau jasa yang berkualitas tinggi.
* Pikirkan cara-cara alternatif untuk melengkapi suatu tugas sebelum anda menemukan satu masalah, sebagai ganti anda menyelesaikan permasalahan itu sendiri. Tulislah hasilnya untuk anda gunakan lagi di masa depan atau untuk digunakan oleh orang lain yang mungkin mengalami masalah yang sejenis.
* Cek kembali tugas-tugas/proyek-proyek yang telah anda selesaikan tetapi tidak memenuhi standar kerja anda. Apakah alasannya sehingga terjadi demikian? Bagaimana caranya agar anda bisa mengurangi atau menghilangkan hal tersebut di masa yang akan datang sehingga hasilnya lebih baik.
* Buatlah semacam "*Standard of Procedure*" untuk pekerjaan-pekerjaan penting anda dan evaluasilah hasilnya pada saat-saat tertentu dengan tetap.
* Gunakan *flowchart* untuk proses kerja yang penting dan carilah cara untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja anda.

«[/#if]» «[#if comflag2 == 1]»

ACHIEVEMENT ORIENTATION

Menetapkan standar kinerja dan standar kesempurnaan yang tinggi bagi diri sendiri maupun orang lain. Mendorong diri sendiri dan orang lain untuk berprestasi, mencapai bahkan melebihi sasaran/standar kinerja yang ditetapkan.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Menentukan sasaran-sasaran kerja yang tinggi untuk diri sendiri dan anak buah Anda.
* Menggunakan tolok ukur kerja yang berhubungan dengan standar kerja yang tinggi
* Memotivasi kebanggaan dalam bekerja.
* Mengidentifikasi dan menghadapi penghalang-penghalang dalam organisasi yang menganggu kemampuan untuk mencapai standar kerja yang tinggi.
* Memastikan hasil kerja Anda melebihi harapan pelanggan baik internal maupun eksternal.
* Bersedia mengkritik kinerja diri sendiri demi perbaikan.
* Jangan menyalahkan orang lain; berusaha mengenali kesalahan Anda.
* Mendorong orang lain untuk menerima tanggung jawab pekerjaan.
* Mengambil tindakan segera untuk memperbaiki kinerja yang masih di bawah standar.
* Terus mencari tahu berbagai hal yang dapat meningkatkan produktifitas Anda.
* Menanyakan kepada atasan mengenai harapannya terhadap kinerja Anda.
* Membuat satu daftar berisi peluang untuk memperbaiki standar kerja pribadi dan rencana kerja untuk pengembangan.
* Mengembangkan cara alternatif untuk menyelesaikan suatu tugas atau menyelesaikan masalah. Cara tersebut mungkin dapat digunakan oleh orang lain yang mengalami masalah sejenis.
* Menggunakan flowchart untuk proses kerja yang penting dan mencari cara untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja.
* Meminta masukan dari rekan kerja mengenai efektifitas kerja Anda.
* Mengikuti pelatihan yang membahas mengenai pengembangan standar kerja yang tinggi.

«[/#if]»«[#if comflag3 == 1]»

CUSTOMER FOCUS

Menjadikan pelanggan eksternal/internal dan kebutuhan kebutuhan mereka sebagai fokus utama dari tindakan, secara efektif memenuhi kebutuhannya, serta mengembangkan dan mempertahankan hubungan pelanggan yang produktif berdasarkan saling pengertian, untuk mengoptimalkan nilai bisnis bagi perusahaan.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Membuat sesi umpan balik dengan pelanggan tentang bagaimana Anda memberikan layanan.
* Meluangkan waktu untuk mengetahui pelanggan Anda dan kebutuhan mereka.
* Memastikan pelanggan mendapat informasi akan perubahan produk dan layanan.
* Membaca publikasi internal, jurnal-jurnal atau majalah yang berkaitan dengan organisasi.
* Menghadiri seminar-seminar berkaitan dengan industri pelanggan.
* Mengumpulkan informasi dari pelanggan mengenai berbagai aspek bisnis dan industri mereka.
* Selalu menghubungkan pemecahan masalah dengan kebutuhan dari pelanggan Anda.
* Mencari contoh saat dimana Anda merasa telah memberikan layanan terbaik. Lakukan analisa apa yang membuatnya menonjol. Gunakan contoh ini untuk mengembangkan pelayanan pelanggan di tim Anda.
* Menyusun satu *file* umpan balik pelanggan, kemudian mempelajari tren yang ada dan tingkat kepuasan mereka dengan layanan yang diberikan.
* Mendiskusikan dengan orang lain di dalam organisasi mengenai seberapa jauh Anda dapat menyesuaikan kebijakan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
* Mencari umpan balik dari rekan kerja dan staf mengenai efektifitas Anda dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan pelanggan.
* Menerapkan cara efektif untuk mempromosikan produk dan layanan perusahaan kepada pelanggan dan calon pelanggan yang ada.
* Membuat standar produk dan layanan yang dapat memenuhi atau melebihi keinginan pelanggan.
* Melakukan wawancara dengan pelanggan yang tidak lagi memakai produk atau layanan Anda. Gunakan informasi yang didapat untuk membina kembali hubungan dengan pelanggan tersebut.

«[/#if]»«[#if comflag4 == 1]»

BUILDING TRUST

Menunjukkan konsistensi dalam memegang komitmen yang telah disepakati, terbuka terhadap ide dan informasi orang lain, serta mendukung orang lain.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Mencoba untuk bereaksi secara obyektif terhadap ide-ide orang lain, meskipun Anda tidak menyetujuinya.
* Tidak membiarkan suasana hati yang tidak menentu mengontrol reaksi Anda terhadap orang lain.
* Mengusahakan untuk selalu datang tepat waktu di pertemuan-pertemuan dan menjawab panggilan telepon secepat mungkin.
* Tidak membuat janji yang tidak bisa Anda tepati.
* Setiap minggu, usahakan untuk mendapatkan paling sedikit satu orang yang bekerjasama dengan Anda untuk melatih cara Anda memberikan dukungan terhadap orang tersebut.
* Setiap membuat janji pertemuan, jangan lupa untuk menanyakan dan mencatat apa yang diharapkan dari pertemuan tersebut. Pastikan untuk memenuhi harapan-harapan tersebut.
* Membaca biografi dari *public figure* yang mempunyai pengalaman dalam memberi dukungan, serta mendapatkan kepercayaan dan kebanggaan publik.
* Jika menghadapi berita buruk, hindari untuk membumbuinya. Saat seseorang membuat kesalahan, usahakan untuk memperjelas situasi yang terjadi.
* Memperhatikan bahasa tubuh dan nada suara ketika berinteraksi dengan orang lain agar sesuai dengan pesan yang ingin disampaikan.
* Mengikuti *workshop* yang membahas masalah etika bisnis, norma-norma, dan standar-standar serta mempelajari cara-cara menerapkannya dalam situasi-situasi organisasi yang sejenis.
* Menjadi sukarelawan untuk suatu proyek kemasyarakatan (sosial) yang akan memberi keuntungan bagi orang lain, seperti anak asuh atau program non-profit lainnya.
* Meningkatkan empati dan pemahaman ketika berhadapan dengan orang lain.
* Menetapkan kesepakatan yang jelas dan rencana-rencana tindakan.
* Memberikan umpan balik yang efektif.

«[/#if]» «[#if comflag5 == 1]»

CONTINUOUS IMPROVEMENT

Mencari dan menerapkan cara-cara (ide, solusi, metode) baru untuk meningkatkan hasil dan proses kerja. Dilakukan melalui perbaikan yang terus-menerus dan efektif serta melibatkan perubahan paradigma berpikir. Termasuk mencoba cara yang berbeda, baru dan tidak biasa (kreatif).

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Membuat catatan mengenai ide-ide baru dan mencoba untuk menyampaikan atau menerapkannya paling sedikit satu ide setiap minggu.
* Melakukan uji coba untuk ide-ide atau pendekatan baru.
* Menanyakan pada diri Anda, “Apa yang terjadi jika segala sesuatu yang saya usulkan berhasil dijalankan?”. Sebaliknya, juga tanyakan pada diri Anda, “Hal terburuk apa yang akan terjadi jika saya mencobanya?”
* Menuliskan ide-ide begitu terpikirkan, jangan menunggu, bahkan ketika Anda sedang mengerjakan tugas. Simpan catatan tersebut untuk dibaca kembali setiap ada waktu.
* Membuat catatan untuk ide-ide, proses dan produk baru yang Anda temui, baik yang berhubungan maupun tidak berhubungan dengan pekerjaan Anda.
* Mengidentifikasi kendala untuk berinovasi (kendala yang mungkin disebabkan oleh Anda sendiri, departemen, organisasi maupun sistem).
* Mencari peluang untuk menyelesaikan masalah yang berdampak pada departemen Anda yang mungkin dalam kondisi biasa selalu diselesaikan oleh manajemen atau orang lain.
* Mengamati orang lain saat mempresentasikan saran-saran baru kepada manajemen. Catat bagaimana orang tersebut mengumpulkan informasi dan melakukan presentasi.
* Jangan hanya puas dengan ide pertama, walaupun ide tersebut kelihatannya sudah baik.
* Melakukan investigasi dan latihan teknik-teknik menggali ide (dengar pendapat, lewat tulisan atau dalam wadah kelompok).
* Memanfaatkan waktu pertemuan untuk menyampaikan ide-ide perbaikan; membuat hal tersebut menjadi standar dalam setiap pertemuan.
* Terbuka akan ide-ide baru yang unik dan berbeda.
* Berpartisipasi dalam suatu pelatihan yang didesain untuk membangun ketrampilan kreatifitas dan inovasi.

«[/#if]» «[#if comflag6 == 1]»

TEAMWORK

Mengembangkan dan menggunakan hubungan kerjasama dengan orang lain, pada situasi bisnis ataupun informal. Secara efektif dan kooperatif memberikan kontribusi untuk membangun semangat tim, serta memfasilitasi pencapaian tujuan kelompok.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Mengirimkan catatan terima kasih kepada orang yang membantu Anda; berikan *copy*-nya pada personalia.
* Paling sedikit sekali seminggu, menawarkan bantuan kepada orang lain.
* Memperbanyak artikel-artikel yang menarik dan mengirimkannya kepada banyak orang.
* Mencari cara dimana ketrampilan dan pengetahuan Anda dan orang lain (*hobby, interest,* pengalaman) dapat digunakan untuk mencapai tujuan.
* Memfokuskan pada solusi atau pemecahan masalah bila membuat kesalahan.
* Mempelajari kekuatan dan kelemahan diri sendiri dan orang lain.
* Mempelajari visi dan tujuan dari organisasi, departemen dan kelompok.
* Mengidentifikasi seorang rekan kerja yang berbeda pandangan dengan Anda, kemudian diskusikan bagaimana kekuatan Anda dan orang tsb dapat saling menunjang satu sama lain.
* Mengidentifikasi rekan kerja yang sering berada dalam konflik dengan orang lain dan dengan bijaksana menjadi perantara/penengah.
* Meminta umpan balik mengenai perilaku Anda saat berinteraksi dengan orang lain.
* Mengamati orang lain yang mirip dengan Anda dalam hal gaya dan pendekatan. Amati perilakunya kemudian diskusikan pendekatan yang terbaik untuk dilakukan.
* Membuat daftar orang-orang yang dapat bekerja sama dengan Anda dan daftar orang-orang dimana Anda mengalami kesulitan. Analisa karakteristik kedua kategori tsb dan identifikasi kendala-kendala dalam bekerja sama secara efektif.
* Mengikuti seminar atau pelatihan tentang bagaimana membina dan mempertahankan kerja sama kelompok, berinteraksi positif dengan orang lain dan menghargai perbedaan-perbedaan.
* Meminta penugasan pada pimpinan untuk mengirimkan Anda ke dalam suatu kempok kerja atau gugus tugas yang terdiri dari beberapa orang dari beragam kelompok atau departemen.

«[/#if]» «[#if comflag7 == 1]»

COMMUNICATION

Menyampaikan informasi dan ide secara jelas melalui berbagai variasi media dan berbagai bentuk interaksi kepada individu atau kelompok, termasuk menyesuaikan gaya komunikasi dan isi pesan. Membantu pihak lain mengerti pesan yang disampaikan, serta mampu mempengaruhinya untuk mengubah/menyesuaikan sikap, perilaku, dan komitmen.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Usahakan untuk melihat manfaat dari proposal dan rekomendasi yang dibuat terhadap orang lain.
* Perhatikan pimpinan dan negosiator ulung saat beraksi. Diskusikan mengenai pendekatan dan teknik mereka.
* Amati televisi komersial dan film dengan agenda politik. Perhatikan bagaimana fakta maupun emosi digunakan untuk meyakinkan anda.
* Amati diri anda di *video tape* saat berinteraksi dengan orang lain. Apakah anda menyela? Menggunakan bahasa tubuh yang tidak sesuai? Memonopoli pembicaraan? Konsentrasi pada perbaikan hal-hal yang menjadi masalah utama yang serius.
* Baca jurnal bisnis (misalnya *Business Week, Wall Street Journal, Fortune, Forbes, Inc., Harvard Business Review*) dan jurnal teknik dan profesional sebagai artikel untuk mempengaruhi orang lain.
* Baca biografi dari pimpinan sangat mampu mempengaruhi.
* Belajar dari umpan balik yang anda terima dalam hubungannya dengan program ini. Kembangkan kekuatan anda untuk meningkatkan ketrampilan anda. Misalkan, jika kekuatan anda dianalisa, gunakan fakta untuk meyakinkan; jika kekuatan anda dalam berkolaborasi, gunakan hubungan anda dengan orang lain untuk meyakinkan; jika kekuatan anda dalam hal inovasi dan kreativitas, gunakan ide-ide anda untuk mempengaruhi orang lain.

«[/#if]» «[#if comflag8 == 1]»

COLLABORATION AND NETWORKING

Membangun networking dan membina hubungan baik, timbal balik dan hangat, dalam lingkup pekerjaan maupun sosial dan pribadi. Menghargai dan menjaga harga diri orang lain atau kelompok dan diri sendiri. Menyesuaikan gaya interpersonal dalam berhubungan dengan orang dari berbagai latar belakang.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Mengidentifikasi departemen lain yang penting Anda ketahui namun belum Anda kenal dengan baik, kemudian ajak mereka untuk berdiskusi.
* Mengidentifikasi orang-orang yang biasa Anda kontak dalam perusahaan Anda dan mengundang mereka untuk makan siang bersama.
* Memperkenalkan rekan kerja dari departemen lain kepada tim Anda.
* Mengakhiri setiap interaksi dengan menyampaikan resume hasil diskusi dan menanyakan "Ada lagi yang bisa saya bantu ?"
* Saat mendapat pelayanan memuaskan di suatu tempat (restoran, toko, dll) catat hal-hal penting yang mengesankan Anda. Pergunakan catatan tersebut sebagai contoh ketika Anda membangun hubungan dengan mitra kerja Anda.
* Sebelum melakukan pertemuan, antisipasi kemungkinan adanya penolakan.
* Mengamati perilaku seorang politikus ketika mempengaruhi orang lain.
* Buat kompromi setiap kali anda berada di posisi berlawanan; usahakan untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan kedua pihak.
* Mengamati pelanggan ketika mereka berinteraksi dengan customer service; amati perilaku dan reaksi mereka.
* Ketika berkomunikasi dengan rekan bisnis, perhatikan bahasa tubuh, nada suara dan ekspresi muka mereka. Apakah sudah sesuai dengan yang mereka katakan?
* Membuat daftar interaksi yang sulit Anda lakukan, termasuk nama orang yang dihubungi, tanggal, hari, jam, uraian masalah dan bagaimana Anda menanganinya.
* Mencari peluang untuk membentuk kemitraan dengan bagian lain untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.
* Mengundang mitra kerja untuk mengunjungi area kerja, kemudian mintakan masukan dan gagasan-gagasan dari mereka untuk memperbaiki kualitas pelayanan yang Anda berikan.

«[/#if]» «[#if comflag9 == 1]»

CONFLICT MANAGEMENT

Secara efektif mencari kesepakatan dan kompromi bagi situasi dan potensi pertentangan individu maupun kelompok, dengan menggunakan cara pendekatan interpersonal yang tepat dan metode-metode mengurangi ketegangan atau konflik.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Amati dan buat catatan bagaimana orang lain di organisasi anda secara efektif mengelola konflik.
* Analisa dan tuliskan gaya anda di dalam situasi konflik. Apa yang akan anda rubah agar menjadi lebih efektif?
* Tempatkan diri anda pada situasi orang lain dan bayangkan apa yang akan anda rasakan dan yang akan anda lakukan.
* Jika anda adalah bagian dari konflik, pastikan anda berlaku jujur. Tanya diri anda sendiri apakah ada isu mendasar (misalnya personal) yang berkontribusi pada masalah.
* Tuliskan bagaimana anda akan menyatakan pandangan anda, hati-hati agar terhindar dari “menceramahi” atau membela diri.
* Ingatkan diri anda sendiri bahwa situasi konflik bisa menjadi kesempatan untuk memperkuat hubungan interpersonal dan untuk menemukan alternatif pendekatan yang kreatif.
* Kembangkan rencana personal untuk merubah gaya pemecahan konflik anda. Bacalah paling tidak seminggu sekali untuk memperkuat niat anda.
* Berlatihlah untuk selalu melihat poin kesepakatan terlebih dahulu. Usahakan untuk tidak terlalu memiliki pendapat sendiri dalam hubungan sehari-hari anda dengan orang lain.
* Pikirkan semua keuntungan yang memungkinkan yang akan dihasilkan pada saat konflik teratasi. Identifikasi tugas-tugas yang dapat diselesaikan dengan menggunakan waktu dan usaha tambahan dari orang lain.

«[/#if]» «[#if comflag10 == 1]»

NEGOTIATION

Mencari kesepakatan dan pemecahan yang optimal dan dapat diterima oleh semua pihak, dengan cara memperjelas posisi masing-masing pihak, mencari alternatif-alternatif solusi, meyakinkan dan mempengaruhi pihak lain untuk mendukung.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Mendahulukan penyelesaian masalah yang lebih ringan.
* Meminta bantuan dan gagasan dari pihak lain untuk mendapatkan hasil yang dapat disetujui bersama.
* Memberi sedikit kompromi untuk mencapai kesepakatan.
* Menghindari bertindak emosional pada pihak yang bernegosiasi dengan Anda.
* Mengamati negosiator hebat yang ada di organisasi Anda. Pelajari apa yang membuat negosiasi itu berhasil.
* Membuat daftar negosiasi yang berhasil dan daftar negosiasi tidak memuaskan, yang penah Anda lakukan. Pelajari kedua daftar tersebut, kemudian identifikasi secara spesifik perilaku-perilaku yang berkontribusi kepada kedua hal tersebut.
* Mengamati rekaman proses negosiasi yang Anda lakukan. Apakah Anda menginterupsi/memotong pembicaraan? Tak menghargai pendapat orang lain? Menggunakan bahasa tubuh yang negatif? Mendominasi pembicaraan tanpa memberikan kesempatan pada pihak lain untuk berbicara? Fokuskan perbaikan pada apa yang Anda rasa paling penting.
* Mencari kesempatan untuk memimpin negosiasi. Sebelum dimulai, minta seseorang untuk mengamati Anda dan mencatat perilaku yang sudah efektif dan perilaku yang masih harus diperbaiki. Mintalah umpan balik darinya dan diskusikan perubahan perilaku yang mana yang dapat meningkatkan efektivitas Anda.
* Membuat studi kepustakaan untuk menemukan berbagai cara atau teknik bernegosiasi. Lakukan latihan dengan berbagai pendekatan tersebut untuk melihat mana yang paling sesuai.
* Minta umpan balik dari rekan kerja dan anak buah Anda mengenai keefektifan Anda menangani konflik interpersonal. Tanyakan apa yang anda bisa lakukan lebih baik untuk memperbaiki ketrampilan Anda.
* Meminta atasan atau rekan kerja untuk memainkan peran (*role-playing)* untuk melatih proses negosiasi sulit yang mungkin dihadapi, kemudian mintakan umpan balik *role-playing* selesai.

«[/#if]» «[#if comflag11 == 1]»

CONTINOUS LEARNING

Secara aktif menemukan area-area baru untuk dipelajari. Secara berkesinambungan menciptakan dan mengambil keuntungan dari kesempatan belajar. Menggunakan pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh pada pekerjaan, dan belajar melalui penerapannya.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Identifikasi topik-topik yang menarik bagi anda. Hubungkan dengan aktivitas yang anda hadapi. Apakah ada topik yang dapat membantu anda untuk lebih efektif.
* Tawarkan bantuan kepada seseorang yang dapat memberikan anda kesempatan untuk mendapat pengalaman atau pengetahuan baru.
* Secara periodik kaji materi yang anda terima selama belajar (workshop, seminar, aplikasi di pekerjaan). Cari cara-cara baru untuk menggunakan informasi tersebut.
* Jangan putus asa jika hasil suatu proses tidak sesuai dengan yang diharapkan. Identifikasi area-area yang dapat menghalangi dan cobalah untuk mengulangi proses tersebut.
* Maksimalkan pengetahuan dan ketrampilan anda dengan: bertanya, mencatat, menyelesaikan tugas-tugas, dsb.
* Pikirkan tentang area-area yang anda targetkan untuk dikembangkan dalam 2 tahun terakhir ini. Apakah cukup menantang? Bagaimana perasaan anda?
* Carilah masalah kronis di departemen anda yang anda abaikan. Carilah solusi-solusinya.
* Pikirkan area pengembangan anda yang sangat membutuhkan peningkatan dan buat rencana tindakan untuk meningkatkan kinerja anda.
* Bacalah koran, artikel-artikel dan jurnal teknik (untuk pengembangan di area anda) yang dapat meningkatkan pengetahuan anda dan memberi anda ide-ide baru untuk dicoba.

«[/#if]» «[#if comflag12 == 1]»

ANALYTICAL THINKING

Memahami situasi/masalah dengan cara yang logis dan sistematis dengan cara mengidentifikasi permasalahan, membuat perbandingan, menetapkan prioritas, dan memperkirakan implikasi-implikasinya. Mengidentifikasi, menganalisis, mengorganisir dan memecahkan masalah dengan cara yang sistematis, efektif, dan tepat waktu.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Identifikasi area-area dalam pekerjaan dimana anda dapat membuat keputusan secara independen, tanpa memerlukan persetujuan. Berlatihlah membuat keputusan di area-area ini.
* Kaji kembali literatur manajemen untuk mengidentifikasi berbagai model proses pembuatan keputusan.
* Simpanlah jurnal-jurnal profesional, majalah-majalah dan artikel bisnis lokal untuk memperbaharui pengetahuan dasar pembuatan keputusan.
* Cobalah menggunakan program-program komputer dan database (misalnya Access, Excel, dsb) yang mungkin berguna dalam pengumpulan data, manajemen dan analisa.
* Identifikasi dan gunakan informasi internal (misalnya intranet, *resource center*, Oracle) yang mungkin berguna dalam mengumpulkan dan menganalisa data.
* Pikirkan situasi-situasi dimana anda tidak memberi informasi kepada pemegang peran dalam suatu keputusan yang anda buat. Apa yang menjadi alasan tidak memberikan informasi?
* Identifikasi situasi saat ini dan sebelum mengumpulkan informasi, tuliskan keputusan yang akan anda ambil. Bandingkan keputusan-keputusan ini dengan keputusan yang anda buat setelah melewati analisa yang teliti untuk problem yang sama.
* Buatlah daftar kriteria yang penting untuk dipertimbangkan sebelum mengambil suatu keputusan. Pertimbangkan seberapa besar potensi solusi-solusi yang diukur dibandingkan dengan kriteria tsb.
* Simpan catatan penting yang telah anda identifikasi di memo-memo, koresponden, dan diskusi-diskusi. Perhatikan tema-tema, kecenderungan dan hubungan diantaranya.

«[/#if]» «[#if comflag13 == 1]»

INITIATING ACTION

Menunjukkan prakarsa, mengambil tindakan dengan sigap, cepat, tanpa menunggu perintah untuk mencapai tujuan-tujuan.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Carilah kesempatan-kesempatan untuk memecahkan masalah-masalah yang mempengaruhi departemen anda yang mungkin dilihat orang sebagai suatu hal yang biasa.
* Pikirkan area-area di dalam pengembangan diri anda yang anda tahu perlu dikembangkan lebih lanjut. Buatlah satu rencana kerja untuk meningkatkan unjuk kerja anda dan juga batas waktu kapan anda bisa menyelesaikan perencanaan anda.
* Catatlah semua masalah di dalam pekerjaan yang mungkin anda alami di bulan depan. Apa penyebabnya, bagaimana hal tersebut ditangani dan akibatnya. Pada akhir bulan, putuskan masalah mana yang anda dapat hindarkan atau harus dicari penyelesaiannya. Gunakan informasi ini untuk menghindari terjadinya masalah yang sama di masa depan.
* Lihatlah masalah-masalah kronis yang anda hindari dalam pekerjaan anda di masa lalu dan carilah cara penyelesaian masalahnya. Tentukan waktunya untuk bereksperimen dengan gagasan-gagasan anda dan mencatat hasilnya sehingga dapat dibagi dengan orang lainnya.
* Daripada mencari-cari alasan untuk tidak mengambil tindakan, pikirkan tentang berbagai ketrampilan baru dan kesempatan-kesempatan yang anda bisa jalani.

«[/#if]» «[#if comflag14 == 1]»

BUSINESS AND INDUSTRY ACUMEN

Penguasaan pengetahuan industri, prinsip dan proses bisnis perbankan, dalam rangka mengikuti perkembangan produk/layanan terkini, dan trend yang berhubungan dengan peluang pasar dan kompetisi, meningkatkan bisnis dan memperluas pangsa pasar saat ini dan di masa yang akan datang, serta memaksimalkan keuntungan.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Melakukan analisa pasar dengan memperhatikan variabel-variabel penting yang perlu dipertimbangkan.
* Menganalisa keberhasilan penerapan strategi pasar bagi produk atau layanan.
* Menggali informasi dari nasabah mengenai kebutuhan unik mereka sehubungan dengan produk atau layanan yang Anda berikan.
* Mengidentifikasi produk dan layanan yang dibutuhkan oleh nasabah namun tidak tersedia dalam organisasi Anda.
* Mempelajari rincian pemasukan yang diperoleh organisasi Anda. Kemudian mengidentifikasi area penyumbang pemasukan terbanyak dan area-area lain yang berpeluang untuk memberi pemasukan namun belum dimanfaatkan.
* Secara sistematis membandingkan strategi Anda dengan strategi kompetitor.
* Mengembangkan cara untuk mengklasifikasi nasabah yang memberi nilai tambah berdasarkan pasar (misalnya besarnya pasar, *product mix*, tipe bisnis, dll)
* Mempelajari kelebihan serta kelemahan pesaing utama Anda.
* Menentukan target penetrasi atau perluasan pasar yang akan dilakukan di masa datang berdasarkan hasil analisa dasar Anda.
* Menganalisa data-data historis mengenai strategi pemasaran di masa lalu untuk mengidentifikasi penerapan yang sukses dan tidak sukses.
* Melakukan riset pasar kemudian membuat perencanaan untuk memposisikan organisasi Anda dalam posisi pasar yang menguntungkan.
* Membentuk diskusi kelompok atau gugus tugas untuk tetap mengetahui perkembangan pasar dan mengidentifikasi cara agar kelompok ini dapat memberikan masukan bagi organisasi (misalnya melalui media internal, forum diskusi, ataupun pertemuan berkala).
* Menargetkan untuk membaca 10 hingga 20 artikel mengenai pasar. Menjadikan membaca menjadi bagian dari edukasi untuk memahami pasar dan pemasaran.

«[/#if]» «[#if comflag15 == 1]»

INFORMATION SEEKING

Mencari dan menggali lebih banyak informasi untuk memastikan akurasi informasi.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Susun dokumen-dokumen yang relevan untuk memeriksa aktivitas.
* Amati hasil kerja untuk memastikan proses atau produksi dilakukan dengan benar.
* Terapkan sistem-sistem yang relevan, dapat dikerjakan dan tepat waktu.
* Carilah jalan/cara untuk menghapus kendala-kendala dalam sistem pemantauan informasi.
* Periksa pesan suara (voice mail), e-mail, dan pesan telepon lainnya secara teratur setiap hari agar anda tetap mengetahui situasi-situasi penting.
* Sering berbicaralah dengan orang yang anda tugaskan menyelesaikan proyek untuk memantau kemajuan.
* Buatlah pertemuan kaji ulang dalam jarak/interval waktu tertentu untuk memeriksa proyek yang terlewati. Gunakan waktu ini untuk membicarakan status proyek untuk memberikan masukan informasi baru.
* Lakukan “pemeriksaan” terhadap proyek yang gagal dengan anggota kelompok yang terlibat. Fokuskan pada area-area dimana dengan monitor (pengawasan) dan pengaturan yang lebih baik dapat membuat proyek tsb sukses.
* Minta masukan dari rekan kerja anda. Minta mereka untuk memeriksa sistem pengawasan informasi yang berlaku saat ini dan nilailah efektivitasnya. Minta mereka membantu anda mengidentifikasi cara untuk memperbaiki atau menambah wawasan.

«[/#if]» «[#if comflag16 == 1]»

ORGANIZATION AWARENESS

Memahami sistem, situasi, isu, budaya, dan peta kekuasaan atau posisi dalam organisasi untuk mengidentifikasi masalah dan efektivitas organisasi.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Lakukan diskusi secara reguler dengan rekan-rekan dari unit lain di organisasi yang sering ditemui.
* Luangkan waktu dengan pimpinan unit lain untuk mempelajari pekerjaan dan tantangan di area mereka.
* Pikirkanlah bagaimana tindakan anda dan juga tindakan unit organisasi anda mempengaruhi unit yang lainnya.
* Secara informal diskusikan dengan anggota-anggota lain di organisasi mengenai pandangan mereka terhadap budaya organisasi dan bagaimana pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif.
* Pelajari masalah finansial/budget/sistem kontrol di organisasi anda.
* Bicarakan dengan para pimpinan mengenai bagaimana tindakan anda dan tindakan unit organisasi anda dapat mempengaruhi unit lainnya.
* Secara informal diskusikan dengan para pimpinan di organisasi anda mengenai arahan masa datang dan perubahan yang diharapkan yang dapat mempengaruhi organisasi anda.
* Baca buku, artikel, atau majalah yang memfokuskan pada isu-isu yang berhubungan dengan pemahaman tentang organisasi.
* Memulai interaksi atau membagi informasi dengan unit lain di organisasi.
* Pelajari tindakan yang dilakukan oleh pimpinan yang trampil di organisasi anda.
* Buatlah daftar mengenai hal-hal yang berjalan dengan tidak benar di organisasi anda. Cari tahu dan pahami mengapa kesalahan terjadi (perubahan yang tidak terduga, komunikasi yang buruk di antara unit-unit dalam organisasi, dll). Simpanlah jurnal observasi anda untuk menjadi referensi dalam menghadapi perubahan organisasi yang akan datang.

«[/#if]» «[#if comflag17 == 1]»

ADAPTABILITY

Menyesuaikan diri dengan cepat dan mempertahankan kinerja yang efektif dalam bereaksi terhadap perbedaan dan perubahan situasi, orang (rekan/kelompok kerja), maupun tuntutan pekerjaan/tugas.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Bergabunglah dalam suatu tim antar fungsi yang mengharuskan anda berkerja dengan berbagai macam orang.
* Ambillah satu tanggung jawab tambahan setiap minggu/bulan yang mengharuskan anda mengerjakan suatu tugas baru.
* Undanglah beberapa orang rekan kerja dari berbagai latar belakang dalam suatu acara makan siang. Perhatikan bagaimana setiap orang (termasuk diri anda) berinteraksi dengan orang lain. Cobalah untuk memahami pandangan setiap orang.
* Pikirkan tentang solusi alternatif jika suatu saat anda menghadapi kendala yang menghambat pencapaian tujuan anda.
* Bangun rasa percaya diri dalam menghadapi situasi yang tidak terstruktur atau situasi yang tidak diperkirakan sebelumnya. Misalnya, berpartisipasi dalam gugus tugas atau proyek yang mengharuskan anda beradaptasi dengan berbagai macam isu dan orang-orang yang bermacam-macam.
* Berkenalan dengan orang-orang di seluruh organisasi, membina jaringan yang bisa anda andalkan jika suatu saat anda menghadapi situasi yang tidak menentu atau perubahan yang muncul.
* Bacalah artikel dan buku-buku mengenai bagaimana mengatur perubahan-perubahan dan mengatasi berbagai variasi yang ditemui di lingkungan kerja.
* Bacalah literatur mengenai perusahaan yang sukses dalam mengadaptasi perubahan-perubahan besar atau perubahan struktural.
* Saat mencoba suatu tugas baru, tanyakan pada diri anda, "Apakah kinerja saya sudah efektif? Jika belum, identifikasi area-area dimana anda mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan. Minta bantuan orang lain agar usaha penyesuaian diri anda efektif.

«[/#if]» «[#if comflag18 == 1]»

STRESS TOLERANCE

Mempertahankan kinerja dalam menghadapi kondisi sulit, membingungkan (ambigu), dan di bawah tekanan, termasuk ketika menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Bacalah biografi orang-orang yang sukses mengatasi stres. Pikirkan bagaimana anda dapat mengaplikasikan yang sudah anda pelajari.
* Kenali orang-orang yang anda kenal stabil dan tenang dalam menghadapi situasi stres. Pelajari dan catat bagaimana mereka mengatur stres.
* Kenali situasi dimana anda stres karena anda memiliki harapan yang tinggi, perfeksionis, takut gagal, dsb. Analisa apa efeknya terhadap kinerja anda dan tanyakan pada diri anda sendiri pelajaran apa yang dapat anda peroleh dari beberapa pengalaman yang dialami.
* Cari cara untuk menghilangkan stres. Cobalah beberapa teknik berbeda untuk mengurangi stres, misalnya berolahraga, membaca, mendengarkan musik, terapi aroma, beristirahat, dsb.
* Temukan cara yang lazim digunakan untuk mengurangi stres di pekerjaan, misalnya berjalan, mengambil nafas dalam, berbaring, mengambil udara segar, relaksasi bertahap, dsb.
* Buat daftar 5 hingga 10 situasi yang membuat anda stres di pekerjaan. Buat urutan (ranking) dimulai dari yang paling penting. Pikirkan tentang cara efektif untuk mengatasinya.
* Bacalah biografi orang-orang yang sukses mengatasi stres. Pikirkan bagaimana anda dapat mengaplikasikan yang sudah anda pelajari.
* Kenali orang-orang yang anda kenal stabil dan tenang dalam menghadapi situasi stres. Pelajari dan catat bagaimana mereka mengatur stres.
* Kenali situasi dimana anda stres karena anda memiliki harapan yang tinggi, perfeksionis, takut gagal, dsb. Analisa apa efeknya terhadap kinerja anda dan tanyakan pada diri anda sendiri pelajaran apa yang dapat anda peroleh dari beberapa pengalaman yang dialami.

«[/#if]» «[#if comflag19 == 1]»

ATTENTION TO DETAIL

Memfokuskan perhatian pada seluruh elemen dari pekerjaan, memberikan perhatian yang akurat dan hati-hati pada detail pekerjaan untuk menekan jumlah kesalahan.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Buatlah daftar hal-hal yang harus dikerjakan guna memprioritaskan tugas-tugas yang penting.
* Sebagai dasar dalam menentukan prioritas, periksalah visi, nilai-nilai dan misi organisasi, departemen dan tujuan-tujuan individual. Diskusikan hal tersebut dengan manajer anda.
* Temukan cara untuk menghubungkan standar kerja yang tinggi dengan tujuan departemen ataupun organisasi anda.
* Luangkan waktu untuk mengerjakan satu pekerjaan sampai selesai.
* Temukan cara untuk memastikan bahwa hasil kerja anda bisa melebihi harapan dari klien internal atau eksternal anda.
* Komunikasikan kepada rekan kerja mengenai perlunya standar kualitas kerja yang tinggi.
* Jangan menghabiskan waktu dan tenaga anda dengan menyalahkan orang lain. Kenalilah juga kesalahan anda sendiri.
* Terimalah tanggung jawab untuk hasil pekerjaan anda.
* Ambil tindakan segera secara konstruktif untuk memperbaiki kinerja yang masih di bawah standar.
* Carilah umpan balik dari rekan kerja anda mengenai tingkat efektivitas anda pada saat menyampaikan standar tinggi untuk pekerjaan. Cari tahu bagaimana cara meningkatkan komunikasi anda tersebut.
* Bekerjalah dengan orang lain dari departemen dan organisasi anda untuk mengidentifikasi dan menerapkan metode-metode untuk meningkatkan standar kerja.
* Gunakan *flowchart* untuk proses kerja yang penting dan carilah cara untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja anda.

«[/#if]» «[#if comflag20 == 1]»

LEADERSHIP

Menerapkan visi, misi, nilai-nilai, dan strategi perusahaan dalam seluruh pengambilan keputusan dan tindakan. Memimpin organisasi dalam mencapai sasaran-sasaran bisnis.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Secara proaktif mencari peluang untuk membantu orang lain untuk memahami bahwa tindakan mereka akan mendukung keberhasilan organisasi.
* Memberi pujian/penghargaan yang sesuai kepada mereka yang menunjukkan tindakan sesuai dengan visi dan nilai-nilai organisasi.
* Memastikan visi dan nilai-nilai organisasi dapat dilihat dengan mudah oleh setiap orang.
* Melihat kembali apakah strategi jangka panjang yang Anda buat memiliki keterkaitan yang jelas dengan visi dan nilai.
* Memikirkan beberapa alternatif yang mungkin dapat membantu tim Anda dalam mengidentifikasi dan memperbaiki ketidak-konsistenan antara sistem atau praktek yang berlaku saat ini dengan visi dan nilai-nilai organisasi.
* Identifikasi sebuah proyek dimana prosedur dalam bekerja tidak konsisten dengan sistem di organisasi. Bandingkan dengan proyek lain dimana prosedur dan sistemnya konsisten, analisa perbedaannya baik dalam hal komitmen terhadap proyek maupun hasilnya.
* Memperkuat tujuan-tujuan organisasi, departemen, dan rencana bisnis kepada tim Anda dengan cara menghubungkannya dengan tujuan atau target pekerjaan. Memastikan bahwa tujuan setiap orang sudah merefleksikan kontribusi terhadap tujuan organisasi.
* Menganalisa masalah operasional dan komunikasi yang dihadapi tim Anda, kemudian memastikan permasalahan tersebut dapat diselesaikan antar kelompok kerja departemen untuk melihat isu yang lebih besar dan solusi jangka panjang
* Minta umpan balik dari tim Anda mengenai cara Anda berkomunikasi dan memberikan contoh nilai-nilai dalam organisasi. Tanyakan kepada mereka apa yang Anda bisa lakukan untuk mendapatkan antusiasme dan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi.
* Mengikuti pelatihan yang membahas cara memotivasi orang lain untuk menghayati tujuan organisasi, melatih kemampuan visioner, dan merencanakan perubahan organisasi.

«[/#if]» «[#if comflag21 == 1]»

MANAGING PERFORMANCE

Membuat ukuran dan target kinerja, mengkaji kemajuan, mengevaluasi kinerja berdasarkan target yang ditetapkan, serta membantu orang lain dalam mencapai tujuan kerja.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Simpan catatan setiap individu, termasuk sasaran kinerja yang akan dicapai, perilaku dan dimensi, catatan pertemuan, catatan dari percakapan, tanggal diskusi formal terakhir mengenai kemajuan dari sasaran kinerja, dsb.
* Selalu mencatat hasil penilaian atau pengamatan Anda tentang kinerja pekerjaan (positif atau negatif) setelah selesai berdiskusi dengan orang yang Anda nilai.
* Melakukan evaluasi terhadap seseorang berdasarkan perilaku dan kompetensi pekerjaan yang telah ditetapkan.
* Menawarkan bantuan kepada individu yang mengalami kesulitan ketika mempelajari tugas baru.
* Melibatkan bawahan Anda ketika menetapkan sasaran dan rencana kinerja dengan sasaran kinerja yang terukur. Pastikan untuk menanyakan ide dan saran dari mereka.
* Berusaha untuk bersikap seimbang, melihat juga pada keberhasilan tidak hanya kegagalan.
* Mencari kesempatan untuk menghargai dan memberi apresiasi.
* Membaca buku mengenai manajemen kinerja, penetapan sasaran, membimbing, menguatkan, dimensi, dsb. Beberapa buku yang perlu dibaca adalah dengan penulis seperti Peter Drucker, Robert Mager, William Byham, and Ken Blanchard.
* Membaca artikel yang tepat mengenai sumber daya manusia, manajemen, pelatihan dan jurnal-jurnal pengembangan organisasi.
* Mengadakan pertemuan kelompok untuk menetapkan dan mengklarifikasi tujuan dan sasaran penting di pekerjaan.
* Mempelajari beberapa hal khusus dalam proses manajemen kinerja.
* Membuat rencana tindakan untuk meningkatkan kinerja anak buah.
* Membuat sasaran kinerja yang dapat diobservasi, kuantitatif dan terukur.
* Mengikuti pelatihan mengenai manajemen kinerja, coaching, dan/atau penilaian kinerja.

«[/#if]» «[#if comflag22 == 1]»

MANAGING CHANGE

Mendorong diri dan orang lain untuk menghadapi, menerima, dan mengelola perubahan secara efektif dengan cara mencari peluang- peluang serta pendekatan yang tepat, berbeda, dan inovatif.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Berempati dengan orang lain terhadap rasa sakit yang disebabkan oleh perubahan.
* Terbuka akan ide-ide baru.
* Menghargai orang lain akan kontribusinya terhadap usaha perubahan.
* Buatlah hal-hal menjadi mudah dan sederhana.
* Nilailah reaksi anda sendiri terhadap perubahan-perubahan di masa lampau. Evaluasi apa yang sudah anda lakukan dalam mengatasi perubahan.
* Tempatkan diri anda pada posisi orang lain yang akan terkena dampak perubahan. Reaksi apa yang akan terjadi? Apa yang dapat anda lakukan untuk mengurangi ketakutan mereka?
* Buatlah suatu cara yang jelas dan sederhana untuk mengkomunikasikan tujuan dan proses perubahan. Jangan menggunakan bahasa yang berbunga-bunga.
* Pikirkan cara menjelaskan keuntungan-keuntungan dari perubahan untuk menghindari adanya beberapa penolakan.
* Buat daftar orang yang akan terkena dampak perubahan dan bagaimana cara mereka terkena dampak. Pikirkan cara untuk membuat mereka merasa nyaman dengan adanya perubahan tersebut.
* Buatlah cara-cara formal dan informal untuk menghargai orang dalam usahanya terhadap perubahan.
* Pikirkan apakah tindakan anda konsisten dengan perkataan anda mengenai perubahan. Contoh, apakah anda meminta sekelompok orang untuk selalu mengkaji ulang cara kerja yang sudah ada, tapi pada sebagian kelompok lain anda membiarkan saja hanya karena mereka tidak kritis.

«[/#if]» «[#if comflag23 == 1]»

PLANNING & ORGANIZING

Menetapkan prioritas, pengalokasian pekerjaan, dan sumberdaya, serta serangkaian tindakan untuk memastikan bahwa pekerjaan diselesaikan secara efektif dan efisien.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Analisalah bagaimana anda selama ini menggunakan waktu. Gunakan semacam daftar untuk memeriksa apa yang anda lakukan dan berapa lama waktu yang digunakan. Identifikasi area dimana anda tidak efisien.
* Buatlah daftar hal-hal yang harus dikerjakan guna memprioritaskan tugas-tugas yang penting.
* Buatlah jadwal pertemuan tindak-lanjut pada masa penyelesaian suatu proyek untuk menentukan apakah standar kualitas dan waktu yang dianggarkan sesuai.
* Gunakan waktu anda dengan lebih efektif. Coba pendekatan dengan mengelompokkan tugas-tugas misalnya menelpon kembali semua panggilan hanya 2 kali dalam sehari sehingga tidak selalu mengganggu pekerjaan anda.
* Buatlah daftar penggunaan sumber-sumber daya yang anda miliki guna memantau tugas-tugas yang dialokasikan dengan sumber daya tertentu (orang atau peralatan) beserta jangka waktunya.
* Pastikan pola kerja anda sehari-hari misalnya kapan suatu tugas tertentu dilaksanakan (istirahat, makan siang, dll) dan bandingkanlah dengan waktu-waktu dari kondisi tenaga yang anda miliki.
* Buatlah/tentukan pertemuan berkala selama berlangsungnya suatu proyek untuk memeriksa kemajuan dari suatu penugasan dan untuk memastikan bahwa tujuan tercapai.
* Jangan berhenti di tengah-tengah suatu tugas untuk mengatasi hal lain.
* Carilah cara-cara/alat-alat perencanaan yang akan membantu anda agar lebih terorganisir.

«[/#if]» «[#if comflag24 == 1]»

DECISION MAKING

Memilih alternatif terbaik dengan cara mengidentifikasi, memahami, mengevaluasi peluang dan/atau masalah untuk suatu situasi atau untuk mencapai suatu tujuan sesuai dengan visi organisasi.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Mempelajari suatu keputusan yang dinilai berhasil dalam penerapannya, secara spesifik pelajari “apa yang sudah berjalan dengan baik”.
* Mempelajari suatu keputusan yang dinilai kurang berhasil dalam penerapannya, pelajari “apa yang salah”. Kemudian membuat simulasi untuk mengidentifikasi cara orang lain dalam mengambil keputusan saat dihadapkan pada kondisi yang sama. Setelah itu, lengkapi analisa Anda dan buat rekomendasinya.
* Mengidentifikasi area-area di pekerjaan dimana terdapat peluang untuk dapat membuat keputusan secara independen. Area-area tersebut dapat menjadi latihan dalam mengambil keputusan.
* Mempelajari literatur yang mengidentifikasi model pengambilan keputusan. Usahakan untuk menerapkan model tersebut pada situasi pengambilan keputusan yang tidak beresiko.
* Membaca jurnal-jurnal profesional, majalah baru dan koran bisnis untuk tetap mendapat informasi dan pengetahuan penting dalam mengambil keputusan.
* Mempelajari cara orang lain yang dikenal sebagai pembuat keputusan yang handal.
* Meminta arahan orang lain untuk menjelaskan proses pengambilan keputusan yang mereka buat untuk isu-isu kompleks dan berdampak besar.
* Membuat jurnal mengenai masalah-masalah rutin yang dialami. Catat masalah, tanggal, waktu kejadian, konsekuensi jika tidak diatasi segera, dan tanggal & waktu penyelesaiannya. Setelah 2 minggu, beri nilai berdasarkan analisis Anda dan minta umpan balik dari atasan Anda.
* Bersikap hati-hati akan reaksi orang lain terhadap saran, proposal dan rekomendasi yang Anda buat sehubungan dengan pengambilan keputusan Anda.
* Meminta penugasan khusus dari atasan yang membutuhkan pengambilan keputusan (misalnya memilih peralatan baru, perubahan staf, dsb). Diskusikan proses pengambilan keputusan Anda dan alasannya sebelum implementasi dan minta umpan balik untuk meningkatkan efektifitas keputusan Anda.
* Mengikuti program pelatihan atau lokakarya yang membahas cara memecahkan masalah dan mengambil keputusan yang efektif atau meningkatkan kualitas keputusan dengan melalui proses penyusunan dan evaluasi alternatif.

«[/#if]» «[#if comflag25 == 1]»

DELEGATING

Mengalokasikan pengambilan keputusan dan/atau tanggung jawab tugas pada orang yang tepat, serta memantau hasil pengalokasian tugas untuk meningkatkan efektivitas individu dan organisasi.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Berikan informasi mengenai tujuan, batasan-batasan, tanggal-tanggal penting,dan pentingnya tugas yang diberikan.
* Secara berkala pantau progress orang yang Anda delegasikan dan tawarkan bantuan jika diperlukan.
* Berikan pujian bagi orang-orang yang Anda delegasikan pada saat mereka menyelesaikan tugas atau memberikan sumbangan yang positif.
* Ciptakan suasana kerja yang mendorong anggota tim Anda menerima tugas-tugas yang menantang dan mengambil resiko. Sampaikan kepercayaan Anda atas keberhasilan mereka memenuni harapan Anda.
* Ciptakan suatu sistem pemantaun distribusi beban kerja untuk mengidentifikasi anggota tim yang dapat didelegasikan suatu tugas atau proyek.
* Tinjau kembali proyek-proyek sebelumnya untuk melihat cara-cara pendelegasian yang lebih baik dapat memberikan hasil yang lebih baik pula.
* Identifikasikan tugas-tugas yang pada saat ini Anda dapat selesaikan dengan baik seorang diri, dan bila didelegasikan akan dapat meningkatkan keterampilan seorang atau beberapa anggota tim Anda. Lalu, setelah mempertimbangkan karakteristik dari tugas dan keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan motivasi anggota tim Anda, delegasikan tugas yang tepat untuk orang yang tepat.
* Pilihlah sebuah tugas yang Anda ingin delegasikan. Buatlah suatu rencana pendelegasian sebelum bertemu dengan orang yang akan Anda berikan delegasi. Dalam rencana Anda, cantumkan: pentingnya tugas tersebut, pihak-pihak yang harus dilibatkan, definisi yang jelas mengenai hasil yang diharapkan, jangka waktu penyelesaian, dan bantuan yang akan Anda berikan.
* Tetapkan parameter-parameter dengan menentukan beberapa tenggat sasaran antara selama proyek berjalan.
* Dengan bantuan seorang manajer, analisa sebuah tugas yang Anda delegasikan. Tentukan hal-hal yang sudah efektif dan yang mungkin harus dilakukan dengan cara yang berbeda. Mintalah bimbingan untuk mengidentifikasi perilaku-perilaku yang harus diubah dan cara mengubahnya..
* Libatkan bawahan dan anggota tim Anda dalam pembuatan perencanaan. Gali kesempatan untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan mereka.

«[/#if]» «[#if comflag26 == 1]»

DEVELOPING OTHERS

Merencanakan dan mendukung pengembangan kemampuan individu, memberikan bimbingan dan umpan balik secara berkala untuk membantu orang lain dalam meningkatkan kemampuannya dan mencapai tujuan kerjanya.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Memberikan umpan balik sesegera mungkin.
* Sebelum memberikan umpan balik lakukan analisa mengenai pentingnya dilakukan bimbingan serta dampak dari bimbingan yang Anda berikan terhadap penyelesaian pekerjaan orang tersebut
* Melihat tidak hanya pada kegagalan, tapi juga keberhasilan yang dilakukan, dengan pertimbangan orang lain akan mengetahui bahwa Anda memperhatikan prestasi-prestasi mereka.
* Memfokuskan sesi bimbingan sejelas mungkin dan langsung kepada pokok masalah.
* Menggunakan beberapa cara berbeda untuk menunjukkan pada orang lain bagaimana mengerjakan sesuatu; apa yang dikerjakan seseorang mungkin berbeda satu sama lain.
* Memastikan Anda memahami situasi sebelum memberikan instruksi.
* Memperhatikan perasaan orang lain dan ikut berempati ketika mereka terlihat frustrasi. Tawarkan bantuan untuk memperjelas masalah, mendiskusikan alternatif atau menyediakan bantuan lainnya.
* Memberikan pujian dan penghargaan jika seseorang melakukan hal yang tepat selama proses belajar.
* Mencatat hasil pengamatan Anda berdasarkan penilaian kinerja (positif atau negatif) sesudah mendiskusikannya dengan orang yang bersangkutan.
* Menganalisa cara Anda memberi umpan balik kepada berbagai orang yang berbeda. Apakah perbandingan umpan balik positif dan negatif berimbang?
* Mencari kesempatan untuk melatih orang lain mengerjakan suatu tugas baru atau menguasai suatu peralatan baru. Kemudian cari cara untuk mendukung dan memfasilitasi kemajuan mereka.
* Meminta bantuan seseorang yang Anda anggap ahli dalam memberikan bimbingan untuk memberikan umpan balik yang spesifik termasuk saran pengembangan diri.

«[/#if]» «[#if comflag27 == 1]»

MANAGING PEOPLE

Kemampuan untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan mengarahkan bawahan/tim dalam rangka mencapai tujuan.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Memberikan saran mengenai sumber daya yang diperlukan untuk pendelegasian tugas.
* Menjabarkan tujuan, parameter, tanggal dan pentingnya tugas atau proyek.
* Memberikan alasan mengapa Anda memilih orang tertentu untuk menyelesaikan tugas atau proyek (misalnya karena ketrampilannya, fleksibilitas, tanggung jawab, dsb.).
* Menentukan tanggal batas waktu penyelesaian tugas dan mengadakan sesi umpan balik secara berkala untuk semua pendelegasian.
* Mempertimbangkan ketrampilan, pengetahuan, pengalaman dan kinerja di masa lalu saat memberikan penugasan.
* Menjadwalkan pertemuan untuk mengatasi isu dan mengkaji hasil dari penugasan.
* Memberikan tugas yang akan memberikan kesempatan seseorang untuk belajar atau mengaplikasikan ketrampilan penting.
* Bersedia menjadi tempat bertanya; memberikan bantuan yang diperlukan.
* Menemui beberapa orang yang tepat untuk menentukan tujuan dan mengidentifikasi peran dan tanggung jawab sebelum memulai suatu proyek.
* Membuat catatan pendelegasian sebelumnya untuk mengidentifikasi yang belum produktif dan berhasil.
* Menganalisa tugas yang Anda delegasikan. Pelajari mana yang sudah efektif dan mana yang masih harus diperbaiki. Minta umpan balik untuk mengidentifikasi perilaku yang harus diubah di masa mendatang.
* Mempelajari kendala yang menghalangi kesuksesan pencapaian tugas dengan orang-orang yang bekerja sama dengan Anda.
* Secara sukarela terlibat dalam mengelola aktivitas kemasyarakatan, atau organisasi politik. Mencari aktivitas untuk memanfaatkan peluang mendelegasikan banyak tugas.
* Mengikuti pelatihan mengenai bagaimana melakukan analisa dan mengevaluasi efektivitas dari metode pendelegasian dan sistem tindak lanjut.

«[/#if]» «[#if comflag28 == 1]»

FINANCIAL ANALYSIS

Mengolah dan menyimpulkan informasi keuangan, memberikan rekomendasi yang diperlukan berdasarkan analisis/temuan serta memperkuat strategi manajemen portofolio kredit.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Tinjau data-data kuantitatif (misalnya, data keuangan departemen atau organisasi, neraca, dsb) dan temukan tren dan hubungan sebab-akibat yang terjadi.
* Secara berkala memantau kinerja anggaran. Rencanakan untuk mengatasi masalah-masalah yang ada dan mintakan feedback dari ahlinya di organisasi atas ide-ide Anda.
* Tinjau situasi persaingan organisasi Anda untuk mendapat pemahaman atas strategi dan kinerja keuangan mereka.
* Selama proses penganggaran organisasi Anda, bermitralah dengan seorang rekan kerja yang mahir di bidang keuangan dan undang untuk membagi kiat-kiatnya.
* Amati rekan kerja yang sukses dalam membuat keputusan bisnis dan keuangan. Catat strategi yang mereka gunakan dalam menganalisa, memahami, dan memanfaatkan data.
* Pelajari bisnis pelanggan Anda dengan membaca laporan tahunan, informasi-informasi yang relevan dengan industri, dan sebagainya.
* Ambil kursus keuangan perusahaan untuk meningkatkan pemahaman Anda mengenai sistem keuangan organisasi dan bagaimana sistem tersebut berintegrasi dengan data lainnya.
* Tinjau data-data kuantitatif (misalnya, laporan keuangan departemen atau organisasi, neraca, laporan arus kas) dan temukan tren dan hubungan sebab-akibat yang dipengaruhi oleh keputusan-keputusan bisnis yang diambil.
* Lakukan analisa ROI atas sebuah ide yang akan Anda ajukan. Presentasikan analisa Anda ke pimpinan senior.
* Bekerja sama erat dengan para analis keuangan dan staff keuangan lainnya di organisasi Anda. Pada saat Anda menganalisa data, mintakan input mereka dan bantuan dalam memahami data tersebut..
* Pada saat merencanakan dan mengimplementasikan sebuah proyek keuangan dan bisnis, minta rekan kerja Anda yang memilki kemampuan tinggi di bidang ini untuk menjadi pembimbing dan memberikan feedback atas pekerjaan Anda.
* Libatkan diri Anda secara sukarela untuk mengelola keuangan organisasi komunitas Anda.

«[/#if]» «[#if comflag29 == 1]»

STRATEGIC PLANNING

Menganalisis trend, implikasi, dan opsi-opsi untuk memberikan pendekatan jangka panjang dalam membantu organisasi mencapai visi dan misinya.

**AKTIVITAS PENGEMBANGAN**

* Identifikasi kendala-kendala yang menurut anda muncul dalam strategi anda dan bagaimana mengatasinya.
* Secara rutin membuat daftar alternatif sebelum memilih strategi yang paling sesuai.
* Identifikasi kesuksesan dan ketidaksuksesan strategi di organisasi anda dan pelajari apa yang telah berjalan dengan baik dan yang tidak.
* Pelajari strategi dari sisi kompetisi organisasi untuk menentukan mengapa strategi tersebut efektif atau tidak efektif.
* Gunakan peluang-peluang yang ada untuk mencoba berbagai macam pendekatan (misalnya agresif vs. konservatif) dan cobakan asumsi dari pendekatan-pendekatan tersebut. Hal ini akan memperkuat kenyataan bahwa selalu ada lebih dari satu cara untuk mengerjakan sesuatu.
* Bertemu dengan orang-orang yang berhasil menempatkan dan mengimplementasikan suatu sasaran atau visi jangka panjang. Minta mereka untuk bertanya untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai apa yang sudah dilakukan.

«[/#if]»

---------o0o---------