

## **INTEGRITAS** **(Aspek *Managing Self*)**

### **Sub Aspek - 1** **Tanggung Jawab**

Deskripsi:

Kesediaan individu dalam menjalankan peran dan tugas sesuai jabatan atau penugasan yang diberikan oleh organisasi atau pimpinan dengan mengacu pada target serta sasaran yang telah ditetapkan.

Pengembangan Mandiri

1. Mendalami substansi peran atau fungsi berdasarkan referensi terkait tugasnya (pemahaman operasional)
2. Memperkaya referensi metode atau juknis dalam rangka penyelesaian tugas, pola koordinasi serta manajemen kualitas hasil kerja.
3. Melibatkan diri dalam proses kerja tim dalam rangka mengasah kemampuan mengelola kinerja yang melibatkan orang lain.

Pengembangan Melalui Penugasan

1. Dilibatkan dalam skema kerja yang insidental seperti task force, satuan tugas, kepanitian dan lainnya dalam mengasah pemenuhan out put kerja yang sifatnya jangka pendek dan berdasarkan target
2. Ditantang untuk melakukan pemantuan progress kerja baik untuk pekerjaan pribadi atau pengelolaan tugas tim dengan kontrol dan pengawasan lekat (misal laporan periodik)
3. Pemberdayaan berupa pemberian tanggung jawab tugas berjenjang mulai dari yang target jangka pendek sampai jangka panjang (proporsional cakupan tugas sesuai wewenang/kompetensi)

### **Sub Aspek - 2** **Komitmen**

Deskripsi:

Konsistensi dalam menjaga keterlaksanaan peran dan tanggung jawabnya pada konteks pelaksanaan tugas/jabatan sesuai arahan pimpinan atau kesepakatan bersama.

Pengembangan Mandiri

1. Mempelajari lebih dalam tujuan kontekstual sesuai dengan agenda tugas atau sub unsur tugas jabatan yang melekat pada dirinya
2. Memperkuat durability (ketahanan) dalam bekerja mencapai tujuan yang ditetapkan dengan mengatur ritme kerja periodik (menghindari kinerja instan).
3. Mempelajari substansi Total Quality Management (TQM) dalam mengelola tugas

#### Pengembangan Melalui Penugasan

1. Pendelegasian tugas melalui monitoring melekat (dapat dilakukan dengan konsistensi membuat laporan periodik)
2. Penugasan disertai dengan pendampingan dalam memberikan contoh konsistensi menjalankan tugas sesuai standar kualitas diharapkan
3. Penugasan berjenjang dari yang sederhana dan semakin kompleks yang melibatkan upaya menjangking kontribusi rekan tim untuk mencapai tujuan bersama.

### **Sub Aspek - 3 Kedisiplinan**

#### Deskripsi:

Konsistensi dalam menjaga perilaku kerja atau tindak tanduk sesuai dengan kode etik atau peraturan yang berlaku dalam menunjang profesionalitas.

#### Pengembangan Mandiri

1. Habituaasi diri dalam menaati kode etik pelaksanaan tugas atau perilaku kerja keseharian
2. Memacu diri dalam menjalankan peran dan tugasnya sesuai amanah yang diberikan sebagai aparatur
3. Mempelajari arah atau tujuan besar dari aturan atau komitmen yang dilekatkan pada perilaku kerja nya sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap organisasi.

#### Pengembangan Melalui Penugasan

1. Memberikan situasi tugas yang sarat dengan tindakan-tindakan yang tercatat secara periodik, sehingga menjadi bahan umpan balik konsistensi dalam mengikuti aturan.
2. Memberikan target yang menumbuhkan konsistensi dalam menjalankan tindakan yang berulang sesuai dengan kode etik atau aturan kedisiplinan yang berlaku.
3. Ditantang dalam situasi kerja yang membutuhkan upaya mengajak pihak lain untuk konsisten menjada perilaku disiplin.

### **Sub Aspek - 4 Kejujuran**

#### Deskripsi:

Kesediaan untuk memberikan informasi atau umpan balik sesuai dengan kondisi riil, terkait dengan performa kerja, kondisi diri (pada konteks pelaksanaan tugas) serta kondisi kompleks lain yang menyulitkan untuk menyampaikan informasi secara terang-terangan.

#### Pengembangan Mandiri

1. Melatih diri dalam menyampaikan argumentasi sesuai kondisi riil, dengan melibatkan data atau fakta yang terdokumentasi oleh diri sendiri dan pihak lain (untuk mengurangi penyampaian informasi tanpa dasar fakta)

2. Melatih diri dalam melibatkan orang lain sebagai rekan yang mampu memberikan pengawasan dalam memberikan informasi yang sah
3. Melatih diri mulai pada kondisi sederhana untuk menerima sanksi sesuai komitmen bersama ketika berperilaku tidak sesuai dengan komitmen.

#### Pengembangan Melalui Penugasan

1. Memberikan peluang melaksanakan tugas yang berhubungan dengan penyampaian informasi berharga dan mengedepankan kejujuran (dimulai dari penugasan sederhana bertahap naik ke yang kompleks sesuai cakupan kewenangan)
2. Memberikan tantangan untuk menunjukkan komitmen menyampaikan informasi apa adanya pada situasi kerja yang kompleks atau ada benturan kepentingan.
3. Memberikan tugas yang menantang dan memberikan reward pada konteks membangun konsistensi menumbuhkan sikap kejujuran di lingkungan kerja pegawai bersangkutan

### **Sub Aspek - 5**

#### **Konsistensi**

##### Deskripsi:

Keteguhan dalam bertindak, berperilaku termasuk dalam bersikap mengacu pada nilai, norma atau kesepakatan bersama yang tidak terpengaruh atau berubah karena faktor-faktor baik internal maupun eksternal di luar nilai, norma atau kesepakatan itu sendiri.

#### Pengembangan Mandiri

1. Mengelola kinerja pribadi dengan melakukan self monitoring secara periodik yang melibatkan catatan konsistensi pencapaian target harian.
2. Melakukan review atau evaluasi atas perilaku kerja mengacu pada standar kedisiplinan, etika kerja serta standar kinerja yang harus dicapai secara periodik
3. Mempelajari referensi tentang aspek konsistensi pada konteks Total Quality Management (TQM).

#### Pengembangan Melalui Penugasan

1. Pengawasan terhadap progress kerja (misal dengan aspek nilai akuntabilitas, audit kinerja, dll) untuk internalisasi nilai konsistensi terhadap kualitas proses serta output kerja.
2. Penerapan reward dan punishment sebagai media motivator dalam membangun konsistensi pada berbagai aspek.
3. Pemberdayaan potensi atas perilaku konsisten melalui penugasan sebagai pemimpin tim kerja sehingga bagi individu bersangkutan akan mendapat apresiasi menjadi teladan serta bagi anggota timnya dapat mencontoh perilaku konsisten dari pemimpin timnya.

## **Sub Aspek - 6**

### **Pengambilan Keputusan Dilematis**

#### Deskripsi:

Kemampuan dalam menentukan tindakan, arahan atau keputusan tertentu yang didahului dengan pertimbangan berdasarkan data maupun informasi relevan pada situasi yang mengandung resiko bagi kepentingan diri maupun organisasi.

#### Pengembangan Mandiri

1. Pembelajaran melalui observasi terhadap role model dalam hal pengelolaan resiko dalam kepemimpinan serta dinamika pengambilan keputusan sebagai seorang pemimpin.
2. Pemahaman mengenai aspek manajemen resiko berbasis data dan fakta sebagai landasan pengambilan keputusan serta langkah-langkah mitigasi.
3. Penguatan kemampuan interpersonal, melalui pendalaman teknik persuasi, teknik penanganan konflik, mediasi serta kemampuan mengambil langkah politis dalam koridor birokrasi yang sah.

#### Pengembangan Melalui Penugasan

1. Pemberdayaan kompetensi pengambilan keputusan melalui penugasan sebagai pemimpin tim kerja untuk mengasah kesigapan mengambil resiko berdasarkan pertimbangan multi perspektif.
2. Pelibatan dalam bentuk secondment atau shadowing untuk memahami lebih dalam praktik pengambilan keputusan pada posisi strategis serta tuntutan mengakomodir kepentingan beragam di organisasi.
3. Penugasan pada ranah/karakter tugas yang menuntut untuk menggali data serta fakta secara sistematis sebagai dasar melakukan mitigasi resiko pada situasi yang dilematis.

## **KERJA SAMA** **(Aspek *Managing Others*)**

### **Sub Aspek - 1** **Kerjasama Internal**

Deskripsi:

Kemampuan dalam membangun hubungan komunikasi, koordinasi, serta interaksi lainnya dengan pihak-pihak internal organisasi dalam rangka menunjang kelancaran kinerja serta proses bisnis organisasi.

Pengembangan Mandiri

1. Mempelajari teknik-teknik komunikasi yang efektif dalam rangka menyampaikan informasi koordinatif yang tepat, baik secara lisan maupun tertulis dengan pihak-pihak internal organisasi.
2. Mempelajari prosedur serta tahapan koordinasi sebagai bagian dari etika berorganisasi dalam rangka membangun pola kerjasama yang efektif di lingkungan organisasi
3. Mempelajari pola kerja tim yang efektif sebagai landasan dalam membangun serta memupuk kemampuan bekerjasama dengan berbagai pihak (yang memiliki beragam latarbelakang budaya atau kepentingan)

Pengembangan Melalui Penugasan

1. Penugasan dalam agenda kerja tim (kontekstual/insidental) dengan pemantauan penuh pada aspek kerjasama tim
2. Pemberian porsi atau peran tugas di lingkup kinerja unit/organisasi yang dituntut untuk selalu berkomunikasi atau berkoordinasi dengan pihak lain (misal sebagai penyambung mata rantai koordinasi kerja)
3. Pada level yang lebih tinggi, diberikan penugasan dengan arahan harus membangun tim kerja secara mandiri untuk mencapai tujuan kontekstual tertentu di lingkungan organisasi.

### **Sub Aspek - 2** **Kerjasama Eksternal**

Deskripsi:

Kemampuan membangun hubungan komunikasi, koordinasi, serta interaksi lainnya dengan pihak-pihak eksternal organisasi dalam rangka membangun citra positif layanan yang diselenggarakan organisasi, kepuasan penerima layanan, serta nilai keunggulan positif eksistensi organisasi.

#### Pengembangan Mandiri

1. Mempelajari pola komunikasi atau pola persuasi efektif dalam rangka menarik pihak luar organisasi untuk menggunakan atau mengakui kualitas layanan yang diberikan sehingga terbangun minat kerjasama.
2. Mempelajari aspek administratif, aspek yuridis dan aspek birokratif dalam rangka menjangkau potensi serta menindaklanjuti peluang kerjasama.
3. Mempelajari pola membangun komunitas pada substansi atau domain tertentu yang terkait dengan proses bisnis layanan organisasi, sehingga menciptakan kemudahan membangun jejaring.

#### Pengembangan Melalui Penugasan

1. Penugasan kerja yang dituntut untuk berkomunikasi atau berkoordinasi dengan pihak pemangku layanan eksternal agar terbangun pola hubungan saling menguntungkan antara organisasi dengan pemangku kepentingan.
2. Penugasan dalam kesempatan workshop atau event kerja yang melibatkan koordinasi lintas organisasi agar terasah kemampuan menangkap peluang kerjasama
3. Penugasan sebagai narasumber atau wakil dalam kegiatan sosialisasi atau knowledge sharing dengan pihak luar organisasi, sehingga lebih peka terhadap peluang kerjasama.

### **Sub Aspek - 3 Komunikasi**

#### Deskripsi:

Kemampuan menyampaikan, menggali, menerima serta mendistribusikan informasi dengan efektif dan mampu dipahami sesuai dengan bentuk informasi berikut cara penyampaian/pertukarannya.

#### Pengembangan Mandiri

1. Bergabung pada forum-forum diskusi atau workshop yang melibatkan pertukaran informasi dengan cara lisan maupun tertulis sehingga langsung terasa pola efektivitas komunikasi yang dilakukan.
2. Mempelajari referensi atau mempelajari secara observatif gaya atau metode komunikasi orang lain yang dipandang efektif dan sesuai dengan karakter diri.
3. Berlatih mengelola data atau informasi untuk kemudian disampaikan secara efektif, eksplanatif serta terstruktur kepada orang lain.

#### Pengembangan Melalui Penugasan

1. Penugasan pada pekerjaan yang menuntut kemampuan memberikan informasi kepada pemangku layanan (dengan pendampingan sesuai taraf atau cakupan kompetensi)
2. Pelibatan dalam situasi kerja tim (dengan pemantauan intensitas komunikasinya) dalam rangka mengasah inisiatif berinteraksi serta efektivitas berkomunikasi dengan orang lain.
3. Penugasan yang menuntut mampu untuk menyampaikan informasi didepan publik baik secara lisan maupun tertulis dalam rangka membangun citra atau institusional branding.

#### **Sub Aspek - 4** **Fleksibilitas**

##### Deskripsi:

Kemampuan menyesuaikan diri dengan situasi lingkungan, tekanan diri, ritme kerja serta faktor berpengaruh lainnya dalam rangka mempertahankan pencapaian target kerja sesuai kualitas yang ditetapkan.

##### Pengembangan Mandiri

1. Mempelajari pola-pola membangun kohesivitas dalam tim, sehingga paham dalam mengelola interaksi yang saling memahami perbedaan satu dengan lainnya.
2. Melibatkan diri dalam forum-forum diskusi atau komunitas di lingkungan organisasi ataupun profesi untuk membiasakan diri berhadapan dengan pihak-pihak lain
3. Mempelajari berbagai referensi mengenai pola komunikasi adaptif atau situasional, kepemimpinan transformasional dalam rangka memperkaya strategi membangun harmonisasi berbagai latar belakang individu.

##### Pengembangan Melalui Penugasan

1. Penugasan untuk memperkaya tour of duty ke unit-unit lain atau dengan cara pelibatan dalam tim kerja yang melibatkan anggota dari unit lain yang memiliki perbedaan kepentingan, karakteristik pribadi, pola kerja, dan latarbelakang lainnya.
2. Penugasan yang menantang untuk memimpin tim kerja yang agenda kerjanya rentan dengan konflik kepentingan, baik bagi pengguna hasil kerjanya, maupun pihak-pihak yang berkepentingan dalam proses kerjanya.
3. Penugasan untuk menjadi penyaji atau penyampai argumen terhadap usulan dari unit atau kelompok kerja tertentu yang berhadapan dengan para pimpinan atau pemangku kebijakan untuk mengasah kemampuan persuasi serta keluwesan menyesuaikan karakter pendengar.

#### **Sub Aspek - 5** **Komitmen dalam Tim**

##### Deskripsi:

Keteguhan serta konsistensi dalam menjalankan peran pribadi, peran kontributif bagian dari alur kerja bersama, serta pemenuhan standar unjuk kerja mengacu pada kesepakatan yang dituangkan bersama dalam sebuah tim atau organisasi (pada skala yang lebih luas).

##### Pengembangan Mandiri

1. Memperbanyak keterlibatan diri dalam tim satuan tugas atau task force yang beragam agenda kerjanya, sehingga menciptakan strategi diri dalam mengasah komitmen pada berbagai situasi/lingkungan kerja.

2. Melatih diri untuk konsisten menjaga kualitas kerja, sehingga ketika bergabung dalam tim secara otomatis menjadi daya ungkit nilai komitmen diri serta membangun self esteem dalam memberikan contoh nilai komitmen ke orang lain.
3. Melatih pengelolaan kerja secara pribadi, sehingga lebih mudah ketika bergabung dalam agenda yang melibatkan target kerja bersama serta memberikan nilai lebih terhadap komitmen pribadi terhadap tim.

#### Pengembangan Melalui Penugasan

1. Penugasan untuk terlibat atau bahkan memimpin tim satuan kerja yang diberikan target kerja cukup mendesak (jangka pendek)
2. Pendelegasian tugas pada kesempatan bekerja dalam tim yang terdiri atas individu-individu yang memiliki komitmen cukup tinggi, sehingga mampu menyerap nilai-nilai positif dalam proses interaksi dalam tim.
3. Penugasan dalam kesempatan workshop atau knowledge sharing yang membahas mengenai penerapan reward & punishment dalam membangun komitmen, perilaku persuasif efektif dalam membangun komitmen bersama serta kepemimpinan transformasional.



## **MENGELOLA PERUBAHAN** **(Aspek *Managing Organization*)**

### **Sub Aspek - 1** **Orientasi Pelayanan**

#### Deskripsi:

Kemampuan untuk memberikan layanan kepada pemangku layanan sebagai bagian dari proses bisnis organisasi yang berkualitas secara konsisten serta memberikan nilai lebih dari layanan yang diberikan dalam rangka membangun citra dan kredibilitas organisasi.

#### Pengembangan Mandiri

1. Mempelajari konsep-konsep dasar pelayanan prima dalam sektor publik sesuai dengan ranah atau substansi proses bisnis layanan yang diselenggarakan lingkup tugasnya
2. Melakukan studi banding baik secara observasi langsung maupun tidak langsung (melalui referensi terbuka) guna mencari model serta peluang pengembangan layanan
3. Mempelajari bidang ilmu yang relevan dengan substansi layanan dalam rangka menunjang upaya pengembangan layanan.

#### Pengembangan Melalui Penugasan

1. Penugasan dalam satuan tugas yang relevan dengan upaya peningkatan atau inovasi penyelenggaraan pelayanan publik di unit/instansi bertugas
2. Penugasan dalam garda depan unit pendukung/unit lini yang melakukan proses bisnis layanan kepada pemangku layanan (baik internal ataupun eksternal)
3. Penugasan dalam kesempatan magang/benchmark/tukar pengalaman pada instansi yang memiliki kredibilitas tinggi dalam hal layanan publik, untuk menyerap kultur orientasi pada kepuasan pemangku layanan.

### **Sub Aspek - 2** **Adaptabilitas**

#### Deskripsi

Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan atau perubahan yang terjadi di lingkungan tugas baik pada tataran strategis (makro) maupun cakupan spesifik tugas (mikro).

#### Pengembangan Mandiri

1. Melatih diri untuk selalu meninjau ulang metode atau cara kerja yang dilakukan dengan melihat efektivitas proses serta kualitas output kerja, sehingga muncul inisiatif perbaikan atau perubahan sesuai aktualitas lingkungan

2. Memperbanyak referensi tentang best practice penerapan kebijakan atau aturan yang dilakukan oleh instansi atau unit kerja lain untuk membangun kesiapan dalam merespon perubahan
3. Melatih diri untuk mengenal lebih luas proses bisnis yang diselenggarakan organisasi, sehingga tidak terpaku pada lingkup tugas spesifik yang ditanganinya saja.

#### Pengembangan Melalui Penugasan

1. Penugasan untuk terlibat dalam tim kerja efektif yang bertujuan melakukan percepatan perbaikan proses bisnis atau layanan sesuai dengan kebijakan baru yang ditetapkan
2. Penugasan untuk melakukan review serta identifikasi peluang pengembangan atas mekanisme atau proses kerja yang berlangsung di lingkup kerja atau bahkan lintas unit untuk mengasah kesiapan melakukan perubahan
3. Penugasan pada unit kerja yang intensitas perubahannya cukup tinggi dalam hal kebijakan atau dinamika kebutuhan pemangku layanan.

### **Sub Aspek - 3**

#### **Pengembangan Diri dan Orang Lain**

##### Deskripsi

Sensitivitas terhadap peluang serta keinginan dalam hal pengembangan kompetensi baik untuk diri sendiri maupun orang lain yang diikuti dengan upaya pengembangan yang terencana serta terjamin kemanfaatannya.

##### Pengembangan Mandiri

1. Mengenali potensi diri melalui pemetaan diri (self assessment) untuk kemudian membuat rencana pengembangan potensi sesuai minat dan ukuran kapasitas diri yang relevan dengan target.
2. Memperbanyak referensi pendukung dalam pengembangan potensi diri yang selaras dengan minat dan kebutuhan organisasi, sehingga mengasah kemampuan mengelola kompetensi orang lain di lingkup unit yang dipimpin
3. Mengasah kemampuan mengelola tugas atau target unitnya dalam rangka meningkatkan sensitivitas peluang pengembangan kompetensi / pemberdayaan anak buah.

##### Pengembangan Melalui Penugasan

1. Penugasan sebagai ketua tim satuan tugas tertentu yang terdiri atas berbagai karakter anggota, target jangka pendek sehingga mengasah kemampuan membagi tugas sesuai kompetensi.
2. Penugasan pada ranah kompetensi yang linear dengan minat karirnya, sehingga terlihat upaya pengembangan diri yang dilakukan
3. Penugasan spesifik dalam membuat tata kelola kerja/penugasan anak buah yang melibatkan adanya penerapan reward dan punishment untuk mengasah penghargaan terhadap kompetensi.

#### **Sub Aspek - 4**

##### **Orientasi pada Hasil**

###### Deskripsi

Konsistensi dalam menetapkan target kinerja pada standar-standar kualitas yang telah ditetapkan, disertai dengan upaya untuk mencari peluang perbaikan serta melakukan perbaikan terhadap cara kerja untuk meningkatkan kualitas hasil kerja.

###### Pengembangan Mandiri

1. Pembelajaran mengenai pentingnya aspek kualitas dalam Total Quality Management dalam memelihara kultur standar kualitas organisasi dan tuntutan pengembangannya mengikuti dinamika eksternal organisasi.
2. Pembelajaran mengenai perencanaan kerja sistematis dengan mengedepankan nilai akuntabilitas serta penjaminan mutu keluaran dan kemanfaatan (out come).
3. Pembelajaran mengenai monitoring dan evaluasi kerja dalam rangka penjaminan tahapan kerja sesuai target periodik dalam rangka membangun konsistensi orientasi kualitas.

###### Pengembangan Melalui Penugasan

1. Penugasan pada satu atau beberapa tugas (d disesuaikan dengan kapasitas serta level kewenangan/jabatan) untuk disertai dengan monitoring melekat atas target progress periodik atas kinerja pada tugas tersebut.
2. Penugasan dalam mengawal implementasi kebijakan atau produk perubahan pada level tertentu (sesuai kapasitas atau jabatan) dalam hal efektivitas untuk mencapai kondisi yang diharapkan (sesuai standar pimpinan/kebijakan yang berlaku)
3. Penugasan untuk memimpin sebuah tim/unit dalam memastikan unsur-unsur atau indikator keberhasilan agenda kerja tim terdokumentasi dengan jelas dan sistematis atas program kerjanya.

#### **Sub Aspek - 5**

##### **Inisiatif**

###### Deskripsi

Upaya yang diperlihatkan dalam rangka merespon kondisi, perubahan kebijakan, tuntutan kebutuhan baik internal maupun eksternal organisasi serta peluang perbaikan yang disertai dengan keberanian mengambil tindakan secara aktif untuk mencapai kondisi yang diharapkan.

###### Pengembangan Mandiri

1. Melibatkan diri dalam tim kerja pada domain atau substansi kebidangan yang dikuasai untuk membangun kepercayaan diri mengambil inisiatif tindakan.
2. Pemahaman mendalam terhadap substansi kebijakan tertentu sampai pada tataran implementatifnya, untuk membangun landasan argumen yang mampu menguatkan inisiatif-inisiatif ide dan tindakan.

3. Pembelajaran mengenai kepemimpinan transformasional khususnya pada aspek kemampuan membangun komunikasi interpersonal dalam rangka menggerakkan orang lain berdasarkan inisiatif yang dibangun.

#### Pengembangan Melalui Penugasan

1. Pemberian kesempatan dalam forum atau satuan tugas yang relevan dengan domain kompetensi kebidangan pegawai bersangkutan untuk mengasah kepercayaan diri berinisiatif.
2. Penugasan dalam menelaah suatu kebijakan atau arahan pimpinan yang mengandung adanya perubahan sehingga membangun kemampuan menyiapkan urgumen logis sebagai landasan melakukan inisiasi sikap/langkah kerja.
3. Penugasan memimpin tim kerja yang secara spesifik akan menyiapkan langkah-langkah praktis menindaklanjuti suatu kebijakan atau arahan perubahan.