

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
BAGIAN 1 CARA MENINGKATKAN LEVEL KOMPETENSI .....	1
BAGIAN 2 MENINGKATKAN LEVEL KOMPETENSI INTEGRITAS.....	6
BAGIAN 3 MENINGKATKAN LEVEL KOMPETENSI KERJASAMA .....	31
BAGIAN 4 MENINGKATKAN LEVEL KOMPETENSI KOMUNIKASI.....	56
BAGIAN 5 MENINGKATKAN LEVEL KOMPETENSI ORIENTASI PADA HASIL .....	80
BAGIAN 6 MENINGKATKAN LEVEL KOMPETENSI PELAYANAN PUBLIK .....	105
BAGIAN 7 MENINGKATKAN LEVEL KOMPETENSI PENGEMBANGAN DIRI DAN ORANG LAIN.....	131
BAGIAN 8 MENINGKATKAN LEVEL KOMPETENSI MENGELOLA PERUBAHAN .....	158
BAGIAN 9 MENINGKATKAN LEVEL KOMPETENSI PENGAMBILAN KEPUTUSAN .....	181
BAGIAN 10 MENINGKATKAN LEVEL KOMPETENSI PEREKAT BANGSA .....	205
BAGIAN 11 MENYUSUN INDIVIDUAL COMPETENCY DEVELOPMENT PLAN (ICDP) .....	229
BAGIAN 12 DAFTAR REFERENSI .....	244

# **BAGIAN 1**

## **CARA MENINGKATKAN LEVEL KOMPETENSI**

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural sangat penting untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang kompeten pada Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural.

Pengembangan kompetensi tidak hanya untuk yang masih memiliki gap kompetensi untuk memenuhi standar kompetensi jabatannya. Pengembangan kompetensi juga diperlukan bagi yang sudah memenuhi standar kompetensi jabatannya, tentunya dengan target untuk memenuhi standar kompetensi jabatan satu tingkat di atas jabatannya saat ini.

PENTING bagi para ASN yang ingin meningkatkan level kompetensinya untuk memahami bagaimana cara meningkatkan level Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural.

Materi ini juga sangat berguna bagi para Assessor, terutama untuk keperluan membuat saran pengembangan pada laporan hasil Assessment Center dan juga saat memberikan Feedback kepada Assessee terkait dengan hasil Assessment Center.

Bagi pimpinan/atasan langsung, jelas materi ini sangat dibutuhkan terutama untuk keperluan Feedback dan Coaching untuk pengembangan Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural bawahannya.

Untuk meningkatkan level kompetensi dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya adalah:

- Pengembangan melalui aktivitas pada pekerjaan.
- Pengembangan melalui workshop, training, e-learning.
- Dan pengembangan dengan membaca buku atau artikel.

Pengembangan kompetensi ini relatif lebih mudah untuk diterapkan, baik secara individu maupun bagi organisasi.

**BAGIAN 2**

**MENINGKATKAN LEVEL**

**KOMPETENSI INTEGRITAS**

## **DEFINISI KOMPETENSI INTEGRITAS.**

*Konsisten berperilaku selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan manajemen, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, menciptakan budaya etika tinggi, bertanggungjawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya.*

## **MENINGKATKAN LEVEL KOMPETENSI INTEGRITAS MELALUI AKTIVITAS PADA PEKERJAAN.**

### **Aktivitas Untuk Mengembangkan Kompetensi Integritas Ke Level-1.**

#### **Deskripsi Level-1 Kompetensi Integritas.**

*Mampu bertindak sesuai nilai, norma, etika organisasi dalam kapasitas pribadi.*

Untuk bisa Kompetensi Integritas Anda di level-1, maka Anda dalam kapasitas pribadi harus mampu bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi.

Untuk mengembangkan Kompetensi Integritas ke level-1, maka Anda harus mengembangkan aktivitas-aktitas yang akan menjadikan Anda berperilaku seperti yang ada di indikator perilaku level-1 untuk Kompetensi Integritas.

### **Indikator Perilaku Level-1 Kompetensi Integritas.**

1. Bertingkah laku sesuai dengan perkataan, berkata sesuai dengan fakta.
2. Melaksanakan peraturan, kode etik organisasi dalam lingkungan kerja sehari-hari, pada tataran individu/pribadi.
3. Tidak menjanjikan/memberikan sesuatu yang bertentangan dengan aturan organisasi.

### ***Indikator Perilaku Pertama Level-1 Kompetensi Integritas.***

Untuk memenuhi indikator perilaku *“Bertingkah laku sesuai dengan perkataan, berkata sesuai dengan fakta”*, beberapa contoh aktivitas pengembangan berikut dapat Anda lakukan:

- Melatih diri pada saat telah mengatakan bahwa Anda akan melakukan sesuatu, lakukan apa yang telah menjadi komitmen Anda.
- Membangun kebiasaan diri Anda untuk menjadi orang yang konsisten dalam kata-kata dan tindakan dengan melakukan tindakan seperti yang Anda janjikan.
- Membuat catatan untuk setiap komitmen yang Anda buat, kemudian melakukan review terhadap janji-janji yang telah Anda buat dan apakah Anda jalankan atau tidak.
- Melatih diri saat Anda tidak tahu sesuatu, katakanlah demikian, jika itu adalah tanggung jawab Anda untuk menyampaikan informasi, katakan sesuai dengan fakta dan data yang ada.
- Dan aktivitas-aktivitas lainnya yang bisa Anda buat sendiri agar menjadi mampu bertingkah laku sesuai dengan perkataan, dan berkata sesuai dengan fakta.

### ***Indikator Perilaku Kedua Level-1 Kompetensi Integritas.***

Untuk memenuhi indikator perilaku *“Melaksanakan peraturan, kode etik organisasi dalam lingkungan kerja sehari-hari, pada tataran individu/pribadi”*, beberapa contoh aktivitas pengembangan berikut dapat Anda lakukan:

- Anda dapat mempelajari salinan kode etik organisasi, dan memastikan diri bahwa Anda sepenuhnya paham dengan prinsip-prinsip dalam kode etik tersebut, kemudian membuat daftar prinsip-prinsip yang Anda yakini sangat relevan dengan peran Anda dan menerapkannya dalam lingkungan kerja Anda sehari-hari.
- Cobalah untuk meminta umpan balik dari atasan atau rekan kerja Anda mengenai persepsi mereka tentang kejujuran, etika, dan integritas Anda sehubungan dengan kode etik profesional atau perilaku Anda, adalah penting bahwa Anda mencoba untuk mengatasi masalah apa pun sesuai dengan kode etik.
- Mempelajari peraturan-peraturan yang relevan dengan peran Anda dan menerapkannya di lingkungan kerja Anda sehari-hari.
- Dan aktivitas-aktivitas lainnya yang bisa Anda buat sendiri agar secara pribadi menjadi mampu melaksanakan peraturan, kode etik organisasi dalam lingkungan kerja sehari-hari.

### ***Indikator Perilaku Ketiga Level-1 Kompetensi Integritas.***

Untuk memenuhi indikator perilaku *“Tidak menjanjikan/memberikan sesuatu yang bertentangan dengan aturan organisasi”*, beberapa contoh aktivitas pengembangan berikut dapat Anda lakukan:

- Memastikan diri Anda tidak berjanji untuk melakukan sesuatu, kecuali Anda benar-benar percaya bahwa Anda dapat memberikan itu dan sesuai dengan aturan organisasi.
- Melatih diri untuk memberikan janji hanya apa yang Anda dapat berikan sesuai dengan aturan organisasi, menyatakan secara akurat apa yang Anda bisa dan tidak bisa lakukan, menghindari janji-janji dan komitmen yang didasarkan pada apa yang Anda pikir orang lain ingin mendengar.
- Dan aktivitas-aktivitas lainnya yang bisa Anda buat sendiri agar bisa menjaga untuk tidak menjanjikan atau memberikan sesuatu yang bertentangan dengan aturan organisasi.

Level-1 adalah standar kompetensi untuk Jabatan Pelaksana dan Jabatan Fungsional Pemula.

Jadi untuk Anda yang saat ini pada posisi jabatan tersebut, agar bisa dikatakan kompeten untuk Kompetensi Integritas, maka harus bisa memenuhi level-1.

Kalau saat ini belum memenuhi level-1, maka Anda harus melakukan pengembangan Kompetensi Integritas agar mencapai level-1.

Untuk yang sudah memenuhi Level-1, tentunya tidak berhenti, pengembangan harus tetap dilakukan ke level berikutnya.

## **Aktivitas Untuk Mengembangkan Kompetensi Integritas Ke Level-2.**

### **Deskripsi Level-2 Kompetensi Integritas.**



## **MENINGKATKAN LEVEL KOMPETENSI INTEGRITAS MELALUI WORKSHOP, TRAINING, E-LEARNING.**

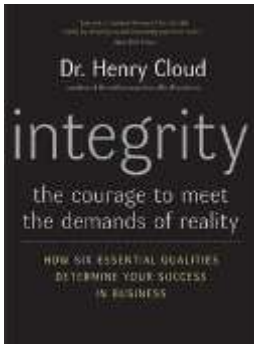
Untuk meningkatkan level Kompetensi Integritas, Anda dapat mengikuti Workshop, Training, E-Learning yang antara lain membahas hal-hal berikut:

- Cara membangun budaya integritas dalam organisasi.
- Bertindak dengan integritas.
- Cara menunjukkan integritas.
- Memenuhi standar etika dan norma.
- Membangun kepercayaan.
- Menciptakan budaya integritas melalui kepemimpinan yang patut dicontoh.
- Menjadikan integritas sebagai nilai inti organisasi.
- Praktik terbaik di setiap bidang pengelolaan etika di dalam organisasi.
- Bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi.
- Dan lain-lain yang terkait dengan Kompetensi Integritas.

## **MENINGKATKAN LEVEL KOMPETENSI INTEGRITAS DENGAN MEMBACA BUKU/ARTIKEL.**

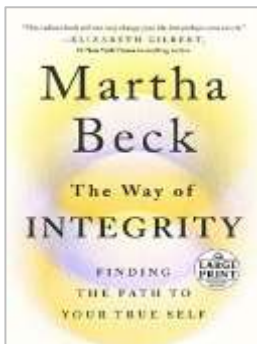
Buku dan artikel yang terkait dengan Kompetensi Integritas cukup banyak tersedia, baik dalam Bahasa Indonesia maupun Bahasa Inggris, silahkan browsing di internet untuk mendapatkannya.

Berikut beberapa contoh buku untuk pengembangan Kompetensi Integritas:



***Integrity: The Courage to Meet the Demands of Reality; (2009) By Henry Cloud; Harper Business.***

Buku ini disusun berdasarkan pengalaman dari pekerjaannya, Dr. Henry Cloud, seorang psikolog klinis, pelatih kepemimpinan, konsultan perusahaan dan pembawa acara radio bersindikasi nasional, menunjukkan bagaimana karakter kita dapat menghalangi kita mencapai semua yang kita inginkan atau bisa dicapai. Integritas bukanlah sesuatu yang Anda miliki atau tidak miliki, tetapi justru merupakan jalur pertumbuhan yang menarik yang dapat kita semua lakukan dan nikmati. Integritas lebih dari sekadar kejujuran, ini adalah kunci sukses. Seseorang dengan integritas memiliki kemampuan untuk menyatukan semuanya, untuk mewujudkan semuanya tidak peduli betapa menantang situasinya.



***The Way Of Integrity: Finding the Path to Your True Self; (2021) By Martha Beck; The Open Field.***

Dengan teknik yang diuji pada ratusan kliennya, Beck menghadirkan keahliannya sebagai ilmuwan sosial, pelatih kehidupan, dan manusia untuk membantu pembaca mengungkap seperti apa integritas dalam kehidupan mereka sendiri. Dia membawa kita pada petualangan spiritual yang tidak hanya akan mengubah arah hidup kita, tetapi juga membawa kita ke tempat kebahagiaan sejati.

**BAGIAN 11**

**MENYUSUN INDIVIDUAL**

**COMPETENCY DEVELOPMENT PLAN**

**(ICDP)**

## **MEMAHAMI INDIVIDUAL COMPETENCY DEVELOPMENT PLAN (ICDP).**

Pada bagian ini akan dijelaskan tanggung jawab bawahan dan atasan dalam menyelesaikan Individual Competency Development Plan (ICDP) dan menguraikan proses langkah demi langkah untuk mempersiapkan ICDP.

ICDP dikembangkan oleh bawahan dan atasan mereka. Saat ICDP dibangun, bawahan dan atasan akan menguraikan tujuan pengembangan dan tujuan karir. Bawahan dan atasan juga akan memilih kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut.

### **Tujuan ICDP:**

Memastikan bahwa pegawai mempertahankan tingkat kecakapan kerja saat ini melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan.

Pegawai memetakan jalur karir dengan mengidentifikasi tingkat kompetensi yang dibutuhkan, dan kegiatan pembelajaran yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

ICDP akan mendukung visi dan misi organisasi, serta kebutuhan bidang karir.

### **Pembahasan ini akan membantu Anda untuk:**

- Mengalisis tujuan dan sasaran karir Anda.

- Mempelajari cara membuat ICDP.
- Menyiapkan ICDP formal Anda.
- Menganalisis kebutuhan organisasi untuk perencanaan pengembangan individu.
- Mempersiapkan untuk pertemuan antara atasan dan bawahan.
- Menemukan dan menggunakan sumber daya untuk perencanaan pengembangan kompetensi individu.

## **Apa Itu ICDP?**

ICDP adalah rencana tindakan yang dirancang secara individual dan menggambarkan tujuan dan kegiatan jangka pendek dan panjang untuk pengembangan karir pegawai. ICDP juga mengidentifikasi pelatihan dan pengalaman pengembangan lainnya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, untuk kepentingan individu dan organisasi dalam jangka waktu tertentu.

ICDP dirancang secara individual dan menjelaskan tujuan dan kegiatan untuk pengembangan pegawai. ICDP bisa menjadi strategi yang menguntungkan bagi pegawai dan organisasi. Pegawai mendapat manfaat, karena menerapkan ICDP membantu mereka meningkatkan kompetensi mereka. Peningkatan kompetensi membantu mereka mencapai tujuan pribadi dan karir baik di dalam maupun di luar organisasi. Manfaat bagi organisasi dengan mengembangkan kompetensi pegawainya, kinerja pegawai yang kompeten dapat membuat organisasi menjadi lebih efektif.

ICDP menggunakan konsep yang menekankan diskusi dan keputusan bersama antara bawahan dan atasan. Setiap ICDP secara unik disesuaikan dengan kebutuhan individu dan organisasi.