

## Officer Development Program (Rancangan Program Pengembangan Berdasarkan Kompetensi)

Tjahja Roessitawati, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20344616&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Kemajuan teknologi informasi telah mengubah struktur organisasi pada banyak industri, dimana hal ini sangat erat terkait dengan sumber daya manusia yang ada, yaitu bagaimana kualitas keterampilan yang tepat dalam kaitannya dengan peran yang selalu berubah, serta bagaimana struktur organisasi yang baru dapat memenuhi kebutuhan motivasi. Hal ini menyebabkan banyak organisasi menentukan keterampilan atau keahlian yang sangat diperlukan untuk membuat seseorang berhasil dalam suatu peran atau keadaan tertentu. Organisasi yang berhasil di masa depan umumnya akan berstruktur lebih mendatar dengan beberapa lapis supervisor, hubungan hierarki tradisional akan digantikan oleh kelompok kerja, yang dikenal sebagai organisasi gugus, yang saling berhubungan dan diberi kewenangan untuk menjalankan fungsinya untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Informasi akan tersedia bagi setiap anggota kelompok, tidak hanya terbatas kepemilikannya pada satu atau dua orang saja. Untuk pembahasan lebih lanjut diuraikan dalam Bab I.

Keberhasilan organisasi diperlukan empat syarat, yaitu misi yang jelas dan mudah dipahami oleh setiap anggota organisasi. Kompetensi, dimana sumber daya manusia yang kompeten merupakan faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi, sehingga harus dimiliki oleh setiap karyawan di organisasi tersebut. Informasi, dimana fleksibilitas dan kebebasan karyawan melaksanakan tugasnya menuntut adanya kemudahan untuk mendapatkan informasi. Budaya, dengan mengembangkan rasa menghargai inisiatif akan menciptakan rasa tanggung jawab dalam diri karyawan terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga lebih berani untuk melakukan tindakan yang bertanggung jawab, termasuk mengambil suatu risiko yang telah diperhitungkan konsekuensinya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Di antara keempat syarat tersebut, kompetensi dari sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat menentukan, karena akan membantu terpenuhinya tiga persyaratan lainnya. Dibahas lebih lengkap di Bab I.

Sumber daya manusia yang kompeten membuat organisasi mempunyai jajaran manajer yang dapat melaksanakan peran kepemimpinan secara efektif. Hal ini akan semakin teruji di suatu organisasi yang dinamis dan selalu mengalami perubahan sebagai konsekuensi kecepatan perubahan lingkungan, sehingga memerlukan improvisasi dan penyesuaian berkelanjutan. Organisasi seperti ini akan membutuhkan manajer-manajer generalis, yaitu manajer yang menguasai beberapa kompetensi yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaannya, agar dapat menangani perubahan tersebut. Salah satu contoh organisasi yang saat ini berada pada kondisi harus berubah secara cepat sebagai konsekuensi tuntutan lingkungan eksternal, adalah Bank XYZ. Dibahas lebih lanjut dalam Bab I.

Setelah pengelolaannya diambil alih oleh IBRA dalam rangka program penyehatan bank dan dilaksanakannya merger dengan 8 Bank Nasional, Bank XYZ mulai mencanangkan strategi bisnis untuk

mencapai visinya. Salah satu strateginya adalah strategi di bidang sumber daya manusia dan organisasi, dimana restrukturisasi organisasi berdasarkan segmentasi bisnis, didukung kualitas sumber daya manusia. Usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia antara lain melalui perencanaan pelatihan secara internal dan eksternal dengan kategori basic, intermediate dan advance. Program yang menjadi skala prioritas utama adalah program pelatihan jenjang, yaitu suatu program pelatihan yang berhubungan langsung dengan pengembangan karier secara cepat, yaitu Officer Development Program (ODP). Pembahasan lebih lengkap diuraikan dalam Bab I.

ODP adalah program kaderisasi pimpinan, yang akan melahirkan para Generalist Banking Officer dengan kompetensi di semua fungsi utama bank dan diharapkan dalam waktu 2-3 tahun mendatang telah menduduki posisi Middle Manager di lingkungan Bank XYZ. Mengapa ODP ini perlu dirancang, padahal sudah ada program pelatihan jenjang lainnya? Pertimbangan manajemen adalah program pelatihan jenjang yang ada saat ini lebih bersifat pengkhususan, sehingga Officer yang dihasilkan mempunyai kompetensi yang terbatas di lingkup satu fungsi tertentu saja. Ketika harus menempati posisi yang menuntut kompetensi generalis, masih banyak kompetensi lainnya yang perlu ditingkatkan melalui program pelatihan dan magang dengan tambahan waktu belajar yang relatif lama. Contoh, adalah Pimpinan Cabang yang lebih kompeten di fungsi kredit dibandingkan fungsi-fungsi lainnya dan konsekuensi dari program pengunduran diri secara sukarela. Untuk pembahasan lebih lanjut, telah diuraikan pada Bab I.

Kondisi sumber daya manusia yang ada di lingkungan Bank XYZ saat ini, dimana mayoritas kompetensi yang dimiliki adalah spesialis, berbeda dengan tuntutan kecepatan perubahan organisasi Bank XYZ yang membutuhkan sumber daya manusia, khususnya di kelompok karyawan pejabat, dengan kemampuan berpikir yang lebih strategis dan makro atau generalis, serta kecepatan bertindak secara lintas fungsional tidak terbatas pada satu fungsi tertentu. Hal ini menyebabkan manajemen memutuskan menerima profesional dari bank lain. Secara jangka panjang, manajemen juga merancang program pelatihan kaderisasi pimpinan yang mempunyai kompetensi secara generalis. Pembahasan lebih terperinci diuraikan di Bab I.

Generalist Banking Officer, yaitu officer Bank XYZ yang memiliki kompetensi di bidang teknis perbankan dan juga kompetensi manajerial. Untuk kompetensi teknis perbankan, para alumni diharapkan memahami konsep dasar bagaimana bank menghasilkan keuntungan ditunjang dengan produk, servis dan sistem kerja fungsi finansial, operasional, kredit dan pengawasan, serta bagaimana meminimalisasi risiko yang mungkin terjadi. Sedangkan untuk kompetensi manajerial, para alumni harus memahami nilai utama Bank XYZ, yaitu transparansi, responsif, integritas dan profesional, untuk selanjutnya diterapkan dalam sikap dan perilaku sehari-hari sebagai Officer Bank XYZ. Secara terperinci diuraikan dalam Bab I.

Di antara ketiga jenis kompetensi, yaitu kompetensi organisasi, kompetensi jabatan atau peran dan kompetensi pribadi, disepakati bahwa jenis kompetensi jabatan yang akan dipergunakan untuk menjelaskan kompetensi seorang Generalist Banking Officer, baik dari segi teknis maupun manajerial. Kompetensi ini akan menjadi dasar disusunnya program pelatihan, yang dikenal sebagai competency-based training. Lebih terperinci dapat dibaca di Bab II.

Profil kompetensi Generalist Banking Officer disusun berdasarkan uraian jabatannya dan dapat dibedakan

menjadi dua jenis kompetensi, yaitu kompetensi teknis dan manajerial. Pembahasan lebih terperinci dapat dibaca pada Bab III.

Berdasarkan profil kompetensi Generalist Banking Officer dirancang program pelatihan, yaitu ODP, dimana di dalam program tersebut akan diajarkan modul-modul yang berkaitan dengan konsep dasar dan fungsi-fungsi utama bank. Tujuan khusus ODP adalah diharapkan trainee memahami semua fungsi perbankan, yaitu finansial, operasional, kredit, risiko dan pengawasan, serta konsep bagaimana bank menghasilkan keuntungan dengan ditunjang produk yang kompetitif dan fungsi pelayanan yang mengutamakan kepuasan nasabah dan cara kerja yang sistematis dan efisien. Disamping teknis kompetensi yang dikuasai, diharapkan para alumni mempunyai sikap dan perilaku yang sesuai dengan nilai utama Bank XYZ. Dari situ disusun rancangan program, materi, metode belajar dan evaluasi, serta kriteria peserta yang berasal dari internal dan eksternal, dimana secara terperinci diuraikan dalam Bab IV.