



UNIVERSITAS INDONESIA

**MENDESAIN ULANG
KOMPETENSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
ORGANISASI PERBANKAN
(RISET TINDAKAN BERBASIS
SOFT SYSTEMS METHODOLOGY PADA BANK BTN)**

DISERTASI

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji
Pada Sidang Terbuka pada 26 Juni 2015**

**NAMA: STEFANUS MURTI SRI SADANA
NPM : 0906599514**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI PASCASARJANA
KEKHUSUSAN ILMU ADMINISTRASI
DEPOK
JUNI 2015**



UNIVERSITAS INDONESIA

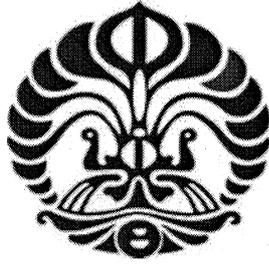
**MENDESAIN ULANG
KOMPETENSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
ORGANISASI PERBANKAN
(RISET TINDAKAN BERBASIS
SOFT SYSTEMS METHODOLOGY PADA BANK BTN)**

DISERTASI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor
dan telah dipertahankan dalam Sidang Terbuka tanggal 26 Juni 2015**

**NAMA: STEFANUS MURTI SRI SADANA
NPM: 0906599514**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI PASCASARJANA
KEKHUSUSAN ILMU ADMINISTRASI
DEPOK
JUNI 2015**



HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Disertasi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

NAMA : STEFANUS MURTI SRI SADANA
NPM : 0906599514
Tanda Tangan : 
Tanggal : 26 Juni 2015

HALAMAN PENGESAHAN

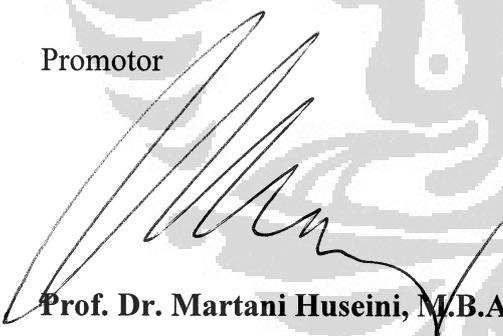
Disertasi ini diajukan oleh :
Nama : Stefanus Murti Sri Sadana
NPM : 0906599514
Program Studi : Pascasarjana, Ilmu Administrasi
Judul Disertasi : Mendesain Ulang Kompetensi Manajemen Sumber
Daya Manusia Organisasi Perbankan (Riset
Tindakan Berbasis *Soft Systems Methodology* pada
Bank BTN)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Pasacasarjana Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Menyetujui, 26 Juni 2015

Promotor

Kopromotor


Prof. Dr. Martani Huseini, M.B.A.


Prof. Dr. Ferdinand D. Saragih, M.A.

Mengetahui
Ketua Program

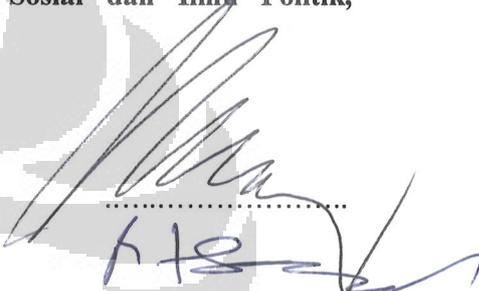
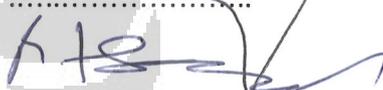
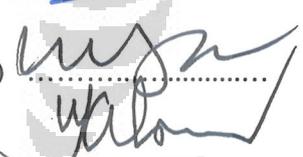
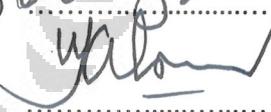
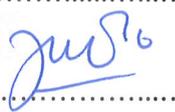

Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si.

HALAMAN PENGESAHAN

Disertasi ini diajukan oleh :
Nama : Stefanus Murti Sri Sadana
NPM : 0906599514
Program Studi : Pascasarjana, Ilmu Administrasi
Judul Disertasi : Mendesain Ulang Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Perbankan (Riset Tindakan Berbasis *Soft Systems Methodology* pada Bank BTN)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Promotor : Prof. Dr. Martani Huseini, M.B.A. 
Kopromotor : Prof. Dr. Ferdinand D. Saragih, M.A. 
Tim Penguji : Prof. Isbandi Rukminto Adi, M.Kes., Ph.D. (Ketua) 
: Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si. (Anggota) 
: Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc. (Anggota) 
: Dr. A. Wahyudi Atmoko (Anggota) 
: Dr. Jaka Permana, M.Si. (Anggota) 
: Dr. Cyrilus Harinowo (Anggota) 
: Dr. Wilfridus B. Elu, M.Si. (Anggota) 

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 26 Juni 2015

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kasih, dengan kerja keras dan disertai limpahan berkat dan rahmatNya, penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Penelitian dan penulisan disertasi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Doktor Administrasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Penulis sungguh menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan, penelitian, sampai masa penyusunan disertasi ini, sangatlah berat dan sulit bagi penulis untuk menyelesaikan disertasi ini.

Masa-masa yang panjang dengan dinamika idealisme dan semangat menggelora di masa perkuliahan serta awal penelitian dan jatuh bangun berkali-kali kemudian adalah pembelajaran tersendiri. Di saat seperti itulah penulis menyadari *Invisible Hand* yang membimbing dan bahkan memanggul beban melewati jalan panjang berliku-liku dan gelapnya malam-malam penelitian. Hanya harapan akan fajar pagi hari serta kata-kata guru, sahabat, dan keluarga yang menjadi daya hidup dan keyakinan. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

Prof. Dr. Martani Huseini, M.B.A., selaku promotor serta Prof. Dr. Ir, Sudarsono Hardjosoekarto, S.H., selaku *copromotor* sidang proposal, yang karena kesibukan sebagai pejabat negara, selanjutnya digantikan oleh Prof. Dr. Ferdinand D. Saragih, M.A. Kepada beliau bertiga utang budi penulis sangat besar karena waktu, tenaga dan pikiran dalam pengarahan, koreksi, inspirasi ketika menjalani *intellectual journey* masa studi dan terlebih saat penulisan disertasi.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan pula kepada :

1. Para pengajar selama perkuliahan yang membukakan pintu pengetahuan serta berbagi kebijakan ilmu administrasi : Prof. Dr. Azhar Kasim MPA, MSoc.Sc, Prof. Dr. Eko Prasajo, Prof. Dr. Soerjanto Poespowardojo, Dr. Roosmalawati; Prof. Dr. Chandra Wijaya.

2. Para penguji: Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, Dr. Roy V. Salomo, Dr. Andreo Wahyudiatmoko, Dr. Jaka Permana, Dr. Cyrilus Harinowo, dan Dr. Wilfridus B. Elu yang memberikan kritik dan masukan luar biasa.
3. Kalangan industri perbankan, khususnya dari Bank Indonesia, Perbanas, LPPI, LSPP, Bank BTN, khususnya Bapak Iqbal Latanro dan Bapak Maryono, Bapak Subardjo Djojosumarto, Ibu Djarwati, Bapak Sasmaya, Dr. Aviliani beserta para staf mereka yang bersedia memberikan data dan jawaban penelitian ini.
4. Bu Nana, *Economic Review* yang telah banyak membantu memberi kesempatan dan pengalaman dalam penjurian khususnya Anugerah Perbankan Indonesia 2012/2013/2014 dan Indonesia Human Capital Award 2015 serta penganugerahan lainnya di bidang asuransi, finance, dan perusahaan terbuka;
5. Perbanas Institute, khususnya Rektor Prof. Dr. Ir. Marsudi Wahyu Kisworo beserta jajarannya yang telah memberikan kepercayaan dan beasiswa, Prof Dr. Thomas Suyatno, M.M., Dr. Suhardi, S.H., M.M., dan Prof Dr. Sudarsono, M.Sc., para pimpinan terdahulu.
6. Para sahabat di kampus Perbanas Institute dan para dosen pengampu konsentrasi MSDM: Pak Septo, mba Endah, Dr. Oetami, pak Edhi, mas Heru, Dr. Wahyuni, Dr. Farida Elmi, Dr. Siti, mba Prie.
7. Universitas Indonesia: Dr. Djatnika (alm) dan Dr. Rachma, khususnya pustakawan dan admin dengan layanan prima, mas Pri, mas Pur, dan mas Yanto telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan studi.
8. Rekan-rekan seangkatan yang mendaulat saya menjadi lurah *Sorwit*: Dr. Iis, Pak Irham, Dr. Wilopo, Pak Dedi, Dr. Darmanto, dll.
9. Kedua orang tua, Josef Hendro Murtijo (+) dan Maria Jatinah serta mertua, Soepater Praptohandojo (+) dan Theresia Soepratni beserta seluruh keluarga, khususnya Sr Herwida ADM serta Mas Darmadi dan Mba Kris, Mas Krisno, SE, Akt., DBA yang memberikan dukungan dan doa luar biasa; serta semua kakak dan adik yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

10. Romo Prof. Dr. Muji Sutrisno SJ, romo Hardosuyatno MSF, room Yus Noron Pr, mba Santi (+), romo Dr. Mardiprasetyo, SJ (+) yang telah menjadi inspirasi dan memberikan dukungan doa.

Penulis mohon maaf atas kekurangan dan pengorbanan selama masa penelitian dan penulisan ini. Permohonan maaf kepada para mahasiswa peserta perkuliahan serta bimbingan skripsi dan tesis karena tuntutan “aktualitas, fokus, dan urgensi” yang peneliti berikan. Penghargaan dan ucapan terima kasih, juga peneliti sampaikan untuk rekan-rekan dosen konsentrasi MSDM atas kesediaan melakukan transformasi diri dan kesepakatan untuk memberikan “*strategic value*” bagi *human capital* perbankan. Kepada merekalah utang budi dan doa peneliti daraskan. Masih banyak pula sahabat dan kerabat, yang tidak dapat peneliti sebut satu per satu, secara langsung maupun tidak langsung membantu iklim pembelajaran selama penelitian dan penulisan.

Peneliti mohon kepada Tuhan Yang Maha Kasih membalas segala kebaikan mereka yang telah membantu dengan rahmat dan kasihNya yang selalu berlimpah. Doa yang sama tentu saja untuk *super team* yang tak terpisahkan di dalam kebersamaan berkeluarga: Dik Anik, Mas Densa, dan Mbak Eni. Pengorbanan waktu, perasaan dan pikiran, serta bantuan teknis yang diberikan satu sama lain adalah bagian dari per-hati-an yang melejitkan kemampuan masing-masing.

Semua kebaikan yang ada dalam disertasi ini memang banyak dibantu pihak lain. Namun semua kekurangan dan kesalahan menjadi tanggung jawab peneliti sepenuhnya. Saat-saat kehilangan arah dan pegangan selama penelitian dan penulisan memang berat. Motivasi naik turun seturut hidup pribadi dan lingkungan. Namun masa penulisan yang bersamaan dengan kenaikanNya ke awan sampai turunnya Roh Kudus, masa penantian (adven) menyongsong Sang Penebus selama satu tahun liturgi menjadikan proses ini indah pada waktunya. Akhirnya, semoga disertasi ini, kendati sedikit, membawa manfaat bagi pengembangan pengetahuan sumber daya manusia dan dunia bisnis.

Ia selalu beserta kita, Hari Raya Tubuh dan Darah Kristus 2015

Stefanus MS Sadana

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : STEFANUS MURTI SRI SADANA
NPM : 0906599514
Program Studi : Ilmu Administrasi
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilm Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Disertasi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

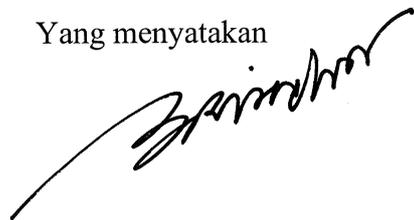
MENDESAIN ULANG KOMPETENSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ORGANISASI PERBANKAN (RISET TINDAKAN BERBASIS *SOFT SYSTEMS METHODOLOGY* PADA BANK BTN)

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmediakan/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Depok
Pada 26 Juni 2015

Yang menyatakan



Stefanus Murti Sri Sadana

ABSTRAK

Nama: Stefanus Murti Sri Sadana
Program Studi: Ilmu Administrasi
Judul: Mendesain Ulang Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Perbankan (Riset Tindakan Berbasis *Soft Systems Methodology* pada Bank BTN)

Riset yang berfokus pada kompetensi MSDM (*human resource competency*) ini, mempunyai dua tujuan, yaitu: *problem solving interest* dan *research interest*. Subjek penelitian, Bank BTN dianalisis dari sisi regulasi, struktur, tata kelola, serta dinamika internal *human capital management* menghadapi situasi kompleks problematis era ASEAN *Economic Community 2015* dan ASEAN *financial integration 2020*. Metode penelitian yang digunakan adalah serba sistem lunak berbasis riset tindakan. Hasilnya, Bank BTN tidak melakukan tindakan sistemik dalam sistem kepemimpinan dan sistem kerja kinerja unggul. Kompetensi MSDM sebagai leverage dapat tercapai melalui efikasi individu dan efikasi organisasi. Sebagai riset akademik, refleksi teoritis memberikan kebaruan berupa disain ulang kompetensi MSDM. Disain alternatif tersebut dihasilkan melalui integrasi sistem pemosisi strategis dengan sistem kerja kinerja unggul melalui sistem proaktifis kredibel empat tingkat. Rekomendasi: organisasi bank perlu mengadopsi desain alternatif, Sistem Kompetensi Modal Manusia, sehingga menjadi *center of excellence* dalam bidangnya melalui dialog serta tindakan nyata sistemik yang inklusif, holistik dan strategis.

Keywords: human resource competency, human capital competency systems, soft systems methodology, action research, banking.

ABSTRACT

*Name: Stefanus Murti Sri Sadana
Course: Administration
Title: Redesigning Human Resources Competency in Banking Organization (Using Soft Systems Methodology based Action Research at Bank BTN)*

The Research, that focuses on human resource competency, has two objectives, namely: problem solving interest and research interest. Bank BTN, subject of the research, were analyzed in terms of regulation, structure, governance, and the internal dynamics of human capital management in facing a problematic situation in ASEAN Economic Community 2015 and ASEAN financial integration 2020. Soft systems methodology based action research was used as the approach. As a result, Bank BTN has not performed systemic action in their leadership system and superior performance work systems yet. Human resource competencies, as leverage, can be achieved through personal efficacy and organizational efficacy. As an academic research, theoretical reflections provide novelty in the form of human resource competency redesign. The alternative design was produced by an integration of strategic positioner system with high performance work systems through proactivists credible four-level systems. Recommendation: a bank organization needs to adopt the concept of human capital competency systems to be a center of excellence in its field through systemically inclusive, holistic, and strategic dialogue and real action.

Keywords: human resource competency, human capital competency systems, soft systems methodology, action research, banking .

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Judul Dalam.....	ii
Halaman Pernyataan Orisinalitas.....	iii
Lembar Persetujuan Sidang	iv
Lembar Persetujuan Sidang	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan	3
1.2 Pembatasan Permasalahan Penelitian	22
1.3 Pokok Masalah dan Pertanyaan Penelitian	29
1.4 Tujuan Penelitian	30
1.5 Signifikansi Penelitian	31
1.6 Batasan Penelitian	31
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	34
2.1 Pergeseran Paradigma Organisasi Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	34
2.1.1 Daya Saing dan Kompetensi Inti Organisasi	39
2.1.2 Kinerja Organisasi, Strategi Sumber Daya Manusia, dan Kompetensi.....	42
2.2 Pengertian Kompetensi Inti, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan Kompetensi dalam Kinerja Organisasi	47
2.2.1 Pengertian Kompetensi Inti (<i>Core Competence</i>)	50
2.2.2 Kompetensi Sumber Daya Manusia (<i>Human Resource Competency</i>)	52
2.2.3 Pengertian Kompeten (<i>Competence</i>) dan Kompetensi (<i>Competency</i>)	57
2.3 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Abad Ke-21	60
2.3.1 Strategi dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Transformasi Organisasi	63
2.3.2 Daya Saing Organisasi melalui Kompetensi Sumber Daya Manusia	68
2.3.3 Strategi dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	74
2.4 Penelitian Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	97
2.4.1 Pengembangan Kompetensi MSDM dan Pengukuran Hasil Pelatihan.....	104
2.4.2 Dampak <i>Talent Management</i> , <i>Positive Psychology</i> , dan <i>Neuro Linguistic Programming</i> Terhadap Desain Ulang Kompetensi MSDM.....	106

BAB III METODE PENELITIAN	117
3.1 Pendekatan Penelitian	117
3.1.1 Paradigma Penelitian <i>Soft Systems Methodology</i>	121
3.1.2 Model <i>Dual Imperactive</i> Untuk Riset dan Pemecahan Masalah	122
3.2 Desain Penelitian	128
3.3 Siklus Modifikasi pada <i>Soft Systems Methodology</i>	137
3.3.1 Siklus Bagian Pertama: <i>Finding Out</i> Situasi Permasalahan (<i>unstructured Problem Situation considered problematic</i>).....	138
3.3.1.1 Analisis Satu : Analisis Intervensi.....	139
3.3.1.2 Analisis Dua : Analisis Sosial	142
3.3.1.3 Analisis Tiga : Analisis Politik.....	142
3.4 Bagian Kedua : Situasi Masalah yang Diekspresikan (<i>Problem Situation expressed – rich picture</i>).....	143
3.5 Bagian Ketiga : Pemilihan dan Penamaan Sistem yang Relevan (<i>root definition of relevant purposeful activity Systems</i>).....	148
3.5.1 Menentukan <i>Root Definition</i> (RDs) Menggunakan Rumus PQR	149
3.5.2 Mengendalikan <i>Root Definition</i> (RDs) Menggunakan CATWOE) ...	151
3.6 Siklus Kedua : Membuat Konseptual Model (<i>Purposeful Activity Models</i>).....	153
3.7 Bagian Ketiga : Debat Model terhadap Dunia Nyata.....	155
3.7.1 Membandingkan Model dengan <i>Real World</i>	156
3.7.2 Perumusan Saran Perubahan.....	156
3.8 Bagian Keempat : Tindakan Perbaikan Situasi.....	158
3.9 Teknik dan Metode Pengumpulan Data	160
3.9.1 Observasi.....	160
3.9.2 <i>Focus Group Discussin</i> (FGD).....	161
3.9.3 Wawancara Mendalam	161
3.10 Teknik Analisis Data.....	162
3.11 Proses dan Pelaporan Hasil Penelitian	165
BAB IV HASIL PENELITIAN	167
4.1 Subjek Penelitian : Organisasi Bank BTN.....	167
4.2 Siklus Pertama : Situasi Permasalahan Kompetensi MSDM Organisasi Perbankan	169
4.2.1 Gambaran Kaya Organisasi Bank dan Gambaran Kaya Kompetensi MSDM Bank BTN.....	170
4.2.2 Analisis Sosial, Peran, Norma, Nilai dan Politik Organisasi Perbankan di Indonesia.....	182
4.2.3 Analisis Sosial, Peran, Norma, Nilai dan Politik Bank BTN.....	185
4.3 Siklus Kedua : Pemilihan dan Penamaan Sistem yang Relevan.....	189
4.4 Siklus Ketiga : Analisis Pengembangan Kompetensi MSDM Melalui Model Konseptual.....	191
4.5 Siklus Keempat :Perubahan Sistemik dan Tindakan Perbaikan.....	208
4.5.1 Analisis Perbandingan dalam Pengembangan Kompetensi MSDM pada Bank BTN.....	208
4.5.2 Menyusun Rencana perubahan Kompetensi MSDM pada Bank BTN	221
4.6 Refleksi Teori Kompetensi MSDM	248

4.6.1	Refleksi Teori Kompetensi MSDM sebagai Pemosisi Strategis.....	259
4.6.2	Refleksi Teori Kompetensi MSDM sebagai Proaktifis Kredibel.....	271
4.6.3	Refleksi Teori Kompetensi MSDM sebagai Pembangun Sistem Kerja Berkinerja Unggul.....	275
4.6.3.1	Pembangun Kapabilitas.....	278
4.6.3.2	Kampiuin Perubahan.....	281
4.6.3.3	Inovator dan Integrator.....	282
4.6.3.4	Proponen Teknologi.....	283
4.7	Diskusi dan perbandingan hasil penelitian.....	287
4.8	Desain Baru Model Alternatif Kompetensi MSDM : Sistem Kompetensi Modal Kapital.....	294
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		302
5.1	Kesimpulan	302
5.2	Saran	304
DAFTAR PUSTAKA		306
LAMPIRAN		318



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Evolusi Peran SDM (<i>Evolution of HR Roles</i>)	7
Tabel 1.2	Bank Bank Utama ASEAN 5	11
Tabel 1.3	Perubahan Sistem Human Capital Management Bank BTN.....	15
Tabel 1.4	Jaringan Bank Global dan ASEAN 5 2012	20
Tabel 1.5	Peserta Uji Kompetensi 2008 – 2014.....	22
Tabel 2.1	Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia	35
Tabel 2.2	Perbedaan Organisasi Abad ke-20 dan Abad ke-21	36
Tabel 2.3	Dimensi-Dimensi Struktur Organisasi	37
Tabel 2.4	Tangible Versus <i>Intangible Asset</i>	39
Tabel 2.5	<i>The Four Criteria of Sustainable Competitive Advantage</i>	40
Tabel 2.6	Kompetensi Generik Jabatan Manajer	53
Tabel 2.7	Dimensi Kompetensi Karyawan.....	59
Tabel 2.8	SDM Tradisional vs SDM Strategik.....	63
Tabel 2.9	Perubahan Paradigma Pengelolaan SDM	64
Tabel 2.10	Model Transformasi Departemen SDM	66
Tabel 2.11	Sebutan, Hasil, Peran, dan Aktivitas SDM Profesional	72
Tabel 2.12	Perbandingan Kinerja SDM	73
Tabel 2.13	<i>HRD Orientation : Training, HRD and SHRD</i>	75
Tabel 2.14	<i>Changing Focus and Priorities of HR</i>	79
Tabel 2.15	<i>Core Competencies for Human Resources Roles</i>	80
Tabel 2.16	<i>Historical Review of HR Competencies The RBL Group</i>	80
Tabel 2.17	Subfaktor Kompetensi SDM The RBL 2012	86
Tabel 2.18	<i>Pervasiveness of Meaning</i>	87
Tabel 2.19	<i>Implications of Change insight</i>	89
Tabel 2.20	<i>The Changing Role of The Operations Leader</i>	92
Tabel 2.21	<i>The Sifting IT Role</i>	96
Tabel 2.22	Penelitian Kompetensi SDM Malaysia	102
Tabel 3.1	Teknik Visualisasi dalam Manajemen.....	146
Tabel 3.2	Formula PQR	150
Tabel 3.3	CATWOE	152
Tabel 3.4	CATWOE RD'S pada Bank BTN.....	152
Tabel 3.5	Kriteria Pengukuran Kinerja 5E.....	152
Tabel 3.6	Ringkasan Teknik Pengumpulan dan Analisis Data.....	165
Tabel 3.7	<i>Soft Systems Methodology</i> sebagai Siklus Pembelajaran: Tujuh Prinsip dan Lima Tindakan.....	166
Tabel 4.1	Kerangka Umum Riset Tindakan	169
Tabel 4.2	Visi, Misi & Value Bank BTN 2013 & 2014.....	187
Tabel 4.3	<i>Root Definition Research Interest dan Problem Solving Interest</i>	189
Tabel 4.4	CATWOE Pengembangan Kompetensi <i>Human Capital</i> PT Bank BTN.....	190
Tabel 4.5	Kegiatan Sistem Pengembang Kompetensi MSDM Bank BTN	194
Tabel 4.6	Kegiatan Kompetensi MSDM Sebagai Sistem Pemosisi Strategis.....	196

Tabel 4.7 Kegiatan Sistem Aktivis Kredibel.....	198
Tabel 4.8 Kegiatan Kompetensi MSDM Sebagai Sistem Kerja Berkinerja Unggul.....	200
Tabel 4.9 Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenjang Kepangkatan.....	209
Tabel 4.10 Komposisi Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan	210
Tabel 4.11 Sasaran Kinerja Bank BTN 2013-2019.....	212
Tabel 4.12 Jenis Pendidikan dan Jumlah Peserta Pelatihan 2014.....	215
Tabel 4.13 Pencapaian <i>Human Capital</i> Bank BTN.....	216
Tabel 4.14 Perumusan Langkah Tindakan Sistem Pengembangan Kompetensi MSDM Bank BTN.....	224
Tabel 4.15 Perumusan Langkah Tindakan Sistem Promosi Strategik	227
Tabel 4.16 Perumusan Langkah Tindakan Sistem Aktivis Kredibel.....	230
Tabel 4.17 Perumusan Langkah Tindakan Sistem Kerja Berkinerja Unggul.....	233
Tabel 4.18 CATWOE Akar Permasalahan Kompetensi MSDM.....	250
Tabel 4.19 Ringkasan Penelitian Terdahulu dan Hasil Penelitian Kompetensi SDM.....	289
Tabel 4.20 Menentukan Prioritas Kompetensi.....	295
Tabel 4.21 Perbandingan HR Competency RBL 2012 dengan Kompetensi Manajemen Modal Manusia 2015	298



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	<i>Holon</i>	4
Gambar 1.2	HR <i>Competency Model</i> RBL 2012.....	8
Gambar 1.3	Arsitektur Sertifikasi LSPP	22
Gambar 2.1	Model 7-S McKinsey	40
Gambar 2.2	Arsitektur Strategis SDM.....	42
Gambar 2.3	Analisis Rantai Nilai	49
Gambar 2.4	Penciptaan Daya Saing dan Kompetensi Inti Organisasi	50
Gambar 2.5	Tiga Kondisi Lingkungan Organisasi	51
Gambar 2.6	<i>Banff Centre Competency Matrix Model</i>	55
Gambar 2.7	Kompetensi Menurut Spencer.....	58
Gambar 2.8	Peran dan Aktivitas Baru SDM.....	70
Gambar 2.9	Model Kompetensi MSDM RBL 1987	81
Gambar 2.10	Model Kompetensi MSDM RBL 1992	82
Gambar 2.11	Model Kompetensi MSDM RBL 1997	83
Gambar 2.12	Model Kompetensi MSDM RBL 2002	84
Gambar 2.13	Model Kompetensi MSDM RBL 2007	85
Gambar 2.14	Model Kompetensi MSDM RBL 2012	86
Gambar 2.15	<i>Strategic Positioning</i>	88
Gambar 2.16	<i>Organization Capability</i>	90
Gambar 2.17	<i>High Performing Teams</i>	91
Gambar 2.18	<i>Leadership Brand</i>	92
Gambar 2.19	<i>Leadership Brand Capability</i>	94
Gambar 2.20	Pemanfaatan Teknologi dalam SDM.....	95
Gambar 2.21	<i>Framework</i> Strategi Komunikasi.....	101
Gambar 2.22	<i>HC – Centric Star Model</i>	105
Gambar 2.23	Paradigma Evaluasi Hasil Pelatihan Kirkpatrick.....	108
Gambar 2.24	Model Evaluasi Pelatihan The New World Kirkpatrick.....	109
Gambar 2.25	<i>Positive Emotions</i> dalam Transformasi SDM.....	112
Gambar 2.26	<i>Bringing Strength to bear on opportunities and challenges</i>	112
Gambar 2.27	<i>Logical Level of Change</i>	113
Gambar 2.28	<i>Logical Level Model</i>	114
Gambar 2.29	<i>Logical Levels</i>	116
Gambar 2.30	Analisis Gaya Pelatihan menggunakan NLP.....	118
Gambar 2.31	Ringkasan Daya Saing <i>Human Resources Management</i> , <i>Strategic Human Resources Management</i> , dan <i>Human</i> <i>Resources Competency</i>	120
Gambar 3.1	<i>Soft Systems Methodology</i> sebagai Pembelajaran Tindakan	124
Gambar 3.2	Tujuh Tahap Siklus Baku <i>Soft Systems Methodology</i>	126
Gambar 3.3	Cronholm tentang Tujuan Riset SSM	126
Gambar 3.4	Proses <i>Dual Imperative</i>	126
Gambar 3.5	Desain Riset Ulang Kompetensi Organisasi Perbankan	126
Gambar 3.6	Panduan Membangun Model “ <i>Purposeful Activity</i> ”	126

Gambar 3.7	SSM dengan <i>Action Research</i>	131
Gambar 3.8	LUMAS model.....	135
Gambar 3.9	Modifikasi <i>Soft Systems Methodology</i>	136
Gambar 3.10	Analisis Data Model Interaktif dari Miles dan Huberman	157
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Human Capital Bank BTN.....	159
Gambar 4.2a	Gambaran Kaya disain Ulang Kompetensi MSDM Organisasi Perbankan	164 168
Gambar 4.2b	Gambaran Kaya disain Ulang Kompetensi MSDM Organisasi Perbankan	174
Gambar 4.3	Proses Pembuatan Gambaran Kaya.....	
Gambar 4.4	Implementasi Teori Kompetensi.....	175
Gambar 4.5	Model Konseptual Transformasi Bank BTN melalui Pengembangan Kompetensi MSDM	176 178
Gambar 4.6	Model Konseptual SDM Sebagai Pemosisi Strategik.....	
Gambar 4.7	Model Konseptual Kompetensi SDM sebagai Proaktifis Kredibel.....	193 195
Gambar 4.8	Model Konseptual SDM sebagai Sistem Kerja Berkinerja Unggul.....	197
Gambar 4.10	<i>Roadmap</i> Bank BTN 2013-2017.....	
Gambar 4.11	Model Konseptual Sistem Aktivitas Manusia Untuk Memahami Kompetensi SDM melalui Pelatihan dan Pengembangan <i>Human Capital</i> Organisasi Perbankan.....	212 214
Gambar 4.12	Model Konseptual Kompetensi SDM sebagai Pemosisi Strategis.....	253
Gambar 4.13	Model Konseptual Kompetensi SDM sebagai Proaktifis Kredibel.....	255
Gambar 4.14	Model Konseptual Kompetensi SDM sebagai Sistem Kerja Berkinerja Unggul.....	256
Gambar 4.15	Integrasi Pemosisi Strategis dan Sistem Kerja Kinerja Unggul..	
Gambar 4.16	Integrasi Sistem Proaktifis Kredibel dan Sistem Kerja Kinerja Unggul.....	257 295
Gambar 4.17	Sistem Kompetensi Modal Manusia.....	
Gambar 4.18	Penajaman Model Kompetensi MSDM RBL 2012 Menjadi Model Kompetensi Manajemen Modal Manusia 2015	296 297
		299

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Wacana Metodologi Serba Sistem Lunak.....	
Lampiran 2	Panduan Wawancara Pengembangan Kompetensi MSDM...	310
Lampiran 3	Panduan dan Hasil Observasi.....	321
Lampiran 4	Data Narasumber Bank BTN.....	323
Lampiran 5	Narasumber 1: Iqbal Latanro, Direktur Utama Bank BTN & Sekretaris Ikatan Bankir Indonesia	324
Lampiran 6	Narasumber 2: Maryono, Drektur Utama Bank BTN	329
Lampiran 7	Narasumber 3: Subardjo Djojosumarto, Komisaris Bank BTN 2013, Ketua LPPI 2013, Ketua Indonesia Banking School 2014-2015, mantan Direktur Bank Indonesia.....	232
Lampiran 8	Narasumber 4: Sasmaya, <i>Division Head CMO 2012,</i> <i>Division Head PMO</i> Bank BTN.....	336
Lampiran 9	<i>Fokus Group Discussion Compliance Officer</i>	349
Lampiran 10	Arsitektur Perbankan Indonesia.....	352
Lampiran 11	Otoritas Jasa Keuangan.....	354
Lampiran 12	Data Responden Organisasi Bank.....	356
Lampiran 13	Narasumber 5: Farid Aulia, Kepala Direktorat Sumber Daya Manusia (DSDM) Bank Indonesia.....	357
Lampiran 14	Diskusi Kelompok Terfokus <i>Economic Review: 52 Bank</i> Terbaik 2013 dan 2014.....	368
Lampiran 15	Publikasi tentang Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan...	373
Lampiran 16	Riwayat Hidup Ringkas Peneliti: Stefanus M.S. Sadana.....	377

BAB I

PENDAHULUAN

Pengembangan sumber daya manusia (*human resource development-HRD*) sebagai subsistem dari manajemen sumber daya manusia (*human resource management-HRM*) terkait dengan berbagai disiplin pengetahuan lain seperti psikologi dan perilaku organisasi sehingga memiliki kompleksitas tinggi.¹ Fungsi pengembangan sumber daya manusia (PSDM) di dalam organisasi adalah sebagai jantung dari upaya berkelanjutan dalam peningkatan kompetensi karyawan. Oleh karena itu, secara strategik, organisasi menggunakan strategi PSDM sebagai upaya meningkatkan kinerja berkelanjutan pada semua tingkatan manajemen. Konteks pembelajaran strategis pada tiga level: individu, kelompok, dan organisasi sering kali tidak dapat berjalan dengan baik karena situasi dinamika internal dan eksternal. Sehingga departemen SDM perlu bersikap inklusif terhadap fungsi lain pada ketiga level organisasi maupun perkembangan pembelajaran interdisiplin pengetahuan.²

Kompleksitas tersebut juga terjadi sebagai akibat pengukuran kontribusi

¹ Gary Dessler, 2015, *Human Resource Management*, Edinburg London: Pearson Education Ltd.,p. 50. Profesionalisasi fungsi dan peranan SDM diupayakan oleh organisasi terkemuka antara lain: *Society for Human Resources Management (SHRM)*; *Human Resources Certification Institute (HRCI)*; *American Society for Training and Development (ASTD)* sebagai individu; dan *World at Work* sebagai unit organisasi.

² Ini sesuai yang dijelaskan Stewart McGoldrick and Watson, 2002, *Understanding HRD: a research based Approach*, International Journal of Human resources Development and Management Volume 2, numbers 1-2/2002, Inderscience Publishers, p. 396,:" ...*supporting and facilitating the learning of individuals, groups and organizations*".

aspek manusia dalam kinerja bisnis organisasi secara makro. Teori manajemen modal manusia (*human capital management-HCM*) memberikan perspektif baru. Kontribusi manajemen modal manusia diwujudkan dalam upaya mengelola sumber daya manusia (SDM) terampil, termotivasi, dan berkomitmen tinggi terhadap organisasi secara lebih terukur.³ Mengingat setiap organisasi berkepentingan membuat karyawan lebih terampil, berkomitmen, dan termotivasi, maka perlu bagian khusus yang mengelola pengembangan tersebut. Organisasi menyerahkan tugas ini kepada bagian yang secara khusus mengelola interaksi pembelajaran antarindividu, organisasi, industri maupun dengan lingkungan. Bagian ini sering disebut sebagai direktorat/divisi/ departemen SDM atau *human capital*.⁴ Bagian ini dipimpin oleh manajer baik pada level strategik, menengah, maupun lini organisasi. Bahkan, pada banyak organisasi korporasi, fungsi sebagai manajer SDM dikerjakan juga oleh manajer fungsi lain seperti pemasaran, keuangan, maupun operasional.

Dalam organisasi, bagian *human capital* memiliki peran ganda, yaitu peran dalam fungsi lini dan fungsi pendukung departemen lain.⁵ Dalam upaya mengembangkan fungsi lini, kompetensi manajemen sumber daya manusia (kompetensi MSDM)⁶ menempati peran penting. Upaya profesionalisasi staf SDM memerlukan perhatian khusus karena berdampak luas pada organisasi. Sehingga dalam fungsinya mendukung departemen lain, profesional SDM membantu seluruh manajer dalam organisasi mengelola kompetensi fungsional masing-masing individual dalam departemen yang dipimpinnya. Dengan

³ Hal ini mengacu pada definisi *human capital* yaitu membuat kontribusi perekrutan, perawatan, pengembangan, dan kontribusi karyawan lebih terukur oleh Angela Baron & Michael Arsmtrong, 2013, *Human Capital Management*, Jakarta: Penerbit PPM, pp. 19-21 dan “*Human capital refers to the knowledge, skills, and abilities of a firm’s workers.*” oleh Gary Dessler, 2015, *Human Resource Management*, 43

⁴ Gary S. Becker, 1993. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago, University of Chicago Press. Ekonom peraih nobel 1992, yang wafat 3 Mei 2014, Gary Becker, menekankan pentingnya peran dan partisipasi para penyelenggara negara untuk menghasilkan daya saing melalui *human capital*.”

⁵ Dessler, 2015, Op.Cit., pp. 36-38 menyebutkan pekerjaan manajer SDM meliputi: *line function*, *coordinative function*, dan *staff (assist and advise) function*.

⁶ Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, and Mike Ulrich, 2012, *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York: The RBL Institute & The McGrawHill Company, pp. 19-20 menjelaskan terminologi *HR competency*, *HR competence*, dan *employee competency*

demikian, ada dua macam kompetensi, yaitu: kompetensi MSDM dan kompetensi fungsional.

Penelitian ini membahas kompetensi MSDM (*human resources competency atau HR competency*)⁷ yaitu kompetensi manajerial individu pada departemen MSDM dan manajer-manajer departemen lain yang menjalankan fungsi MSDM. Jadi manajer departemen SDM maupun manajer-manajer departemen fungsional lainnya yang menjalankan fungsi MSDM memerlukan kompetensi MSDM. Penelitian kompetensi MSDM dipilih karena peran ganda departemen MSDM dalam fungsi lini dan fungsi support serta posisi strategis yang dimilikinya. Oleh karena itu, meskipun memiliki peran sangat penting, penelitian kompetensi MSDM tidak sebanyak dan seluas penelitian kompetensi fungsional. Kompetensi fungsional karyawan (*employee competency*) pada bidang pemasaran, keuangan, operasional, dan lain-lain sering disebut juga dengan kompetensi SDM.

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Untuk menganalisis dan mengembangkan teori kompetensi MSDM, peneliti mendapati situasi problematik dunia nyata dalam upaya peningkatan kinerja organisasi melalui pengembangan kapasitas dan nilai terhadap lingkungan industri. Penelitian Makhijani⁸ tentang *human capital* di Indonesia menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan organisasi yang tepat sebagai tanggung jawab manajemen. Tanggung jawab tersebut berada pada departemen SDM organisasi. Fungsi SDM menciptakan dan memfasilitasi strategi SDM dalam mencapai sasaran strategik organisasi dipersepsikan tinggi (23,89%), namun realisasinya rendah (7,22%). Lebih rendah lagi fungsi SDM yang berorientasi *customer* (2,78%). Keadaan ini membahayakan jika dikaitkan dengan persaingan global MSDM industri perbankan.

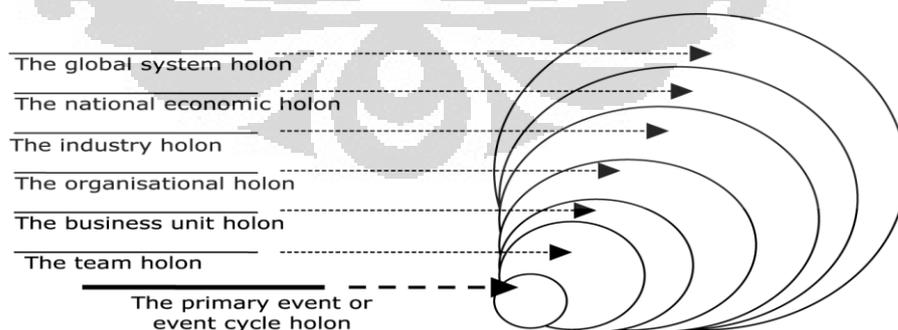
Dalam hal ini konteks organisasi perbankan di Indonesia sebagai problematik dunia nyata atau laboratorium penelitian “dipinjam” dari salah satu

⁷ Ibid., pp. 41-50.

⁸ Naresh Makhijani, Krishnan Rajendran, dan James Creelman., 2009, *Managing Human Capital in Indonesia: Best Practices in Aligning People with Strategic Goals*, Jakarta: Azkia Publisher., pp. 5-8.

entitas organisasi perbankan Indonesia dengan berbagai pertimbangan. Oleh sebab itu, pembahasan kompetensi MSDM organisasi pada penelitian ini tidak dapat dilepaskan dari konteks industri perbankan Indonesia dan global serta dinamika internal bank yang diteliti. Dalam hal ini, kompetensi MSDM para manajer (baik manajer lini, menengah, maupun atas) diletakkan dalam pendekatan metodologi riset tindakan dan kerangka regulasi industri perbankan yang sangat ketat.

Dalam konteks perbankan Indonesia, para manajer dan departemen SDM melakukan tugas pengembangan SDM dengan mengacu Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 31/310/KEP/DIR tanggal 31 Maret tahun 1999 tentang Penyediaan Dana untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank Umum. Sedangkan bagi Bank Perkreditan Rakyat berlaku peraturan PBI No.5/14/PBI/2003 tanggal 23 Juli 2003 tentang Kewajiban Penyediaan Dana Pendidikan dan Pelatihan untuk Pengembangan SDM. Keduanya harus dilihat sebagai sebuah sistem yang terkait dengan beberapa sistem dan subsistem lain secara internal dan eksternal. Di samping itu, perbankan Indonesia juga mengenal dual sistem perbankan, yaitu konvensional dan syariah. Sistem tersebut meningkatkan kompleksitas seiring dengan adanya regulasi yang mengatur pengelompokan bank berdasarkan modal inti. Perkembangan pengawasan perbankan saat ini menyatu dengan lembaga nonbank lainnya seperti lembaga pembiayaan dan asuransi ke dalam Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Dinamika situasi kegiatan usaha industri perbankan Indonesia, dapat dipahami dengan prinsip memandang sistem dan subsistem maupun peristiwa dalam sebuah *holon*.⁹



Gambar 1.1 Holon

Sumber: Edward, 2005

⁹ Mark G. Edwards, (2005) "*The integral holon: A holonomic approach to organisational change and transformation*", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 18 Iss: 3, pp.269 - 288

Yang dimaksud dengan holon adalah sistem organik industri perbankan yang berkembang secara dinamis. Di satu sisi, selama ini perbankan diatur dan diawasi oleh Bank Indonesia (BI). Akibat peristiwa-peristiwa krisis di masa lalu, pengawasan tersebut terintegrasi ke OJK. Perkembangan ini perlu mendapat pemahaman baru.

Pemahaman holonik dalam menghadapi situasi dan tantangan kompleks pengembangan kompetensi MSDM membuat interaksi antarholon perlu mendapat perhatian. Hal ini terkait dengan upaya meningkatkan daya saing, daya pikat, dan nilai tambah organisasi. Suatu peristiwa pada satu holon dapat berpengaruh pada holon lain di dalam lingkup lebih kecil ataupun sebaliknya seperti krisis keuangan maupun krisis perbankan beberapa waktu lalu. Prinsip memandang permasalahan secara holonik dalam bidang MSDM relatif baru. Pendekatan *human capital* ini lebih tepat diteliti dengan pendekatan holon. Untuk itu departemen SDM perlu dibekali dengan kompetensi MSDM. Akan tetapi, penelitian kompetensi MSDM relatif tidak sebanyak kompetensi SDM (karyawan).¹⁰ Berbagai upaya manajemen mengatasi permasalahan SDM menghasilkan sejumlah teori yang sering dianggap sebagai obat mujarab atau seperti piala suci (*hollygrail*) yang menyembuhkan penyakit organisasi.¹¹ Salah satunya adalah kompetensi MSDM.

Isu kompetensi MSDM sebagai transformator SDM menjadi isu strategis yang makin relevan dan penting sehingga kajian SDM strategik menempatkannya pada posisi sentral. Setidaknya, Ulrich¹² sejak 1987 memberi perhatian pada penelitian kompetensi MSDM sebagai daya ungkit. Menjelang dan sesudah tahun 2000 sampai sekarang, Ulrich¹³ melalui The RBL Institute melanjutkan penelitian kompetensi MSDM lebih ekstensif. Hasilnya memberikan pengaruh luas. Salah satu penekanannya adalah kompetensi MSDM teknis hanya berperan berkisar

¹⁰ Brockbank and Ulrich, 2003 dan Ulrich *et al.* 2008.

¹¹ Dave Ulrich, 1997, "*Human Resources Champion*", Boston Massachusetts: Harvard Business School Press., pp

¹² Ulrich, Dave, Wayne Brockbank, Justin Allen, Jon Younger, Mark Nyman Dani Johnson, Kurts Sandholtz, and Jon Younger, 2009, *Op.Cit.* p.

¹³ Pada 2010 Ulrich mendapatkan sejumlah penghargaan: *Nobels Colloquia Prize for Leadership on Business and Economic Thinking*, *Life Fellowship in Australia Human Resources Institute (AHRI)*, *Ranked #1 most influential international thought leader in HR by HR Magazine*, *Kirk Englehardt Exemplary Business Ethics Award from Utah Valley University*, *Why of Work (co-authored with Wendy Ulrich) #1 best seller for Wall Street Journal and USA Today*

23,3% dalam kesuksesan organisasi. Selebihnya adalah kompetensi tentang bisnis dan manajemen perubahan. Ini menggugah penelitian “kompetensi MSDM nonteknis” berbagai organisasi di dunia. Dengan alasan yang sama peneliti juga merasa terpanggil untuk menelitinya dalam konteks organisasi perbankan Indonesia.

Penelitian rutin setiap lima tahun tersebut menghasilkan perubahan model yang terus menerus diperbarui. Perubahan tersebut terkait dengan tanggapan pengelolaan faktor manusia secara internal dalam organisasi dikaitkan dengan perubahan perilaku menanggapi lingkungan. Dengan demikian dapat dipahami banyak upaya mengadopsi teori kompetensi MSDM sebagai strategi organisasi. Bahkan, studi kontekstualisasi pada berbagai bangsa termasuk kawasan Asia sudah dilakukan. Salah satu hasilnya, Dessler dan Huat menegaskan partisipasi aspek manusia dalam organisasi dalam tujuan strategis organisasi.¹⁴

Domain transformasi organisasi sebagai bagian dari PSDM mengelola transformasi bekerja sama dengan semua pihak dalam organisasi. Bagian yang paling sering terkait dalam transformasi adalah disebut Pusat Pelatihan, Pelatihan dan Pengembangan (*latbang*), *training center*, *learning center*, *human resources development (HRD)*, *human capital development (HCD)*, atau seperti akhir-akhir ini universitas korporat (*corporate university*).

Pada dasarnya fungsi dan peranan departemen, divisi, biro atau bagian tersebut sama sehingga kompetensi MSDM yang dituntut juga sama. Beberapa peneliti menyebutnya kompetensi MSDM atau *HR Competency*.¹⁵ Kompetensi SDM digunakan sebagai sebutan kompetensi manajerial untuk praktisi SDM pada level individu, departemen, maupun organisasi. Karena semua manajer dalam tugasnya sehari-hari berperan dalam pengembangan anak buahnya, maka setiap manajer dapat disebut juga manajer SDM. Jadi, kompetensi SDM dibutuhkan dan dapat dilekatkan pada semua manajer baik level lini, *middle*, maupun puncak.

Di sisi praktik organisasi bisnis maupun publik, kebijakan SDM semestinya bukan sekadar aturan SDM sebagai *policy* organisasi atau upaya

¹⁴ Dessler dan Huat, 2006: “...*managing people in organizations to produce the workforce competencies and behaviours required to achieve the operation’s strategic goals...*”

¹⁵ Schuler dan Jackson, 1989a; 1987b; Ulrich, Brockbank and Yeung, 1989b; Conner dan Wirttenberg, 1993; Ulrich, et al, 1993

kepatuhan (*compliance*) terhadap perundang-undangan ketenagakerjaan semata yang berlaku seperti penelitian Simpkins.¹⁶ Namun, kompetensi merupakan interaksi dinamis dan relasi yang erat dari situasi kompleks yang berlangsung terus-menerus. Hasil penelitian oleh tim *RBL Group*¹⁷ berikut ini menunjukkan evolusi peran kompetensi MSDM terlihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Evolusi Peran MSDM (*Evolution of HR Roles*)

Akhir 1990s	Akhir 2000s	Evolusi Pemikiran
Employee Champion	<i>Employee Advocate (EA)</i> <i>Human Capital (HC) Developer</i>	Karyawan semakin penting bagi keberhasilan organisasi. <i>Employee Advocate</i> berfokus pada karyawan saat ini. Mengembangkan <i>human capital</i> berfokus pada bagaimana karyawan mempersiapkan untuk masa depan.
Administrative Expert	<i>Functional Expert</i>	Praktik SDM adalah pusat untuk penciptaan nilai SDM. Beberapa praktik SDM disampaikan melalui efisiensi administrasi (seperti pemanfaatan teknologi), dan lain-lain melalui kebijakan, menu, dan intervensi, yang memperluas peran sebagai ahli fungsional.
Change Agent	<i>Strategic Partner</i>	Menjadi mitra strategis memiliki beberapa dimensi: pakar bisnis, agen perubahan, manajer pengetahuan, dan konsultan. Menjadi agen perubahan hanya mewakili bagian dari peran sebagai mitra strategis.
Strategic Partner	<i>Strategic Partner</i>	Pandangan telah diperluas untuk mencakup dimensi yang dikaitkan sekaligus baik mitra strategis atau peran agen perubahan.
	<i>Leader</i>	Keempat peran terdahulu sama dengan kepemimpinan, tetapi menjadi seorang pemimpin SDM juga memiliki implikasi untuk memimpin fungsi SDM, mengintegrasikan pekerjaan fungsi lainnya, memastikan tata kelola perusahaan, dan pemantauan masyarakat SDM.

Sumber: Ulrich, 2010, 144

Perkembangan peran kompetensi MSDM tersebut, memunculkan respon penelitian dan praktik pengelolaan pembelajaran. Banyak lembaga menyelenggarakan pengembangan dan pengukuran kompetensi departemen SDM dan profesional SDM dengan pelatihan dan sertifikasi kompetensi SDM. Sementara itu, efektivitas pelatihan dan sertifikasi hasilnya dilakukan secara mandiri oleh organisasi melalui mekanisme evaluasi tahunan atau penelitian bisnis atau evaluasi pada semua jenis industri atau bisnis. Perhatian yang intensif melalui pelatihan dan penelitian model kompetensi MSDM selanjutnya dilakukan

¹⁶ Patrick A. Simpkins, Patrick A., 2005, *Human Resources Management Roles in The Public Versus Private Sectors*, Nova Southeastern University

¹⁷ Dave Ulrich, Wayne Brockbank, Justin Allen, Jon Younger, Mark Nyman Dani Johnson, Kurt Sandholtz, and Jon Younger, 2009, *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*, New York: The RBL Institute & The McGrawHill Company., pp. 144

oleh Ulrich melalui RBL Group.¹⁸

Penelitian oleh RBL Institute bertujuan menjawab pertanyaan, "Apa pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan bagi para profesional SDM dan departemen SDM yang sukses?". Evaluasi lima tahunan yang diselenggarakan memberikan hasil terakhir pada 2012 sebuah model Kompetensi MSDM yang enam faktor pembangun kompetensi SDM. Keenam subfaktor yang digambarkan terbagi dalam tiga sub-sistem, yaitu: 1) cakupan konteks lingkungan global yaitu faktor konteks dimana organisasi bertindak sebagai pemosisi strategis (*strategic positioner*); 2) faktor organisasi bertindak sebagai pembangun kapabilitas (*capability builder*), kampiun perubahan (*change champion*), integrator dan inovator SDM (*HR innovator and integrator*) dan proponent teknologi (*technology proponent*); serta 3) faktor individu sebagai aktivis terpercaya (*credible activist*).

Model ini secara intrinsik mengandung masalah yang disadari betul oleh Ulrich. Masalahnya adalah apakah model tersebut cocok untuk setiap situasi? Bagaimana *efficacy* dan *effectiveness*-nya? Alasan penelitian RBL untuk menjawab pertanyaan "industri yang berkembang dari waktu ke waktu dalam konteks regional" kiranya terjawab ketika dilakukan penelitian kontekstualisasi. Upaya ini, menjadi pokok perhatian karena memiliki pengaruh luar biasa dalam riset kompetensi MSDM hingga saat ini. Setiap model biasanya akan memengaruhi profesi dan kompetensi MSDM selama lima tahun ke depan. Model kompetensi MSDM RBL 2012 dan variannya dapat menjadi panduan bagaimana departemen MSDM lebih efektif memengaruhi hasil bisnis dapat dirumuskan.

Alasan meneliti permasalahan kompetensi MSDM dapat dimulai dari, pertama, peranannya yang utama dalam organisasi bisnis. Kompetensi MSDM membangun perilaku SDM untuk membedakannya dari organisasi lain dalam kompleksitas organisasi. Situasi ekonomi makro yang kompleks telah memunculkan banyak teori untuk menjelaskan krisis perbankan, salah satunya "Teori Siklus Bisnis" dari Schumpeter¹⁹. Pada teori Siklus Bisnis, ditekankan

¹⁸ RBL Group didirikan pada tahun 2000 dengan fokus pada kinerja pengembangan SDM. Perusahaan ini juga meneliti kepemimpinan dan strategi SDM yang diakui secara internasional dalam penelitian, penerbitan, dan konsultasi. Riset kompetensi SDM atau *The Human Resources Competencies Survey (HRCS)* dilakukan bersama oleh *The RBL Group*, Ross School of Business di University of Michigan, dan partner mereka di seluruh dunia.

¹⁹ Röpke, Jochen dan Ou Minhui 2000, *The Asian Depression A Schumpeterian*

bahwa bank dan perilaku pelaku bisnis memegang peranan cukup menonjol. Aliran ini menekankan peran uang dalam sistem kapitalis dengan mengedepankan peran bank melalui fungsinya memberikan pembiayaan pada proses inovasi produk maupun sistem. Siklus penyaluran dan permintaan akan uang mengakibatkan institusi bisnis berlomba-lomba membuat inovasi produk keuangan perbankan sampai pada level organisasi. Di sisi lain, para pelaku bisnis mengambil tindakan *creative destruction* (positif maupun negatif) dengan berdasarkan kecenderungan perilaku spekulasi yang tinggi.²⁰

Kedua, cara pandang sistemik dan natural sebagai tindakan preventif krisis finansial dan perbankan. Berawal dari krisis keuangan 2008 di Amerika, banyak kawasan regional mengalami perubahan. Masalah pada waktu itu, terkait dengan hipotek (*mortgage* dan *subprime mortgage*), yaitu kredit yg diberikan atas dasar jaminan berupa benda tidak bergerak atau surat pernyataan berutang untuk jangka panjang yang berisi ketentuan bahwa kreditor dapat memindahkan sebagian atau seluruh hak tagihannya kepada pihak ketiga. Sebagai ilustrasi, misalnya pengusaha properti yang mempunyai perilaku spekulatif bertemu dengan pengelola bank yang menekankan pertumbuhan usaha dengan cepat untuk mengesankan pemilik modal seolah-olah permintaan pasar akan produk properti bertambah besar. Hal ini, menimbulkan percepatan semu pada sektor properti yang berakibat pada pertumbuhan semu sektor perbankan yang lama-kelamaan mengakibatkan krisis surat utang. Jual beli hipotek tersebut menunjukkan kecenderungan perilaku psikologis spekulatif manusia. Bagaimana memahami situasi ini menyeluruh dan upaya alternatif penyelesaiannya?

Ketiga, terkait dengan cara pandang sistemik dan natural organisasi perbankan. Kasus Bank Century dan dampak krisis keuangan dan perbankan global menjadi pembelajaran. Pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2008 yang merupakan Perubahan Kedua Atas UU No. 23 Tahun 1999 tentang Bank

construction, University of Marburg dan Gantiah Wuryandani, 2011, *Banking Intermediation to Promote Real Economy in Indonesia*, International Review of Business Research Papers, Vol. 7, No. 1, pp. 211-230.

²⁰ Prasentyantoko, A., 2008, *Bencana Finansial Stabilitas Sebagai Barang Publik*, Jakarta: Kompas Media Nusantara., p. 47.

Indonesia oleh Presiden untuk memenuhi kebutuhan yang sangat mendesak dan hal ihwal kegentingan yang memaksa. Hal ini dianggap langkah tepat untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap perbankan dalam menghadapi ancaman krisis keuangan global pada waktu itu. Di kemudian hari, Perpu ini ditetapkan menjadi Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2009. Kasus ini menjadi berlarut-larut karena suatu kebijakan dapat memiliki dampak yang berbeda untuk jangka pendek dan jangka panjang. Sehingga relevansi penelitian pada sebuah organisasi bank dapat pula menjadi peluang untuk mendapatkan solusi alternatif. Peluang tersebut dimungkinkan karena kasus tersebut menjadi “laboratorium” regulasi dan pengawasan yang sama dan ketat dari otoritas perbankan di Indonesia. Kompleksitas menjadi salah satu ciri industri perbankan Indonesia karena meliputi bank umum, bank pembangunan daerah, bank perkreditan rakyat yang beroperasi sesuai dengan modal inti, cakupan usaha, dan cakupan wilayah operasional. Di samping itu, perbankan Indonesia juga menganut *dual financial system*, yaitu perbankan konvensional dan perbankan syariah.

Keempat, masalah kawasan ekonomi regional. Kompleksitas permasalahan kompetensi MSDM makin mendesak karena alasan eksternal. Hal ini merupakan konsekuensi perbankan Indonesia terikat dalam kesepakatan politik yang membentuk kawasan ekonomi. Saat ini Indonesia serta negara-negara kawasan Asia Tenggara menyepakati pembentukan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) atau *Asean Economic Community* (AEC) pada Desember 2015²¹.

Memperhatikan hasil pengamatan Yamanaka pada Tabel 1.2, Bank Mandiri sebagai bank terbesar di Indonesia hanya berada di urutan ke sembilan atau sepuluh dari sisi aset. Dapat diduga berbagai persoalan operasional dan masalah SDM tentu belum mampu diatasi. Persoalan utama efisiensi usaha dan cakupan layanan luas yang sangat terkait dengan SDM yang andal dan merata.

²¹ Setelah krisis ekonomi yang melanda khususnya kawasan Asia Tenggara, para Kepala Negara ASEAN pada KTT ASEAN ke-9 di Bali, Indonesia tahun 2003, menyepakati pembentukan komunitas ASEAN (*ASEAN Community*) dalam bidang Keamanan Politik (*ASEAN Political-Security Community*), Ekonomi (*ASEAN Economic Community*), dan Sosial Budaya (*ASEAN Socio-Culture Community*) dikenal dengan Bali Concord II. Untuk pembentukan ASEAN Economic Community (AEC) pada tahun 2015, ASEAN menyepakati pewujudannya diarahkan pada integrasi ekonomi kawasan yang implementasinya mengacu pada ASEAN *Economic Community* (AEC) *Blueprint*.

Tabel 1.2 Bank-Bank Utama ASEAN 5

Countries	Gross Assets (\$ million)	Profit before tax (\$ million)	feature
SINGAPORE			
DBS Bank	288,426	3,764	Established in 1986 as a development finance institution under the government initiative. The largest bank in ASEAN focusing on the operations in greater China, and entered in China as a first Singaporean bank.
OCBC Bank	241,784	4,054	Born in 1932 as a result merger of three China-affiliated banks. One of the founders of the Asian dollar markets in the late 1960s. Focuses on the Indonesian and Chinese markets.
United Overseas Bank	206,617	2,738	Established in 1935 as United Chinese Bank and renamed in 1965 to United Overseas Bank. Through a spate of M&As became a bank to represent Asia.
MALAYSIA			
Maybank	161,827	2,582	Established in 1960. The 4th largest bank in ASEAN. Most aggressive
CIMB Group	110,221	1,884	The 5th largest universal bank in ASEAN. Provides a wide range of financial services by the largest retail network in the region.
Public Bank	89,805	1,669	Established in 1966 and specializes in retail and SME finance. Less eager to go overseas than the largest two with its foreign offices only in Cambodia, Laos, and Vietnam.
THAILAND			
Bangkok Bank	78,964	1,316	The largest bank in Thailand, established in 1944. Very active in expanding to overseas with a wide spread network in the ASEAN region. The only Thai bank that has a big presence in China.
Siam Commercial Bank	74,107	1,671	Established in 1907 as the first domestically financed bank through the royal initiative. Aiming at becoming a super-regional bank in ASEAN focuses on establishing its brand name.
Krung Thai Bank	73,575	1,025	Born in 1996 as a State-owned bank. Presently majority of its stocks held by the Financial Institutions Development Fund that was organized in 1985 within the Bank of Thailand to reconstruct the bankrupt financial institutions.
INDONESIA			
Bank Mandiri	65,731	2,120	The largest bank in Indonesia. Established in 1998 in a merger of 4 state banks as part of the Government's Bank Reconstruction Program
Bank Rakyat Indonesia	57,015	2,467	The oldest bank in Indonesia, established in 1895 in the Dutch colonial days. State-owned after Independence with government still holding 70% of its stocks.
Bank Central Asia	45,811	1,519	Established in 1955. Put under the temporary state control after the Asian currency crisis, and fully privatized in 2005
PHILIPPINES			
BDO Unibank	30,210	384	Born in 2006 as a result of merger of Banco de Oro and Equitable PCI Bank Owned by the SM group, the largest conglomerate in the Philippines.
Metropolitan Bank & Trust	25,262	507	Established in 1962 aiming at providing financial services to the Chinese community. Got the universal bank license in 1981 to become an integrated financial services group.
Bank of the Philippine Islands	23,914	475	Established in 1851. The oldest bank existing in Asia. Served as a central bank to issue first Philippine peso notes in the days of the Spanish reign. Has the largest domestic branch network.

Sumber: Yamanaka, 2013

Kepemilikan asing di perbankan Indonesia seperti oleh Singapura (Tamasek) dan Malaysia (Khazanah) sudah berlangsung terlebih dahulu. Untuk bidang SDM ancaman tersebut nyata karena kebijakan “*free movement of skill labors among AEC*”. Saat ini banyak bank asing memiliki kantor di Indonesia, sementara sangat sedikit bank nasional Indonesia berkantor di kawasan ASEAN.²² Hanya ada dua kantor cabang bank di Singapura, BNI dan Mandiri.

Kelima, bisnis perbankan saat ini tumbuh dan berkembang menjadi bagian dari situasi keuangan global dan kompleks yang dipengaruhi bidang politik, sosial, ekonomi, serta kebijakan perbankan nasional dan internasional. Dalam pertemuan tahunan Bank Indonesia (BI)²³, Darmin Nasution sebagai Gubernur mengakui hal tersebut dengan menekankan bahwa, “Proses transformasi ekonomi menuju pertumbuhan yang berkesinambungan tak pelak lagi memerlukan pola pikir dan cara-cara baru.” Gubernur BI mengutip pernyataan Einstein bahwa, “*The whole of science is nothing more than a refinement of everyday thinking.*” Pernyataan ini bagi *stakeholder* perbankan seperti tindakan afirmatif agar mengupayakan terobosan pemikiran dan partisipasi aktif para pihak terkait dalam mewujudkan perbankan yang kuat. Sebagai akademisi serta praktisi pelatihan dan pengembangan SDM, peneliti terpanggil untuk turut menyumbangkan pemikiran melalui *empirical study*.

Organisasi perbankan merasakan situasi ketidakpastian dan kekhawatiran yang tinggi terhadap lingkungan. Oleh karena itulah, Pemerintah berupaya memisahkan fungsi pengawasan yang selama ini berada di tangan BI ke sebuah lembaga yang dinamakan Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Tujuannya, agar fungsi pengawasan bisa berjalan lebih efektif karena digabung dengan lembaga

²² Menurut direktur Utama Bank Mandiri, Budi Gunadi Sadikin Menurut Budi, lebih dari 40 persen dari 120 bank yang ada di Indonesia dimiliki oleh asing. "Hanya 68 bank yang dimiliki orang Indonesia," kata Budi di Jakarta, Rabu 8 April 2015. Selain itu, 7 ribu dari 17 ribu kantor cabang yang tersebar di seluruh Tanah Air sudah dikuasai . Bahkan, lima persen dari keseluruhan aset perbankan dimiliki asing. <http://www.tempo.co/read/news/2015/04/09/087656431/Walah-40-Persen-Bisnis-Bank-Dikuasai-Asing>

²³ Darmin Nasution, “Memperkuat Stabilitas Menuju Pertumbuhan Berkesinambungan: Sebuah Tantangan Transformasi” Gubernur Bank Indonesia, Pertemuan Tahunan Perbankan 2011, 21 Januari 2011.

keuangan bukan bank lainnya. Pembentukan lembaga ini, didukung UU BI Nomor 3 Tahun 2004 dengan salah satu pasalnya menerangkan bahwa pembentukan OJK paling lambat pada akhir 2010. Meskipun pada kenyataannya OJK baru 2014 sepenuhnya berfungsi, setidaknya sistem pengawasan organisasi perbankan mulai dipisahkan dari sektor moneter dan dalam aspek pengawasannya. Pada lembaga baru inilah digantungkan harapan pengembangan yang lebih holistik terpadu dengan sektor keuangan lainnya.

Masalah MSDM OJK menjadi tugas besar penggabungan sektor pengawasan BI dengan Bapepam LK menjadi OJK. Masalah tersebut adalah merger budaya, kompetensi, sistem kepegawaiannya, sistem remunerasi, dan sistem pengembangan SDM yang berbeda. Dalam kaitannya dengan kompetensi MSDM, tantangan tersebut antara lain arsitektur pengembangan SDM, menciptakan budaya kerja, serta pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan SDM berjenjang dan berkelanjutan. Hal ini juga menjadi tantangan semua organisasi perbankan di Indonesia. Dalam hal ini peran Ikatan Bankir Indonesia (IBI) dengan Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP) juga membutuhkan kompetensi MSDM untuk melaksanakan arsitektur sertifikasi profesi perbankan perlu lebih inklusif. Bila pengawasan oleh OJK telah diperluas meliputi sektor non bank lainnya seperti asuransi, pembiayaan, dan saham .

Keenam, transformasi pada Bank BTN sebagai laboratorium penelitian kesisteman organisasi bank. Misalnya, kebijakan terhadap Bank Century sebagai upaya penyelamatan sebuah bank dipahami dan dikaitkan dengan bahaya sistemik industri perbankan yang menimbulkan pro dan kontra. Bahkan, dampak sosial keputusan perbankan tersebut mengakibatkan perubahan sosial di lingkungan internal. Perilaku manusia sebagai pengambilan risiko (pemerintah dan pengusaha) yang berlebihan dan bahkan kalangan profesional perbankan dituding memperparah keadaan. Upaya langkah *rebranding* sudah dimulai pada 3 Oktober 2009 oleh manajemen baru dalam menyetatkan kembali bank yang kemudian berganti nama menjadi Bank Mutiara. Sifat sistemik saat penyelamatan oleh pemerintah pada Bank Century belum tentu sama dampaknya dengan ketika kepemilikan pemerintah pada Bank Mutiara dilepas pada 2014.

Dalam penelitian ini, karena alasan *nature* bisnis dan problematika perbankan, dipilihlah Bank BTN. Alasan pertama adalah aksesibilitas dalam konteks pengawasan perbankan. Sebuah peristiwa yang menimpa satu bank dapat digunakan sebagai suatu kebijakan yang berlaku juga untuk semua bank karena peraturan perbankan bersifat rigid dan berlaku untuk semua organisasi bank di Indonesia. Secara sistemik, suatu kebijakan yang diputuskan dapat berbeda dampaknya dalam jangka pendek dan jangka panjang bagi satu bank dan bank lainnya. Misalnya, dalam hal Pemerintah mengambil keputusan yang mengacu kepada PERPPU Nomor 2 tahun 2008 tersebut untuk menyelamatkan sebuah bank, yaitu Bank Century. Meskipun berbagai upaya sudah dilakukan dengan pengambilalihan perseroan oleh Lembaga Penjamin Simpanan pada tanggal 21 November 2008, dan penetapan dengan SK Gubernur BI melalui surat No. 11/47/KEP.GBI/2009 tertanggal 16 September 2009, masalah Bank Century masih bergejolak sampai 2014 ini.²⁴ Keputusan rekapitulasi pada sebuah bank dikhawatirkan berdampak sistemik. Hal inilah yang mengundang tindakan pengawas otoritas perbankan pada waktu itu. Penanganan masalah yang berlarut-larut dapat menimbulkan persepsi saling bertentangan antara *stakeholder* karena terkesan tidak menunjukkan perbaikan tindakan, dan bahkan dikhawatirkan menimbulkan krisis lanjutan.

Penelitian kompetensi MSDM diharapkan berkontribusi sebagai salah satu alternatif solusi pencegahan pola krisis perbankan Indonesia yang bisa jadi bermula dan berdampak paling besar pada sektor properti.²⁵ Dalam hal ini, pilihan pada Bank BTN terkait dengan dukungan politik Pemerintah Indonesia. Sejak 1974, BTN ditunjuk sebagai Lembaga Pembiayaan Kredit Perumahan untuk masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah yang dijalankan sampai dengan saat ini. Surat Menkeu No.B-49/MK/IV/I/1974 tanggal 29 Januari 1974 tersebut menjadi suatu nilai positif. Bahkan, seolah-olah menjadi sesuatu yang disakralkan sehingga merasa nyaman dengan kondisi tersebut. Namun perubahan pada human capital di Bank BTN sudah mulai dilakukan antara lain:

²⁴ Wawancara informal dengan bagian investigasi di OJK yang bersifat *off the record* menganggapnya sebagai krisis kecil.

²⁵ Krisis keuangan dan perbankan 1998 di Indonesia dan krisis keuangan 2008 di Amerika

Tabel 1.3 Perubahan Sistem *Human Capital Management* Bank BTN

Sistem pangkat	LEVEL	<i>Grading system</i>
<i>Clean wage</i> & tunjangan jabatan	TARIF	Penyempurnaan <i>clean wage, insentif & benefit</i>
Tidak jelas	KARIR	<i>Job family</i> sebagai dasar <i>career path</i>
Tidak jelas	TRAINING	<i>Training needs analysis, knowledge management</i>
Belum terintegrasi	DATA BASE	<i>Human capital information systems</i>

Sumber: HCD Bank BTN, 2015

Salah satu transformasi tersebut terjadi pada bidang training yang meliputi pelatihan dan pengembangan. Sebagai landasan utama kegiatan training adalah kompetensi. Kompetensi karyawan yang bersifat fungsional sangat mendesak dalam situasi saat ini karena dinamika perubahan lingkungan eksternal maupun internal.

Penelitian kompetensi MSDM di Bank BTN dapat dianggap mewakili kompleksitas situasi penelitian sesuai metodologi yang dipilih. Hal ini terutama terkait dengan industri properti di Indonesia. Bagi masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah, pembiayaan oleh Bank BTN berperan sangat penting.²⁶ Pada 2013 porsi pembiayaan Bank BTN rata-rata di atas 95%. Sementara untuk keseluruhan pembiayaan perumahan, Bank BTN tetap memimpin pasar dengan *market share* 24%. Namun demikian, pencapaian ini belum optimal jika dibandingkan dengan luas pelayanan dan kontribusi di sektro yang menjadi tugas utamanya. Di sisi lain, manajemen berkomitmen menciptakan produk-terkait dalam mendukung performa lebih baik. Artinya Bank BTN ingin bisnis bersinergi dalam meningkatkan *fee based income* sebagai pendongkrak laba usaha dari produk-produk baru yang akan melengkapi layanan yang sudah ada. Untuk mencapai tujuan strategis tersebut tentu pengembangan MSDM strategik, khususnya kompetensi SDM mutlak dilakukan.

Perubahan lingkungan dalam kebutuhan perumahan membutuhkan modal keuangan dan modal manusia. Dari segi permodalan ada masalah yang cukup besar karena Bank BTN satu-satunya bank milik Pemerintah (persero) yang modalnya paling kecil. Demikian juga dari modal manusia (*human capital*) relatif masih kalah dibandingkan bank pesero lainnya baik dalam kuantitas maupun

²⁶ Infobank, 2014, “Memperbesar Peran Sebagai Housing Bank di Indonesia”, Juni vol xxxvi, pp. 10-11

kualitas. Dari sisi upaya transformasi organisasi, melalui observasi²⁷ dan partisipasi dalam kegiatan pengembangan *human capital* BTN, peneliti menemukan sejumlah konsep yang dapat mewakili praktik pengembangan *human capital competency* di organisasi perbankan. Konsep-konsep tersebut, berkembang seiring dengan perkembangan kompetensi MSDM organisasi pada industri perbankan dan perkembangan pendidikan bisnis di Indonesia.

Penelitian ini, berusaha menjawab ancaman (*threats*) dan kesempatan (*opportunities*) lingkungan, kebijakan (*policy*) dan fungsi departemen SDM dalam pengembangan kompetensi. Ada enam konteks yang penting diperhatikan²⁸ yaitu: masyarakat, teknologi, ekonomi, politik, lingkungan, dan demografi (*society, technology, economics, politics, environment, demographics-STEPED*). Perubahan lingkungan, khususnya konteks masyarakat, politik, dan demografi menuntut upaya penelitian dengan memerhatikan lokalitas organisasi, industri, atau negara.

Penelitian tentang fungsi-fungsi dan kompetensi yang dijalankan praktisi SDM dilakukan di Indonesia dengan mengambil sampel perusahaan-perusahaan di Jabotabek.²⁹ Hasilnya menunjukkan mulai diakuiinya peran manajemen SDM dalam organisasi dalam empat fungsi utama yaitu: 1) fungsi dan peran perencanaan, pengadaan dan pengembangan tenaga kerja, 2) fungsi dan peran strategi dan organisasi, 3) fungsi dan peran pengelolaan imbal jasa dan 4) fungsi dan peran pengelolaan perubahan. Hasil yang diperoleh dari 111 responden pada level manajer dan direktur pada 111 perusahaan dari berbagai jenis dan bidang usaha ini diwakili oleh responden yang 55% bekerja pada perusahaan asing (PMA) dan 45% lokal (PMDN) dengan jenis usaha manufaktur 26,2%, jasa 42,3%, dan campuran 31,5%. Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa kompetensi yang dipersyaratkan untuk menjadi profesional SDM adalah sebagai berikut:

²⁷ Lihat lampiran penilaian kinerja 52 bank

²⁸ Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, and Mike Ulrich, 2012, *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York: The RBL Institute & The McGrawHill Company.

²⁹ Agus Salim, 2001, "*Fungsi dan Kompetensi Praktisi Sumber Daya Manusia (Studi Mengenai Praktisi SDM di Jabotabek)*", tesis Universitas Indonesia.

- 1) Kompetensi teknis SDM dalam bidang perencanaan, pengadaan dan pengembangan tenaga kerja;
- 2) Kompetensi strategik SDM;
- 3) Kompetensi pengelolaan imbal jasa;
- 4) Kompetensi hubungan antarmanusia atau pengelolaan tim; dan
- 5) Kompetensi pendukung dalam kemampuan menyusun dan mengembangkan program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) serta kemampuan mengembangkan program kesetaraan kesempatan kerja (*equal employment opportunity*).

Penelitian yang menggunakan pendekatan regresi berganda (*stepwise multiple regression*) ini menarik dan mencerminkan peran dan fungsi departemen SDM di Indonesia. Meskipun penelitian Salim ini sudah lebih dari sepuluh tahun dan hanya mengambil sampel di Jabotabek namun dapat merepresentasikan perkembangan kompetensi MSDM di Indonesia pada waktu itu.

Kiranya pendalaman tentang peran dan fungsi profesional SDM dan kompetensi yang dipersyaratkan pada industri tertentu (misalnya penelitian pada industri perbankan seperti yang dilakukan peneliti) secara khusus akan menambah kontribusi pada organisasi dan pertumbuhan industri. Perbankan mempunyai fungsi istimewa dalam dunia bisnis, yaitu fungsi intermediasi dalam pengumpulan dan penyaluran dana masyarakat yang secara strategis mendinamisasi praktik bisnis. Diharapkan praktik dan pengetahuan MSDM yang dilakukan perbankan dapat menjadi pendekatan alternatif dan standar pengembangan SDM. Selanjutnya, upaya semacam ini secara kelembagaan pernah dilakukan oleh Universitas Indonesia bekerja sama dengan organisasi bisnis (majalah Swasembada) pada 2006³⁰.

Pada waktu itu, Lembaga Management Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (LM-FEUI) dan klub *Human Resources Indonesia* (HRI) bekerja sama dengan Majalah Swa untuk pertama kali menyelenggarakan survei praktik *human resources* (HR) terbaik di Indonesia. Peserta yang mengisi kuesioner berjumlah

³⁰ Budi W. Soetjipto, *HR Excellence 2007, (2008), Kisah Sukses Para Kampiun SDM*, Jakarta: LMFEUI. Upaya ini berlanjut melalui *learning forum*, yaitu wadah berbagi pengalaman dan pengetahuan praktik para finalis secara temu muka (*off line*) maupun dunia maya (*online*). Selanjutnya *HR Excellence Award 2007* dilaksanakan kembali. Dokumentasi kegiatan selama kurun waktu tersebut diterbitkan dalam buku *HR Excellence 2007*.

46 perusahaan dari berbagai bidang industri.³¹ Mereka menilai diri (*self assessment*) dalam tiga bidang: 1) Manajemen SDM (*overall human resources management*), 2) Manajemen Kinerja (*performance management*), 3) Pelatihan dan Pengembangan (*training and development*). Konsep yang digunakan sebagai acuan penilaian adalah konsep *HR Champion*.³² Kerangka teori (*theoretical framework*) ini mengutamakan keseimbangan peran profesional SDM sebagai 1) partner strategik (*strategic partner*), 2) ahli administrasi (*administrative expert*), 3) karyawan juara (*employee champion*), dan 4) agen perubahan (*change agent*).

Penelitian kompetensi MSDM di Indonesia pada 2007 ini melibatkan 49 perusahaan sebagai partisipan dari berbagai industri. Metode perseptual kuesioner dan dokumen pelengkap dengan responden para profesional dari bagian *human resource development* (HRD). Hasilnya berupa ranking dan sejumlah catatan, antara lain: 1) *training and development* (T & D) (skor 4,8) dipersepsi lebih baik dibandingkan dengan *performance management* (4,62); 2) aktivitas *mentoring* dalam membantu karyawan dalam melakukan perubahan (skor 3,94) dipersepsi masih kurang. Lemahnya proses umpan balik T & D terhadap strategi perusahaan terkait dengan tuntutan dinamika bisnis (4,47); 4) *training need analysis* kurang melibatkan karyawan (4,53); 5) evaluasi T & D dinilai masing kurang, terutama terkait dengan kebutuhan pekerjaan (4,5); 6) T & D kurang dipersenjatai dengan *system informasi* yang andal (4,5); 7) penentuan target unit kerja masih terkesan *up-down*, belum memaksimalkan *bottom-up* (3,78); dan 8) penentuan target individu masih terkesan *up-down* (3,84). Setelah tahun 2007 kegiatan ini vakum dan hanya diisi oleh penerbitan majalah khusus SDM, yaitu *Human Capital*.³³

Dapat ditarik simpulan bahwa penelitian dan usaha pengembangan

³¹ Ibid., pp. 9-10

³² Dave Ulrich, 1997, "*Human Resources Champion*", Boston Massachusetts: Harvard Business School Press., pp

³³ Majalah khusus bidang SDM ini berjalan beberapa tahun saja lalu vakum. Sekarang terbit *online* melalui Portal HR yaitu portal internet yang mengkhususkan diri pada bidang Human Resource/Sumber Daya Manusia. Kelahiran portal ini salah satunya dipicu oleh banyaknya permasalahan dan pertanyaan mengenai sumber daya manusia dan masalah ketenagakerjaan di Indonesia serta kebutuhan akan sumber informasi sumber daya manusia dan ketenagakerjaan yang terpercaya. Versi *online* ini memuat edisi terakhir majalah tahun 2006 pada <http://www.portalhr.com/minisite/demo/majalahhcm.html> Di sisi lain sebagian redaktur majalah membuat versi *online* yang *update* terakhir yaitu 2010 melalui *weblog* http://hc-magazine.blogspot.com/2009/06/team-majalah-human-capital_08.html

kompetensi MSDM organisasi di Indonesia yang dinamis sangat dibutuhkan. Peran penting kompetensi MSDM mulai dari level staf, manajer, dan manajemen puncak, makin dirasakan kontribusinya secara strategis ketika situasi makin kompleks. Konsekuensi terhadap tuntutan kompetensi MSDM pada berbagai industri tidak dapat dihindari karena organisasi nasional terkait erat dengan industri global.

Selama masa penelitian, yaitu periode 2013-2015 industri keuangan yang menjalankan fungsi mediasi bagi dunia bisnis mengalami beberapa perubahan besar. Perubahan tersebut antara lain dengan perpindahan pengawasan organisasi keuangan bank maupun nonbank ke Otoritas Jasa Keuangan. Pengawasan yang semula terpisah dilakukan oleh Bank Indonesia dan Departemen Keuangan menjadi komprehensif dalam kelompok usaha. Induk atau pusat kegiatan kelompok usaha tersebut biasanya bank. Kiranya penelitian kompetensi MSDM perbankan memengaruhi keseluruhan kinerja kelompok usaha tersebut.

Di sisi lain mulai Desember 2015 akan berlaku pasar bersama Asean dalam kesepakatan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA atau *Asean Economic Community-AEC*). Selanjutnya disusul dengan integrasi keuangan (*financial integration*) ASEAN pada 2020. Dinamika perbankan sebagai bagian bisnis keuangan dan perbankan dunia berada dalam situasi '*messy situation*', karena terdiri atas lapis-lapis organisasi serta kewenangannya. Ada bank yang operasinya global, nasional, propinsi, maupun hanya di kabupaten. Demikian juga otoritas yang mengawasi serta lembaga yang terlibat dapat dikatakan dalam '*a situation confused and difficult to deal with*' yang membutuhkan pemikiran baru.

Akhir 2015 tidak lama lagi dan roadmap integrasi keuangan perbankan 2020 sudah pula dicanangkan. Bahkan, dari sisi permodalan, Indonesia termasuk sangat liberal. Kepemilikan asing pada bank domestik boleh mencapai 99%. Bandingkan dengan Malaysia yang mengizinkan 30% dan Singapura 5%.³⁴ Bagaimanapun juga patut disyukuri upaya BI sebagai regulator berani mengambil sikap tentang kepemilikan asing maksimal 40% dan azas resiprokal ketika Bank DBS, bank terbesar di Singapura, ingin membeli saham Bank Danamon.

³⁴ Takashi Yamanaka, 2013, *Integration of the ASEAN Banking Sector*, Institute for International Economic Affairs (IIEA) No 1, 2014. 2013, 11

Meskipun demikian, kajian bank sentral tentang pentingnya kualitas SDM sebagai pengungkit kinerja bisnis bank perlu mendapat perhatian semua pihak. Dalam hal ini Bank Indonesia dan OJK masih bersifat seperti pemadam kebakaran melalui *fit and proper test* calon direktur bank. Peraturan pengembangan SDM perbankan secara kuantitatif dari sisi biaya belum cukup memadai untuk berdampak secara operasional. Bank-bank di Indonesia perlu memikirkan penguatan modal sama pentingnya dengan sebarannya karena berdampak terhadap daya saing di kawasan ASEAN. Saat ini, daya saing global didominasi bank dengan modal kuat dan jaringan luas. Pada tingkat ASEAN³⁵ gambaran permodalan dan jaringan kantor cabang/*subsidiaries/representative office/joint venture* terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.4 Jaringan Bank Global dan Asean 5 2012

COUNTRIES, BANK	Indonesia	Malaysia	Philippines	Singapore	Thailand	Brunei	Cambodia	Lao PDR	Myanmar	Vietnam
GLOBAL										
HSBC	□	□	□	□	□	□	-	-	-	□
Standard Chartered Bank	□	□	□	□	□	□	Rep	Rep	Rep	□
Citibank	□	□	□	□	□	□	-	-	-	□
INDONESIA										
Bank Mandiri		-	-	□	-	-	-	-	-	-
Bank Rakyat Indonesia		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bank Central Asia		-	-	Rep	-	-	-	-	-	-
MALAYSIA										
Maybank	□		□	□	□	□	□	□	Rep	□
CIMB Group	□		-	□	□	□	□	-	Rep	□
Public Bank	-		-	-	-	-	□	□	-	JV
PHILLIPINES										
BDO Unibank	-	-		-	-	-	-	-	-	-
Metropolitan Bank & Trust	-	-		-	-	-	-	-	-	-
Bank of the Phillipine Islands	-	-		-	-	-	-	-	-	-
SINGAPORE										
DBS Bank	□	□	Rep		Rep	-	-	-	Rep	□
OCBC Bank	□	□	-		□	□	-	-	-	□
United Overseas Bank	□	□	□		□	□	-	-	Rep	□
THAILAND										
Bangkok Bank	□	□	□	□		-	-	□	Rep	□
Siam Commercial Bank	-	-	-	□		-	□	□	Rep	JV
Krung Thai Bank	-	-	-	□		-	□	□	Rep	-

□ : Branch, Subsidiary Rep: Representative Office JV : Joint Venture - :none

sumber: diolah dari Lee dan Takagi, laporan tahunan bank, Yamanaka, 2013

³⁵ Takashi Yamanaka, 2013, *Integration of the ASEAN Banking Sector*, Institute for International Economic Affair (IIMA) No 1, 2014.

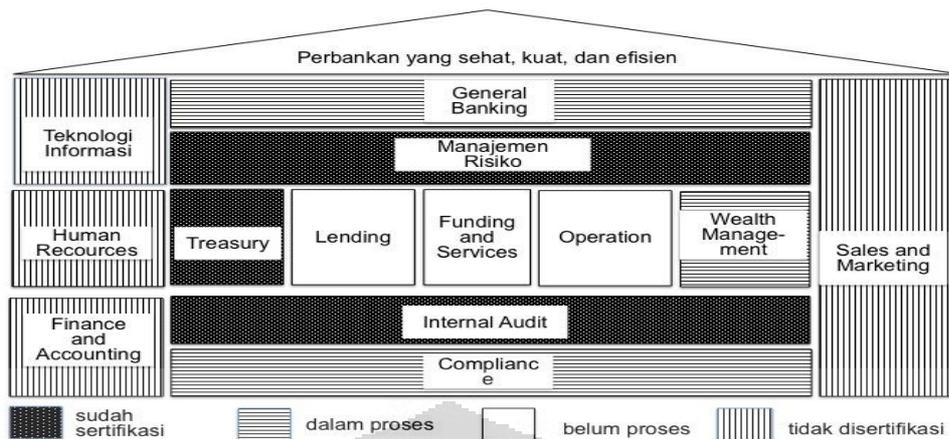
Terlihat Singapura dan Malaysia mendominasi sebaran pelayanan lalu disusul oleh Thailand. Bukan tidak mungkin bank-bank dari anggota ASEAN lain yang baru masuk akan saat MEA Desember 2015. Dengan telah disepakatinya *roadmap* integrasi keuangan ASEAN, masalah sebaran pelayanan menjadi penting. Bank-bank di Indonesia dan Filipina yang tersebar dalam wilayah kepulauan yang luas menjadi tantangan tersendiri. Tiga isu utama dalam pengelolaan SDM perbankan Indonesia adalah: *competent human resources departement, a human resources management system that suited to needs, and human resources management commitment from all related parties.*³⁶

1.2 Pembatasan Permasalahan Penelitian

Masalah penelitian terkait dengan Peraturan Bank Indonesia tentang kewajiban organisasi bank dalam pengembangan SDM, yaitu keputusan direktur Bank Indonesia 31/310/KEP/DIR/1999 tentang Penyediaan Dana untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank umum dan Peraturan Bank Indonesia 5/14/PBI/2003 tentang Kewajiban Penyediaan Dana Pendidikan dan Pelatihan untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank Perkreditan Rakyat. Kedua peraturan ini dikontrol dengan rencana kerja bank dan pelaporannya untuk bank umum (SEBI 27/3/UPPB 1995) dan bank perkreditan rakyat (SK Dir BI 31/60/KEP/DIR/1998).

Evaluasi pelatihan dan pengembangan SDM dibantu oleh Ikatan Bankir Indonesia (IBI) sebagai satu-satunya asosiasi profesi bankir di Indonesia yang telah membuat sertifikasi profesi bankir. Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP) bentukan IBI telah menetapkan 12 (dua belas) bidang kompetensi di industri perbankan, yaitu bidang: 1) manajemen risiko, 2) audit internal, 3) *compliance*, 4) *treasury*, 5) *wealth management*, 6) *lending*, 7) *funding and services*, 8) *operation*, 9) *sales and marketing*, 10) *human resources*, 11) *finance and accounting* dan 12) *information technology*.

³⁶ Rudi Saleh Sustyo dalam Romeo V. Suarez, 2009, *Comparative Strategies of Human Resource Management in Selected SEACEN Sentral Banks and Monetary Authorities, Malaysia: The South East Asian Central Banks (SEACEN) Research and Training Centre.*, pp. 89-116



Gambar 1.2 Arsitektur Sertifikasi LSPP

Sumber: LSPP, 2012

Hanya delapan domain yang disertifikasi LSPP, empat lainnya: *sales and marketing*, *human resources*, *finance and accounting*, dan *information technology* tidak disertifikasi.³⁷ Bisa diduga alasan keempat bidang tersebut tidak disertifikasi karena bukan aktifitas inti perbankan. Meskipun demikian, upaya sertifikasi ini patut dipuji sebagai langkah menuju perbaikan iklim pemenuhan standar kompetensi. Pertanyaannya, institusi manakah yang memberikan sertifikasi kompetensi SDM? Padahal strategi pengembangan SDM perbankan yang baik memberikan layanan untuk fungsi-fungsi lain dalam organisasi dalam meningkatkan kompetensi fungsi masing-masing.

Jumlah dan jenis domain yang disertifikasi LSPP serta hasilnya masih jauh dari harapan dan kebutuhan nasional. Jumlah tersebut belum memadai untuk meningkatkan daya saing tenaga kerja perbankan Indonesia.

Tabel 1.5 Peserta Uji Kompetensi 2008-2014

No	Kompetensi	2008 s.d. 2013	2014	Jumlah
1	<i>Risk Management</i>	52.892	12.743	65.635
2	<i>Treasury Dealer</i>	415	70	485
3	<i>Audit Intern Bank</i>	315	18	333
4	<i>Wealth Mgmt.</i>	26	117	143
5	<i>General Banking</i>	995	1.484	2.479
6	<i>Compliance</i>	0	203	203
	Jumlah	54.643	14.635	69.278

Sumber: Laporan Tahunan LSPP, 2015

³⁷ Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan, (2014), Strategi Sukses Bisnis Bank Modul Sertifikasi Tingkat III General Banking, Jakarta: Gramedia dan Ikatan Bankir Indonesia

Pada Desember 2015 MEA mulai diberlakukan, maka pasar tenaga kerja asing sektor perbankan menjadi lebih terbuka bagi tenaga kerja asing. Sudah siapkah tenaga kerja perbankan Indonesia? Hambatan sering dikaitkan dengan masalah sertifikasi, keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan. Dengan mulai beroperasinya OJK, cakupan bidang sertifikasi maupun lembaga keuangan non bank juga perlu mendapatkan sertifikasi. Sinkronisasi dan koordinasi antarlembaga keuangan bank dan nonbank dalam pengelolaan SDM mutlak dilakukan agar tidak terjadi tumpang tindih yang tidak efisien.

Meskipun sejumlah peraturan untuk melindungi dan mengembangkan kompetensi perbankan sudah dilakukan namun peranan departemen SDM dan individu profesional SDM masih belum optimal. Secara makro, Bank Indonesia telah membuat sebuah *blue print* perbankan nasional “Arsitektur Perbankan Indonesia” (API) sebagai kelanjutan dari program restrukturisasi perbankan pada 9 Januari 2004. Peluncuran API tersebut didahului Inpres No. 5 Tahun 2003 yang menyatakan API menjadi salah satu program utama. API ditanggapi secara beragam oleh organisasi perbankan karena menimbulkan dampak luas dalam berbagai bidang keuangan, khususnya pengawasan, permodalan, teknologi, operasional, pemasaran, dan SDM. Berbagai permasalahan perbankan tidak bisa terselesaikan dengan melalui mekanisme pasar maupun regulasi otoritas pengawasan perbankan saja. Untuk itulah, diperlukan upaya partisipasi segenap *stakeholder* perbankan Indonesia agar tercipta kesepemahaman situasi.

Arsitektur Perbankan Indonesia (API)³⁸ mengamanatkan dalam sepuluh atau lima belas tahun kemudian API diharapkan dapat memberikan arah, bentuk dan tatanan industri perbankan. API perlu didukung oleh SDM dan teknologi. Sehingga Perbanas (Perhimpunan Bank-Bank Umum Nasional) menanggapi dengan membuat Arsitektur Teknologi Perbankan Indonesia (ATPI).³⁹

Upaya perbaikan organisasi perbankan dari berbagai disiplin keilmuan yang dilakukan oleh kemajuan teknologi informasi (*information technology-IT*)

³⁸ Lampiran 8: Arsitektur Perbankan Indonesia (API) mulai diterapkan pada tahun 2004 dengan tujuan untuk memperkuat fundamental industri perbankan di Indonesia. API merupakan suatu kerangka dasar pengembangan sistem perbankan Indonesia yang bersifat menyeluruh untuk rentang waktu 5 s/d 10 mendatang.

³⁹ Agus Sugiarto, Media Indonesia, 26 Januari 2004., “Membangun Fundamental Perbankan yang Kuat”

dan teknologi informasi komunikasi (*information communication technology-ICT*) mengakibatkan konvergensi perbankan makin nyata. Pengelompokan atau grup usaha dapat dimulai dengan pemanfaatan teknologi secara bersama-sama. Permodalan baik pada bank asing, bank campuran, bank pembangunan daerah dan lembaga keuangan lainnya yang juga menjadi faktor pengelompokan agar efisien secara operasional.

Namun bila dilihat pada arsitektur sertifikasi SDM Perbankan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP) agaknya memang masih perlu kesepakatan tentang peran fungsi–fungsi yang tidak disertifikasi. Fungsi-fungsi yang mendukung API namun tidak disertifikasi tersebut adalah: teknologi informasi, *human resources*, *finance and accounting*, serta *sales and marketing*. Kesepemahaman tersebut diharapkan menghasilkan kinerja sesuai yang diinginkan melalui *sharing* pengadaan, penggunaan, pengalaman, dan pengetahuan. Perbankan yang sehat, kuat, dan efisien buka semata ditentukan oleh *core process* perbankan. Permasalahan yang terjadi seyogianya ditinjau lebih holistik dengan mempertimbangkan fungsi-fungsi manajemen secara berimbang.

Berbagai permasalahan struktural, ekonomi, sosial, maupun politik di luar organisasi perbankan menyebabkan baik API maupun ATPI tidak berjalan lancar. Bahkan, yang terjadi adalah bajak-membajak tenaga kerja. Aliran dana maupun data tidak semuanya *online* sehingga efisiensi rendah dan menimbulkan praktik-praktik perbankan tidak sehat yang kadang diwarnai dengan kejahatan perbankan. Hal ini bisa terjadi baik di level bawah maupun atas. Penyimpangan yang terjadi pada level atas maupun bawah bisa berdampak sama besarnya. Survai Price Waterhouse Cooper menemukan bahwa hal tersebut dapat terjadi terutama jika tidak didukung kebijakan *reward* dan *talent* yang tepat.⁴⁰

Situasi lain terkait dengan pertumbuhan organisasi perbankan. Jumlah bank yang banyak dan wilayah layanan yang luas membuat banyak organisasi bank merasa lekas puas dengan pertumbuhan (*asset*, *revenue*, maupun profit) mereka. Dalam situasi problematis ini seolah-olah terjadi keseimbangan (stabilitas) pada industri perbankan seperti dinyatakan oleh Gubernur Bank

⁴⁰ Jusuf Wibisana, 2013, “*Indonesian Banking Survey 2013*”, Jakarta: Price Waterhouse Cooper

Indonesia pada 2011 yang mengajak perlunya suatu kebijakan untuk dikoreksi.⁴¹ Peneliti memaknai pernyataan gubernur BI tersebut sebagai upaya keluar dari jebakan “zona nyaman” dimana organisasi cepat merasa puas dengan capaian dan kinerja mereka. Padahal, jika melihat perbankan ASEAN atau global, ukuran usaha dan modal bank di Indonesia masih terhitung kecil. Hal ini terjadi secara organisatoris maupun sebagai sebuah negara, seperti penelitian secara makro yang dilakukan oleh Asia Development Bank jebakan pendapatan menengah (*middle income trap*).⁴² Para bankir sebagai individu seharusnya mencari solusi alternatif dari *good person* menjadi *great person*⁴³ untuk meningkatkan kontribusi dan nilai tambah organisasi.

Proses transformasi SDM perbankan Indonesia sebagai upaya alternatif memerlukan partisipasi berbagai pihak dan pendekatan berpikir baru yang melihat organisasi serta lingkungannya sebagai sebuah interaksi yang menyeluruh. Salah satu upaya positif setelah krisis antara lain dengan mewajibkan setiap organisasi bank memulai pengawasan internal bank sejak dini. Bagian ini harus dikepalai oleh pejabat setingkat direktur, yaitu direktur kepatuhan (*compliance director*) yang harus dijabat oleh orang Indonesia (Peraturan Bank Indonesia 1/6/PBI/1999).

Sebagai perpanjangan tangan Bank Indonesia, direktur kepatuhan secara langsung melaporkan kegiatannya kepada Biro Pengawasan Bank Indonesia dan Departemen Keuangan sebagai otoritas moneter. Bank Indonesia mulai menyadari bahwa pengawasan perlu bergeser ke arah yang lebih berimbang dari fokus paradigma lama pada *compliance*, kepada upaya pencegahan atas risiko yang dapat terjadi. Peraturan ini bisa jadi muncul karena beberapa peraturan terdahulu yang tidak mampu mengarahkan perilaku yang diharapkan perbankan sebagai lembaga keuangan. Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa sertifikasi kompetensi saja tidak memadai. Berbagai kondisi dinamis dan kekhawatiran

⁴¹ Darmin Nasution, 2011, “*Mewujudkan Keseimbangan yang Efisien Menuju Pertumbuhan yang Berkesinambungan*”, Pidato Gubernur Bank Indonesia pada Pertemuan Tahunan Perbankan 2011 9 Desember 2011

⁴² Asia Development Bank, “2050: Realizing Asian Century”, <http://www.adb.org/sites/default/files/publication/28608/asia2050-executive-summary.pdf>

⁴³ Collins, 2006, *Good to Great® Diagnostic Tool. Release version 1.00.*

krisis perbankan di Indonesia muncul lagi. Keseimbangan melalui pengawasan (*compliance*) dan pencegahan atas risiko yang diharapkan akan melahirkan sektor keuangan yang lebih solid ketahanannya terhadap tekanan krisis⁴⁴ rupanya tidak sepenuhnya terjadi.

Sejumlah observasi awal penelitian kompetensi umum dan kompetensi SDM yang dilakukan melalui diskusi kelompok terfokus sebelum menentukan Bank BTN sebagai subjek penelitian.⁴⁵ Kebutuhan penelitian kompetensi SDM dirasakan makin penting dan mendesak karena penolakan beberapa bank dan kesediaan sebagian besar bank untuk dinilai hanya dari data laporan tahunan (baik laporan keuangan maupun laporan berkelanjutan/manajerial) saja. Padahal, lingkungan bisnis dengan perbankan sebagai salah satu unsurnya bergerak sangat cepat. Dengan demikian, dikhawatirkan potensi permasalahan bahkan krisis global dapat muncul kembali sebagai konsekuensi cara pandang *stakeholder*, hegemoni pasar finansial, deregulasi pasar domestik, dan inovasi produk-produk finansial pada level perusahaan.⁴⁶ Pemahaman yang lebih mendalam aspek manajemen modal manusia (*human capital management*) pada industri perbankan kiranya dapat dijadikan alternatif bantuan untuk menjawab kebutuhan dan tantangan perubahan lingkungan usaha yang kompleks dan dinamis tersebut.

Rigiditas peraturan otoritas pengawasan dan faktor “rahasia perbankan” sering mengaburkan transparansi dan kualitas kinerja bank. Demikian pula dinamika kompetensi MSDM di lapangan. Keadaan ini menjadi kompleks karena kontradiksi, namun sebenarnya lebih tepat disebut dikotomi. Di satu sisi, industri perbankan dipengaruhi banyak hal sebagai pengungkit (*leverage*), misalnya: manajemen keuangan khususnya pengelolaan risiko, manajemen pemasaran, manajemen operasional, politik, sosial, budaya, serta teknologi informasi (*information technology*) dan teknologi informasi komunikasi (*information communication technology*) yang membuat industri perbankan bergerak sangat

⁴⁴ Darmin Nasution, 2010, "Reformasi Sektor Keuangan untuk Memperkuat Pondasi, Daya Saing, dan Stabilitas Perekonomian Nasional".

⁴⁵ Lihat lampiran hasil *focus group discussion* yang menghasilkan 52 bank terbaik pada berbagai kategori.

⁴⁶ Prasentyantoko, A., 2008, *Bencana Finansial Stabilitas Sebagai Barang Publik*, Jakarta: Kompas Media Nusantara., p. 47.

dinamis. Di sisi lain, kompleksitas perbankan Indonesia terkait dengan perbankan global, termasuk pengaturan perilaku SDM-nya yang mengutamakan prinsip kehati-hatian (*prudence*).

Oleh karena itu, pemikiran alternatif di kompetensi MSDM diperlukan untuk memahami situasi permasalahan yang tak terstruktur (*unstructure problem situations*). Peran dan kontribusi departemen dan professional individu SDM serta para pihak terkait (*stakeholder* atau aktor) dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pembelajaran perlu dikembangkan. Kemampuan ini pada akhirnya dapat memberikan solusi alternatif permasalahan pengembangan SDM organisasi keseluruhan.

Atas dasar beberapa penelitian terdahulu, kontekstualisasi pengembangan teori kompetensi MSDM pada industri dapat menjadi solusi alternatif. Di samping itu, keunikan lokal MSDM industri perbankan perlu pula digali dan dikuatkan. Profesional bank perlu bekerja sama mengelola SDM yang sedang berkembang menuju standar global. Situasi ini, sejak lama menjadi kegelisahan penulis sebagai praktisi dan akademisi SDM dalam menyongsong era global, khususnya pengembangan manajemen kompetensi (*competency management*) dan manajemen bakat (*talent management*).

Identifikasi permasalahan kompetensi MSDM dapat pula diperoleh dengan mengajukan pertanyaan bagaimana pembentukan komitmen tujuan hidup profesional SDM sebagai bagian manajemen kinerja? Bagaimana peranan memori masa pertumbuhan pra sekolah terhadap kompetensi lunak mereka? Bagaimana intervensi yang sebaiknya dilakukan? Bagaimana pula bagi mereka yang sudah melewati masa pertumbuhan dan akan/sudah menduduki jabatan pekerjaan tertentu diintervensi? Selanjutnya, kompetensi lunak apa sajakah yang memengaruhi manajemen tingkat atas (*high level management*) dan manakah yang memengaruhi manajemen tengah (*middle level management*) dan manajemen lini bawah (*low level management*)? Hal ini biasanya dipelajari pada ilmu psikologi, khususnya *positive psychology* yang dikembangkan Seligman⁴⁷ dan *neuro lingusitik programming* yang dikembangkan Bandler.⁴⁸

⁴⁷ Carr, Alan, 2004, *Positive Psychology*, New York: Brunner-Routledge dan C.R. Snyder & Shane J. Lopez, 2007, *Positive Psychology The Scientific and Practical Explorations of Human Strength*, California: Sage Publications.

Beberapa upaya pengembangan SDM dilaksanakan dengan alat-alat (*tools*) terkini. Misalnya *talent mapping* yang bersendi pada *positive psychology* dan *neuro linguistic programming* (NLP) dilaksanakan dengan gencar. Penggunaan *tools* tersebut mulai dari rekrutmen sampai persiapan retirement serta dilaksanakan pada berbagai fungsi keuangan, operasional, SDM, dan terutama marketing. Singkatnya, dinamika perubahan dan kompleksitas lingkungan bisnis perbankan (politik, ekonomi, sosial) dan upaya membangun sistem perbankan, baik pada tingkat industri maupun di dalam organisasi sudah dilakukan, namun agaknya masih belum memadai. Oleh karenanya, pengembangan kompetensi dan khususnya pengembangan kompetensi SDM perlu terus menerus dilakukan karena sangat penting peranannya dan makin mendesak kebutuhannya di masa depan. Hal ini terutama terkait dengan proses kritis perubahan pengawasan perbankan dari BI ke OJK yang berakibat pada kompetensi SDM dari level organisasi ke level kelompok dan individu dalam upaya menunjang kinerja organisasi.

1.3 Pokok Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Pokok masalah penelitian ini adalah kompetensi MSDM individu pada tiga tataran, yaitu: konteks lingkungan organisasi, departemen, dan individu itu sendiri. Situasi permasalahan teori dan praktik kompetensi MSDM organisasi perbankan bersifat kompleks dan dikhotomis karena terkait dengan ketiga level tersebut. Masyarakat/nasabah/perusahaan industri perbankan dilindungi oleh peraturan ketat (*highly regulated*) sehingga organisasi dituntut memiliki kesamaan kompetensi SDM. Namun di sisi lain, pengembangan kompetensi MSDM yang berdaya saing di kawasan regional masih kurang. Situasi pokok masalah ini dapat dirumuskan sebagai pengembangan sistem komprehensif kompetensi MSDM (*HR Competency*) yang berlangsung secara partisipatif serta bersifat inklusif interdisiplin pengetahuan sehingga menghasilkan kesepakatan transformasi yang diinginkan dan dapat dilaksanakan melalui siklus pembelajaran berulang-ulang dan berbasis budaya.

⁴⁸ Carol Wilson, 2007, *Best Practice in Performance Coaching*, London and Philadelphia: Kogan page., p. 109

Selanjutnya, pokok masalah tersebut dirumuskan dalam topik penelitian pertama yang bersifat *problem solving* pada sebuah bank, yaitu Bank Tabungan Negara (Bank BTN).⁴⁹ Sebagai laboratorium penelitian, permasalahan tersebut sekaligus menjadi permasalahan (refleksi) teoritis organisasi bank. Topik penelitian tersebut adalah:

- 1) Bagaimana profesional SDM Bank BTN mendesain ulang dan mengembangkan sistem pengembangan kompetensi MSDM sebagai individu pemosisi strategis dan aktivis kredibel mendisain dan melaksanakan fungsi-fungsi departemen SDM sebagai (1) pembangun kapabilitas, (2) kampiun perubahan, (3) inovator dan integrator SDM, serta (4) proponen teknologi untuk meningkatkan kinerja layanan berstandar dunia era Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015 ?
- 2) Bagaimana profesional SDM organisasi perbankan, dalam peranannya sebagai pemosisi strategis, mendisain ulang kompetensi MSDM untuk membangun strategi perilaku sebagai daya saing organisasi pada industri dan kawasan regional dan global melalui dinamika pembelajaran para pelaku industri dan otoritas pengawasan perbankan?
- 3) Bagaimana profesional SDM organisasi perbankan, dalam peranannya sebagai aktivis kredibel, mendesain ulang kompetensi profesional MSDM untuk meningkatkan strategi perilaku sebagai daya saing individu dalam organisasi perbankan era regional dan global melalui dinamika pembelajaran internal dan eksternal?
- 4) Bagaimana departemen SDM organisasi perbankan, melalui manajer profesionalnya, mendesain ulang strategi budaya kerja kesisteman? Bagaimana pengembangan kompetensi MSDM sebagai pembelajaran internal dan eksternal membangun daya saing dan daya pikat organisasi sistem kerja kinerja unggul melalui subsistem: (1) pembangun kapabilitas, (2) kampiun perubahan, (3) inovator dan integrator SDM, serta (4) proponen teknologi era regional dan global?

⁴⁹ Pembahasan lebih lanjut pemilihan subjek penelitian pada Bank BTN lebih lanjut di di Bab III

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis proses pembelajaran dan memberikan rekomendasi pengembangan kompetensi MSDM pada organisasi, departemen, dan individu pada Bank BTN. Tujuan secara akademik adalah memberikan sumbangan teoritis melalui berupa alternative model kompetensi MSDM yang disepakati para aktor dengan basis akomodasi dan harmonisasi konsep *HR Competency* RBL 2012.

Tujuan tersebut dapat dijelaskan dalam butir-butir sebagai berikut:

- 1) Menghasilkan pemecahan masalah pengembangan kompetensi MSDM pada Bank BTN melalui peranannya sebagai (1) pemosisi strategis, (2) aktivis kredibel, (3) pembangun kapabilitas, (4) kampiun perubahan, (5) inovator dan integrator SDM, dan (6) proponen teknologi. Melalui dinamika pembelajaran internal dan eksternal, para aktornya sepakat melaksanakan perubahan desain kompetensi MSDM dan kompetensi SDM yang elegan dan berbudaya era Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015 dan integrasi finansial ASEAN 2020.
- 2) Menghasilkan desain baru kompetensi MSDM untuk para pemangku kepentingan organisasi perbankan dalam peranannya sebagai pemosisi strategis. Melalui dinamika pembelajaran internal dan eksternal, organisasi membangun perilaku dan daya saing kepemimpinan pada industri, kawasan regional dan global yang elegan dan berbudaya.
- 3) Menghasilkan desain baru kompetensi MSDM bagi pemangku kepentingan organisasi SDM perbankan dalam peranannya sebagai aktivis kredibel. Melalui siklus pembelajaran internal dan eksternal, organisasi membangun sistem kesadaran kompetensi profesional SDM aktivis kredibel yang elegan dan berbudaya dalam organisasi perbankan regional dan global.
- 4) Menghasilkan desain baru sistem pengembangan kompetensi MSDM bagi profesional departemen SDM organisasi perbankan dalam peranan sebagai (1) pembangun kapabilitas, (2) kampiun perubahan, (3) inovator dan integrator SDM serta (4) proponen teknologi. Melalui dinamika pembelajaran internal dan eksternal, organisasi membangun sistem kerja berkinerja unggul di kawasan regional dan global yang elegan dan berbudaya.

1.5 Signifikansi Penelitian

Upaya pengembangan kompetensi MSDM yang berkembang saat ini dimulai dengan peneliti mencari tahu bagaimana Kompetensi MSDM Organisasi Perbankan diteliti dengan metodologi penelitian alternative riset tindakan berbasis *Soft Systems Methodology* pada Bank BTN. Diharapkan riset ini dapat memberi sumbangan pengetahuan SDM yang signifikan. Pertimbangannya antara lain *research objectives* dan *theoretical framework* yang digunakan peneliti relevan dengan situasi kompleks lingkungan dan kebutuhan organisasi akan pentingnya Kompetensi MSDM saat ini.

Penelitian ini, dari sisi konten dan metodologi (Bab II dan Bab III), menggunakan isu aktual. Pokok masalah yang diteliti bersifat strategis dan kritis namun masih jarang diteliti. Sedangkan metode penelitian *soft systems methodology* (SSM) berbasis riset tindakan mendukung akomodasi teori sesuai dengan konteks organisasi seperti yang dilakukan Uchiyama yang mengkritisi teori SSM Checkland serta pemikiran Kimura.⁵⁰

Upaya Hardjosoekarto⁵¹ mengenalkan dan mengembangkan SSM secara kontekstual di Indonesia pada berbagai domain pengetahuan sangat penting. Dengan penelitian ini, kiranya Administrasi dan Pengembangan SDM menawarkan metodologi alternatif yang dapat melengkapi riset SDM selama ini. Dengan upaya yang berlangsung selama lebih dari dua tahun disertai perisitensi dan konsistensi yang sungguh-sungguh, penelitian ini diharapkan menawarkan perubahan yang signifikan dalam pengembangan kompetensi MSDM organisasi perbankan di Indonesia maupun di kawasan regional dan global.

1.6 Batasan Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah pengembangan kompetensi MSDM dengan mengacu model kompetensi MSDM RBL Group pada organisasi bank dengan pendekatan *Soft Systems Methodology based Action Research (SSM based*

⁵⁰ Uchiyama K (2009), *A concise theoretical grounding of action research: based on Checkland's soft systems methodology and Kimura's phenomenological psychiatry*. The Institute of Business, Daito Bunka University, Japan

⁵¹ Sudarsono Hardjosoekarto. 2012, *Soft Systems Methodology, (Metodologi Serba Sistem Lunak)*. Jakarta: UI Press-Lab Sosio Pusat Kajian Sosiologi, pp 12-18

AR). Artinya teori kompetensi MSDM Ulrich dkk.⁵² dengan pendekatan penelitian konfirmatori tersebut dalam penelitian ini dikritisi dengan pendekatan konstruktivisme riset tindakan (*action research*). Peneliti mengeksplorasi fenomena pengembangan kompetensi MSDM perbankan dengan membatasi pada waktu dan kegiatan yang berkaitan dengan fokus penelitian pada organisasi perbankan Bank BTN tahun 2012-2014.

Penelitian meliputi sejumlah aspek yang berkaitan dengan proses kebijakan SDM mulai dari proses identifikasi, perumusan, implementasi, dan evaluasi kebijakan pengembangan SDM. Aspek tersebut, mencakup struktur organisasi, perencanaan kebijakan, penyusunan dan pengelolalan sistem SDM, pengelolaan kompetensi MSDM, mekanisme komunikasi, koordinasi, dan evaluasi antarunsur birokrasi dengan *stakeholder* yang lain. Masalah lainnya adalah pengembangan nilai-nilai, kepercayaan, citra diri, sikap, perilaku, ciri fisik (*trait*) dan budaya organisasi serta kepemimpinan yang muncul dalam proses pengembangan kompetensi MSDM perbankan.

⁵² Dave Ulrich, Wayne Brockbank, Dani Johnson, Kurt Sandholtz, and Jon Younger, (2007) *HR Competency: Mastery at the Intersection of People and Business*, Washington D.C.: SHRM. serta Dave Ulrich and Wendy Ulrich., 2010, *The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations that Win*, The McGraw-Hill Company.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini peneliti membagi pembahasan menjadi dua bagian yaitu: pertama, pemaparan aspek strategik manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai pengungkit kinerja organisasi. Pembahasan ini mendalami peran subsistem strategi pengembangan manajemen sumberdaya manusia. Selanjutnya, dalam bingkai strategi SDM dipaparkan strategi pengembangan sumberdaya manusia dengan fokus pada pendekatan baru *human capital management* (HCM) khususnya subsistem *human capital development* (HCD). Bagian kedua, menjelaskan pengertian kompetensi MSDM, kompetensi (*competence* atau *competency*). Paparan anatar lain tentang diskusi teoritis: apakah HCM adalah paradigma baru atau sekadar alat dalam MSDM. Akhirnya, dijelaskan kompetensi MSDM sebagai strategi pengungkit kinerja organisasi.

2.1 Pergeseran Paradigma Kinerja Organisasi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kinerja organisasi adalah proses terus-menerus mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan individu, tim, dan penjabaran (*aligning*) kinerja mereka dengan tujuan organisasi. Hasil (*outcomes*) tersebut dihasilkan dari fungsi atau aktifitas tertentu selama periode tertentu.¹ Oleh karena itu perlu dibedakan administrasi dan manajemen dalam memperlakukan organisasi. Kusdi² melakukan

¹ Gary Dessler, 2015, *Human Resource Management*, Edinburg London: Pearson Education Ltd., 293

² Kusdi, 2009, *Teori Organisasi dan Administrasi*, Jakarta: Salemba Humanika.

“analisis reflektif” terhadap organisasi yang merupakan domain dari ilmu administrasi dan manajemen. Beberapa ciri yang dirumuskan Kusdi tentang administrasi SDM dan MSDM memberikan arah pembahasan lebih spesifik penelitian kompetensi secara strategis dan metodologis. Perbedaan tersebut terkait juga dengan kontribusi keilmuan dan praktik bisnis. Administrasi menghasilkan pengetahuan berupa strategi kebijakan SDM. Sedangkan, dari sisi manajemen SDM diperoleh praktik terbaik (*best practice*) berupa pengetahuan berbasis pengalaman. Di sisi lain, manajemen mengambil domain tindakan dan aktivitas. Dengan demikian, administrasi SDM lebih terkait dengan kebijakan sehingga dapat dibedakan dengan manajemen SDM memperhatikan fokus alat-alat (*tools*) tindakan. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.1 Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia³

<i>Human Resources Administration And Development</i>	<i>Human Resources Management</i>
<i>Art</i>	<i>Science</i>
<i>Policy</i>	<i>Execution</i>
<i>Values</i>	<i>Facts</i>
<i>Upper</i>	<i>Lower</i>
<i>Echelons</i>	<i>Echelons</i>
<i>Strategy</i>	<i>Tactics</i>
<i>Qualitative</i>	<i>Quantitative</i>
<i>Human</i>	<i>Material</i>
<i>Reflective</i>	<i>Active</i>
<i>Generalism</i>	<i>Specialism</i>

Sumber: Kusdi (2009) diolah kembali

Dengan mengacu Tabel 2.1, pembahasan kompetensi MSDM dalam domain administrasi SDM mengambil posisi yang jelas berbeda dengan penelitian kompetensi MSDM di domain pengetahuan manajemen, maupun psikologi. Dalam hal ini, pengembangan SDM dilihat sebagai sebuah kebijakan (*policy*) organisasi baik untuk jangka panjang maupun operasionalisasi sehari-hari. Proses dan tahapan eksekusi strategi yang mengacu kepada *policy* dan regulasi merupakan pekerjaan tiada akhir dari organisasi, khususnya departemen SDM dan *top level management* yang membidangnya.

Sejalan dengan pemikiran tersebut, domain ilmu administrasi lebih bersifat kualitatif, reflektif, dan inklusif. Dengan pertimbangan tersebut, pendekatan maupun

³ Dimodifikasi dari Kusdi berdasar ide Hodgkinson (1978:4), Kusdi, 2009, *Teori Organisasi dan Administrasi*, Jakarta: Salemba Humanika.

metodologi penelitian yang dibutuhkan berbeda dengan manajemen. Pendekatan, dalam metodologi maupun konten, ini menghasilkan penjelasan dan solusi alternatif holistik yang diperlukan dalam menanggapi perkembangan lingkungan organisasi yang kompleks dan dinamis.

Perkembangan organisasi secara langsung memengaruhi pengembangan sumber daya manusia. Hasil studi Kotter (1997) menunjukkan bahwa abad ke-21 diwarnai perubahan lingkungan yang sangat cepat dengan banyak pihak (*actor*) yang terlibat. Ciri lainnya adalah pemberdayaan dan keputusan diambil dengan terbuka, jujur, dan risiko yang dikalkulasi dengan baik. Hal ini tentu menuntut strategi pengelolaan SDM yang berbeda. Perbandingan organisasi abad ke-20 dan ke-21 terlihat pada tabel 2.2.

Tabel 2.2 Perbedaan Organisasi Abad ke-20 dan Abad ke -21

ORGANISASI ABAD KE-20	ORGANISASI ABAD KE-21
Berfokus ke dalam	Berorientasi ke luar
Tersentralisasi	Memberdayakan
Lambat dalam membuat keputusan	Cepat dalam mengambil keputusan
Politis	Terbuka dan jujur
Tidak berani mengambil risiko	Lebih berani mengambil risiko

Sumber: Kotter (1997: 213) dikutip Kusdi (2009)⁴

Salah satu sumber pendorong perubahan adalah teknologi sebagai *enabler*. Teknologi informasi yang terkait dengan sistem, maupun teknologi informasi komunikasi yang digunakan individu dan organisasi mendorong organisasi lebih transparan sehingga banyak pihak merasa terberdayakan (*empowered*), merasa kuat, berani mengambil inisiatif, dan berani mengambil risiko. Di sisi lain, untuk meningkatkan kemampuan bersaing, organisasi perlu meletakkan peran orang secara strategik. Sistem aktifitas manusia (*human activity systems*) sebagai subjek menghasilkan peningkatan kualitas dan inovasi dalam proses, sistem, ataupun produk. Melalui dialog kesisteman, organisasi mampu mempertahankan, meningkatkan, atau memperluas pangsa pasar (*market share*).

Persaingan dalam industri menuntut organisasi mampu memanfaatkan keunggulan administrasi dan manajemen SDM. Secara praktik terlihat pada peran ganda departemen SDM yang banyak terkait dengan strategi, kebijakan, dan nilai menghadapi perubahan organisasi dan lingkungan organisasi yang kompleks di satu sisi. Di sisi lain, professional SDM sebagai manajer lini menjadi *benchmark* model

⁴ Ibid, p.

peran (*role model*) eksekusi, taktik, tindakan sehari-hari. Dalam kaitan dengan penciptaan keunggulan bersaing melalui utilitas SDM, peran departemen SDM dan profesionalnya adalah meningkatkan kualitas kontribusi semua orang dalam organisasi dengan membagikan sumber-sumber dukungan kepada mereka agar perusahaan mampu merespons perubahan tuntutan pasar secara efektif. Untuk itu diperlukan pengukuran kontribusinya terhadap kinerja organisasi.

Selama ini dikenal bahwa tujuan dari upaya manajemen SDM adalah efektivitas dan efisiensi organisasi. Ukuran yang biasa dipakai dalam dimensi efektivitas organisasi pada dasarnya bertumpu pada SDM maupun sumber daya lainnya seperti sumber daya produksi maupun sumber daya finansial. Berikut ini dimensi-dimensi struktur organisasi yang biasa dipakai untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Tabel 2.3 Dimensi-dimensi Struktur Organisasi

DIMENSI	UKURAN YANG BIASA DIPAKAI
Ukuran	Jumlah anggota dalam organisasi
Komponen administratif	Persentase total jumlah anggota yang menjalankan tanggung jawab administratif
Rentang kendali	Jumlah bawahan yang menjadi tanggung jawab seorang manajer
Spesialisasi	Jumlah kekhususan yang dilakukan di dalam organisasi
Standarisasi	Adanya prosedur-prosedur untuk mengatur peristiwa atau aktivitas yang bersifat berulang atau regular
Formalisasi	Sejauh mana aturan-aturan, prosedur-prosedur, dan komunikasi dilakukan secara tertulis
Sentralisasi	<u>Konsentrasi wewenang pengambilan keputusan</u>
Kompleksitas	<u>Jumlah diferensiasi vertikal, jumlah unit atau departemen</u>
Delegasi wewenang	Rasio antara jumlah keputusan manajerial spesifik yang didelegasikan pucuk pimpinan dan jumlah yang diputuskan sendiri
Integrasi	<u>Kualitas kerja sama di antara unit-unit yang dibutuhkan untuk menyatukan tujuan; atau rencana-rencana dan umpan balik yang digunakan untuk mengkoordinasi unit-unit</u>
Diferensiasi	Jumlah fungsi-fungsi khusus yang dijalankan dalam organisasi, atau perbedaan dalam orientasi kognitif dan emosional di antara para manajer dari departemen yang berbeda

Sumber: Hatch (1997:166) Robbins (1990:82) dalam Kusdi, 2009⁵ digarisbawahi oleh peneliti

Untuk memahami MSDM perlu memandang organisasi dan subsistem serta personal individu yang menggerakkan roda organisasi menghasilkan kinerja unggul. Peran MSDM dalam membangun kemampuan organisasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui faktor manusia dalam organisasi,

⁵ Ibid, p.

terwujud dalam tiga cara. Ketiga hal tersebut dapat merupakan satu kesatuan ataupun pilihan: (1) proses implementasi strategi, (2) menjadi bagian dari kesatuan strategik, atau (3) berperan dalam menghadapi perubahan.

Dimensi-dimensi struktur mengakibatkan perlunya seperangkat sistem dan alat. Misalnya *job analysis* yang menghasilkan *job description* dan *job specification*, penilaian dan manajemen kinerja, serta *job evaluation untuk pengimbangan*. Proses ini, membantu organisasi untuk meningkatkan kapabilitas dan daya saingnya melalui pengembangan kompetensi dari sisi manajemen. Berkaitan dengan efektivitasnya, strategi SDM diukur dalam dimensi organisasi yang perlu diambil dalam menanggapi perubahan lingkungannya.

Perkembangan MSDM dari sisi ilmu administrasi, dipengaruhi domain keilmuan dari beberapa bidang ilmu terkait. Pembahasan masalah administrasi, manajemen, dan pengembangan SDM di Indonesia telah melalui proses panjang penciptaan pengetahuan baik pada ilmu manajemen maupun administrasi. Pembahasan ini diharapkan akan menjelaskan perbedaan signifikan antara ilmu manajemen dan ilmu administrasi yang dalam perkembangannya di Indonesia kedua hal ini berkembang dan bernaung di bawah fakultas yang berbeda: administrasi di fakultas ilmu sosial dan manajemen di fakultas ekonomi.

Dengan memperhatikan hal ini, diharapkan semangat eksklusif masing-masing disiplin ilmu menjadi cair. Pada hemat peneliti, menumbuhkan semangat inklusif dan menerima keberagaman akan menciptakan solusi alternatif yang dibutuhkan. Pendekatan inklusif juga dibutuhkan untuk membentuk lingkungan bisnis. Lingkungan bisnis yang tanpa batas menyebabkan perdagangan dunia menjadi sangat kompetitif. Globalisasi dan teknologi membentuk tuntutan pelanggan semakin tinggi, isu faktor lingkungan yang semakin menggema, *product life cycle* semakin pendek serta inovasi produk cenderung meningkat. Oleh karena itu, daya inovasi berkesinambungan perlu dilakukan dan didukung oleh kreativitas karyawan. Upaya menggali kemampuan individu, tim dan organisasi serta pembudayaan nilai-nilai profesional SDM perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Cara pandang dalam membentuk daya saing individu dan organisasi perlu disepakati.

2.1.1 Daya Saing dan Kompetensi Inti Organisasi

Daya saing berbasis *value, rareness, imitability*, dan *organization* (VRIO) adalah suatu perjalanan panjang dalam upaya manajemen kinerja.⁶ Hal ini disebabkan daya saing berkelanjutan lebih banyak diperoleh dari pengembangan tim daripada individu. Menyadari hal tersebut, SDM sebagai aset akan membuat daya saing organisasi tidak mudah ditiru oleh organisasi lain.

*Compared to tangible resources, intangible resources are a superior source of core competencies....Because intangible resources are less visible and more difficult for competitors to understand, purchase, imitate, or substitute for, firms prefer to rely on them rather than on tangible resources as the foundation for their capabilities and core competencies. In fact, the more unobservable (i.e., intangible) a resource is, the more sustainable will be the competitive advantage that is based on it.*⁷ (garis bawah oleh peneliti)

Meningkatkan kapabilitas organisasi menjadi tanggung jawab segenap pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal. Sebab dengan menyadari perlunya pembelajaran, organisasi akan lebih memahami situasi dan pada gilirannya dapat mengambil sikap yang tepat dalam perubahan yang sangat cepat ini. Perbandingan aset *tangible* dan *intangible* pada tabel 2.4 akan membantu pemahaman pentingnya pengembangan *intangible asset*, khususnya SDM.

Tabel 2.4 Tangible versus Intangible Asset

Tangible Asset	Intangible Asset
Mudah terlihat	Tidak terlihat
Dihitung setepat-tepatnya	Sulit untuk dihitung
Bagian dari neraca keuangan	Tidak terlacak melalui akuntansi
Investasi menghasilkan pendapatan yang diketahui	Penilaian didasarkan pada asumsi
Dapat dengan mudah diduplikasi	Tidak dapat dibeli atau diimitasi
Terdepresiasi bila digunakan	Apresiasi bila digunakan
Mempunyai aplikasi terbatas	Mempunyai aplikasi jamak tanpa pengurangan nilai
Dikelola sangat baik dengan mentalitas "kelangkaan"	Dikelola sangat baik dengan mentalitas "kelimpahan"
Daya ungkit terbaik melalui pengendalian	Daya ungkit terbaik melalui penyesuaian
Dapat diakumulasi dan dapat disimpan	Bila tidak digunakan, usianya pendek.

Sumber: Kusdi, 2009.⁸

⁶ Jay B. Barney & Patrick M. Wright, 1998, "On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", vol 37, no 1, 31-46 serta Jay B. Barney dan Delwyn N. Clark, 2007, *Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Britain: Oxford University Press. pp. 11-12

⁷ Michael A. Hitt, Duane Ireland, & Robert E. Hoskisson, 2009, *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Publishing., p.105

⁸ *ibid*, p

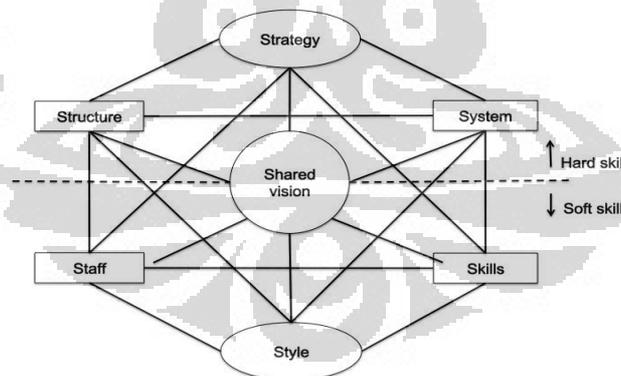
Upaya meningkatkan daya saing organisasi dilaksanakan melalui peningkatan kapabilitas yang ditunjang oleh kompetensi individu organisasi pada semua level dan fungsi.⁹ Partisipasi dan sekaligus solusi yang diupayakan untuk meningkatkan daya saing (*competitive advantage*) seperti dijelaskan Hitt meliputi empat kriteria: kapabilitas yang bernilai tambah, jarang, biaya tinggi untuk ditiru, dan susah digantikan.

Tabel 2.5 The Four Criteria of Sustainable Competitive Advantage

<i>Valuable Capabilities</i>	<i>Help a firm neutralize threats or exploit opportunities</i>
<i>Rare Capabilities</i>	<i>Are not possessed by many others</i>
<i>Costly-to-Imitate Capabilities</i>	<i>Historical: A unique and a valuable organizational culture or brand name Ambiguous cause: The causes and uses of a competence are unclear Social complexity: Interpersonal relationships, trust, and friendship among managers, suppliers, and customers</i>
<i>Nonsubstitutable Capabilities</i>	<i>No strategic equivalent</i>

Sumber: Hitt, 2009

Di samping itu, salah satu pondasi yang penting dalam konteks menghasilkan konsep daya saing yang masih relevan sampai saat ini adalah konsep McKinsey¹⁰. Konsep 7S yang terdiri atas: *shared value, structure, system, staff, skills, style, dan strategy* (perhatikan Gambar 2.1) masih relevan dengan dunia bisnis mutakhir. Dinamika dan kompleksitas lingkungan tergambar dengan pendekatan yang strategik dan komprehensif.



Gambar 2.1 Model 7 S McKinsey¹¹

Sumber: Peters & Waterman, 1982

⁹ Barney & Clark, Op.Cit., pp. 69 dan 128 menjelaskan pendekatan berbasis resource (*resources based view*) dengan akronim VRIO (*value, rareness, imperfect imitability, dan organization*)

¹⁰ Thomas J Peter & Robert H Waterman, 1982, *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row

¹¹ *ibid.*, p.

Penjelasan Peter melalui gambar tersebut memberikan landasan yang sangat penting. Tiga lingkaran dalam susunan vertical mulai strategi (*strategy*), visi yang dibagikan (*shared vision*), dan gaya manajemen/kepemimpinan (*style*) membantu pemahaman sistem dalam maknanya sebagai sistem aktivitas manusia (*human activity systems*). Hal ini sangat penting dalam pemahaman kompetensi inti dan daya saing organisasi. Selengkapnya ketujuh faktor daya saing tersebut adalah:

1. *Strategy*: strategi organisasi dibangun berdasarkan *shared vision* dan keempat elemen yang mendasarinya secara langsung. Strategi merefleksikan kajian dan respon yang akurat tentang lingkungan bisnis, terutama tindakan/aktivitas saat ini dan akan datang dari para pesaing organisasi, sehingga merupakan refleksi atas *skills* yang ada. (gambar 2.1)
2. *Shared Vision*: visi bersama yang melandasi berdirinya organisasi merupakan *guideline* organisasi untuk tumbuh dan berkembang. Oleh karenanya, suatu visi yang baik, harus dipahami bersama (menjadi *shared vision*). (gambar 2.1)
3. *Structure*: struktur organisasi (*organizational structure*) adalah kanalisasi *shared vision* sehingga sasaran dan tujuan organisasi tercapai secara optimal. (gambar 2.1)
4. *System*: sistem bersumber pada *shared vision* yang ada menyangkut perencanaan, implementasi, kontrol dan evaluasi, anggaran, dan penghargaan.
5. *Staff*: berdasarkan *shared vision* yang ada, organisasi membentuk personil di dalamnya (pengurus). (gambar 2.1)
6. *Skills*: keterampilan setiap individu menentukan keberhasilan organisasi mencapai sasaran dan tujuannya dengan efektif dan efisien. Oleh karenanya, *skills* merupakan cerminan dari *core competence*. (gambar 2.1)
7. *Style*: gaya manajemen (kepemimpinan) organisasi merupakan hasil perpaduan antara kelima elemen (*strategy, structure, system, staff, skills*). Gaya kepemimpinan yang kurang tepat dengan kelima elemen tersebut akan menyebabkan organisasi menjadi gagal atau bahkan menuju kematian. (gambar 2.1)

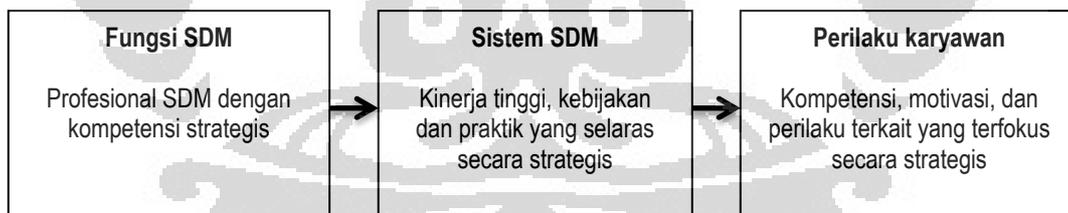
Dikaitkan dengan kompetensi, perhatian utama organisasi saat ini mengarah pada faktor “*hard*” dan “*soft*” dalam kepemimpinan dan sistem. Pinnow menekankan *shared values* sebagai *superordinate goals* yang terbentuk dalam budaya.

Pemimpin yang baik, sebagai bagian dari sistem menyeluruh, memberikan pengaruh signifikan.¹² Keberhasilan pemimpin terutama melalui perannya dalam menggunakan secara optimal komunikasi.¹³ Dapat diringkaskan bahwa masalah penting dalam strategi adalah komunikasi dan eksekusi terus menerus melalui pembelajaran dan pengadopsian sesuai dinamika lingkungan dengan fleksibel.

2.1.2 Kinerja Organisasi, Strategi Sumber Daya Manusia, dan Kompetensi

Kinerja MSDM diukur melalui tiga klasifikasi: ukuran aktifitas, ukuran kinerja, dan ukuran nilai tambah.¹⁴ Ukuran aktifitas hanya mengukur berdasarkan data kuantitatif, misalnya jumlah jam pelatihan dan biayanya. Namun tidak mengukur dampaknya terhadap kinerja individu maupun organisasi. Ukuran kinerja mengukur kontribusi, produktifitas, dan profitabilitas. Sedangkan ukuran nilai tambah memberikan informasi kontribusi karyawan dibandingkan biaya yang dikeluarkan. Oleh karena itu organisasi mengelola kinerja melalui fungsi, sistem, dan perilaku segenap karyawannya.

Pemangku kepentingan organisasi, dengan difasilitasi departemen SDM, menyusun rencana strategik SDM (*strategic human resources management*). Rencana tersebut merupakan disain arsitektural yang dihasilkan dari proses sekuensial seperti berikut ini¹⁵.



Gambar 2.2 Arsitektur Strategis SDM

Sumber: Becker, Huselid & Ulrich, 2006

Peranan departemen SDM, dalam fungsinya sebagai manajer lini maupun *support* bagi departemen lain, dikembangkan melalui interaksi pembelajaran agar hasilnya

¹² Daniel F. Pinnow, 2011, *Leadership – What Really Matters a Handbook on Systemic Leadership*, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, p 114

¹³ Ibid., pp. 137-148

¹⁴ Kearns dalam Angela Baron & Michael Arsmtrong, 2013, *Human capital Management*, Jakarta: Penerbit PPM, p. 93

¹⁵ Becker, Brian, Dave Ulrich, and Mark Huselid, 2001, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

optimal. Tantangan organisasi yang efektif adalah membangun *state of the art* dalam kapabilitas dan kompetensinya, “*An effective organization typically needs both state-of-the-art knowledge with respect to its core competencies and capabilities that allow it to execute its strategy with respect to product or service development and delivery.*”¹⁶ Pandangan Lawler ini terkait dengan strategi membangun dan eksekusinya di lapangan.

*Having the right competencies and capabilities is basic to strategy execution. That is why, there is indicate a mutual influence process between the “competencies and capabilities” point on the star, and the “strategy” box. When an organization competes on what it can do, the link between strategy and competencies and capabilities is critical.*¹⁷

Manajer SDM berpartisipasi dengan pandangan yang jelas tentang fokus, tujuan, karakteristik, dan hasil pembelajaran yang diperoleh dalam kegiatannya mendukung fungsi lini. Hasilnya menurut Makhijani dalam riset human capital di Indonesia adalah dua strategi: *automated self service* dan *HR shared service*.¹⁸

Departemen dan profesional SDM menjalankan kedua strategi ini melalui kreativitas, komitmen, *intrapreneurship*, kemauan, serta kemampuan belajar secara terus menerus. Strategi SDM diarahkan pada pembentukan budaya perusahaan dan perencanaan SDM profesional. Aktivitas MSDM seperti misalnya rekrutmen dan seleksi, orientasi karyawan, pemeliharaan, pelatihan, pengembangan dan penilaian kinerja MSDM mengacu pada strategi masa depan. Orientasi “*future trends and needs*”, “*demand and supply*”, peraturan pemerintah, kebutuhan kuantitas dan kualitas, potensi pesaing, perubahan-perubahan sosial, demografis, budaya, teknologi. Huselid dkk. menyimpulkan bahwa system MSDM dipengaruhi oleh strategi SDM yang dikenal sebagai HPWS (*High-Performance Work System*).¹⁹

¹⁶ Edward E. Lawler, 2008, *Talent: making people your competitive advantage*, San Francisco: Jossey-Bass

¹⁷ Ibid., p.

¹⁸ Naresh Makhijani, Krishnan Rajendran, dan James Creelman., 2009, *Managing Human capitalin Indonesia: Best Practices in Aligning People with Strategic Goals*, Jakarta: Azkia Publisher., 21-22

¹⁹ Brian Becker, Dave Ulrich, and Mark Huselid, 2001, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.2006

Dalam hubungan antara manajemen SDM strategis dengan HCM, Becker dkk.²⁰ mengacu pada kebutuhan organisasi untuk mengembangkan ‘sistem kerja berkinerja tinggi’. Dalam organisasi yang memiliki sistem kinerja tinggi, eksekutif SDM dan eksekutif yang lain memandang sistem SDM sebagai bagian integral dari strategi perusahaan. Armstrong menekankan pendapat Kaplan dan Norton bahwa kontribusi pengukuran kinerja berimbang antara keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.²¹ Peran dan kontribusi utama HCM di sini, adalah pada pengukuran. Mayo mengupayakan identifikasi human value atau human asset worth.²² Perusahaan mengelola dan mengukur hubungan antara sistem SDM dan sistem implementasi strategi dengan kinerja perusahaan.

Kinerja organisasi yang lazim dikenal juga sebagai keefektifan organisasi (*organizational effectiveness*) oleh Kaplan & Norton diukur dengan menggunakan pendekatan empat perspektif: *financial, customer, internal process* dan *people development* dalam *balanced scorecard*.²³ Pengukuran kinerja organisasi dengan *Balanced Scorecard (BSC)* tersebut memberikan sumbangan teoritis solusi pertumbuhan berimbang antara sektor keuangan, pemasaran, produksi, dan sumber daya manusia (SDM) berdasarkan perencanaan strategis dan sistem manajemen. Selanjutnya, upaya penyelarasan strategi perusahaan dengan strategi SDM ditemui pada model pengukuran dan pengelolaan kinerja organisasi serta pengukuran kontribusi serta kinerja departemen SDM dengan *Human Resources Scorecard (HR Scorecard)*.²⁴

Dalam peran dan fungsi peningkatan kinerja tersebut, manajemen sumber daya manusia (MSDM) atau *human resources management (HRM)* berperan strategis. MSDM mengelola talenta (*talent*) bagian-bagian lain di dalam organisasi agar berkembang untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

²⁰ Ibid., p...

²¹ Angela Baron & Michael Arsmtrong, 2013, *Human capitalManagement*, Jakarta: Penerbit PPM, p. 102

²² Mayo, 2001 dalam Angela Baron & Michael Arsmtrong, *ibid.*, p., 102

²³ Norton, Robert S. dan David P. Kaplan, 1996, *The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review.

²⁴ Brian Becker, Dave Ulrich, dan Mark A. Huselid dalam “*The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*,” dikritisi tidak tepat lagi oleh Florian Bohlandt, 2006 dalam “*Is Your HR Scorecard Up To Date?*,” tesis program Master of Business Administration, Graduate School of Business of the University of Stellenbosch

Strategi pengembangan dan implementasi organisasi tersebut bertumpu pada kekuatan segenap individu di dalamnya. Oleh karenanya, penekanan dan pemahaman MSDM sebagai sistem dan subsistem berperan penting. Hal tersebut sejalan dengan Mathis yang mengatakan, “*Human resource (HR) management is designing management systems to ensure that human talent is used effectively and efficiently to accomplish organizational goal.*”²⁵ Sebagai sistem dan subsistem, strategi organisasi dikembangkan bersama-sama oleh segenap pemangku kepentingan antara lain melalui penciptaan *core competency* yang berbasis sumber daya internal.

Pada organisasi berkinerja tinggi program HCM-nya memiliki ciri utama karyawan memahami harapan perusahaan terhadap mereka karena pemahaman yang jelas tujuan dan tanggung jawab. Karyawan mempunyai keahlian dan kompetensi untuk mencapai kinerja tinggi yang dihargai dan diberi imbalan sesuai. Hal ini sebagai hasil sinkronisasi karyawan melaksanakan pekerjaan yang bermakna karena terdapat kecocokan antara kemampuan dan tugas yang dilaksanakan. Di sisi lain, manajer sebagai pemimpin dan *coach*, memberi dukungan dan umpan balik secara teratur, mengevaluasi kinerja, dan mengembangkan karyawan. Awal dari semua itu adalah *talent pool* yang menjamin pasokan tenaga berkinerja tinggi secara berkelanjutan untuk peran-peran kunci. Hal inilah yang membentuk iklim kepercayaan dan kerja sama tim yang diarahkan untuk memberikan layanan yang berbeda kepada pelanggan. Riset Purcell menghasilkan Model Manusia dan Kinerja Bath²⁶ disingkat AMO yaitu: *ability, motivation, dan opportunity*.

Kaitan antara sistem kinerja organisasi dan strategi HCM memberi dasar untuk melakukan evaluasi, diagnosis, dan tindakan. Dengan demikian, HCM sebagai alat manajemen SDM strategis menyelaraskan manajemen SDM dengan strategi bisnis. Manajemen SDM strategis merupakan pendekatan untuk mengembangkan kebijakan, program, dan praktik manajemen SDM agar selaras dengan upaya pencapaian tujuan strategis perusahaan. Baik manajemen SDM strategis, maupun HCM pada dasarnya adalah manajemen berbasis sumber daya.

²⁵ Mathis, 2011, 4

²⁶ Purcell, 2002 dalam Angela Baron & Michael Arsmtrong, 2013, *Human capitalManagement*, Jakarta: Penerbit PPM, p. 115

Manajemen berbasis sumber daya menekankan pemanfaatan sumber daya seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan strategis. HCM menekankan pentingnya *human capital* sebagai cara menciptakan nilai tambah melalui pengukuran *human capital*.

HCM mengindikasikan arah yang harus diambil untuk meningkatkan kapabilitas SDM. Tepatnya HCM memberi arah untuk mencapai kesesuaian strategi (*strategic fit*) antara sumber daya dengan peluang, dengan mendapatkan nilai tambah penggunaan modal manusia (*human capital*) secara efektif melalui pengembangan HCM.²⁷ Pendekatan HCM strategis mencakup:

- 1) Mengidentifikasi *driver* kinerja organisasi seperti pelayanan pelanggan, inovasi, kualitas, dan kepemimpinan dalam penjualan/biaya.
- 2) Mengidentifikasi dan menetapkan atribut utama yang dibutuhkan karyawan untuk memberikan kinerja unggul. Tingkat kepemilikan atribut ini dapat dimasukkan dalam penilaian kinerja.
- 3) Membuat hubungan langsung antara perubahan strategi korporasi dengan perubahan nilai yang harus dimiliki karyawan.

Perubahan nilai serta atribut karyawan yang terkait dengan strategi korporasi tersebut menuntut upaya terencana berfokus pada organisasi, bukan sekedar tujuan SDM.

Dalam MSDM, organisasi berkewajiban menggali dan mengembangkan strategi organisasi berbasis kompetensi dan talenta untuk menciptakan nilai tambah yang membedakannya dari organisasi lain sebagai kompetitor. Mathis juga menjelaskan bahwa, *core competencies* dalam area SDM meliputi: produktivitas, kualitas/layanan, *skills* karyawan, dan operasi inovatif. Penguatan pendapat tentang *core competencies* diperoleh juga dari hasil penelitian Clardy, "...many organizations have identified that having their human resources as core competencies differentiates them from their competitors and is a key determinant of competitive advantages."²⁸ Penelitian dengan pendekatan berbasis sumber daya ini sekaligus mengundang penelitian berbasis sebaliknya, yaitu berbasis pasar atau

²⁷ Jon Ingham, 2010, *Human capital Development*, Burlington: Butterworth-Heinemann

²⁸ Alan Clardy, "Human Resource Development and the Resource-Based Model of Core Competencies," *Human Resource Development Review*, 7 (2008), 387–407.

yang menggabungkan keduanya.

Selanjutnya organisasi harus mengelola daya saing (*organization competitiveness*), kompetensi inti (*core competencies*), kompetensi departemen dan profesional SDM, serta kompetensi teknis. Organisasi perbankan pun harus mengatasi tantangan internal, yaitu kompetensi SDM pada level departemen SDM untuk mengaitkan dengan strategi perusahaan, strategi SDM, struktur serta budaya perusahaan dalam mencapai sasaran kinerja perusahaan yang dapat diukur. Selanjutnya adalah pembahasan kompetensi organisasi, departemen, dan staf.

2.2 Kompetensi Inti, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan Kompetensi Pegawai dalam Kinerja Organisasi

Kompetensi diteliti Spencer²⁹ dari sisi psikologi, sedangkan yang memperkenalkan pertama kali adalah Boyatzis.³⁰ Boyatzis mendefinisikan kompetensi sebagai “*An underlying characteristic of an employee (i.e., a motive, trait, skill, aspect of one’s self-image, social role, or a body of knowledge) which results in superior performance.*” Sementara itu istilah kompetensi SDM (*human resource competency* atau *HR competency*) mulai dipakai oleh Ulrich³¹ dari sisi organisasi atau manajemen SDM. Pengertian Spencer yang membedakan kompetensi menjadi *hard competency* (meliputi *knowledge* dan *skills*) serta *soft competency* (*behavior, attitude, self concept, motive, dan trait*) dipakai juga dalam kompetensi SDM.

Dengan merangkum definisi tersebut kompetensi dapat dianalisis subjek penelitian yang dikelompokkan dan diposisikan sebagai keunggulan individu, kelompok, maupun organisasi. Penjelasan tersebut disampaikan oleh Caldwell dalam penelitiannya.

It also allowed competences to be hierarchically defined and rated by levels of proficiency, position and performance: ‘essential’, ‘core’ or ‘foundational’ competencies were contrasted with ‘differential

²⁹ Kompetensi yang dimaksud mengacu kepada konsep Spencer, LM dan Spencer S.M., *Competence at Work*, John Wiley and Sons Inc., Canada, 1993.

³⁰ Boyatzis, 1982, 21

³¹ Ulrich, Dave, “*Human Resources Champion*”, (1997). Peta situasi dan tantangan SDM dekade ini dan masa depan menurutnya terdiri atas delapan hal: (1) *globalisasi*, (2) *value chain*, (3) *profitabilitas*, (4) *kapabilitas*, (5) *perubahan*, (6) *teknologi*, (7) *kompetensi* (8) *modal intelektual*, serta (9) *transformasi*.

*competencies' that distinguished superior from average performance, and there were also higher level 'strategic competencies' that appeared to be vital to organizational performance and competitive success.*³²

Dengan demikian mengacu pendapat Boyatzis dan penjelasan Caldwell tersebut, kompleksitas kompetensi sudah terlihat dari hirarkinya. Apabila dikaitkan dengan kinerja, dikenal istilah: *essential competency*, *core competency*, dan *foundational competency* yang dikontraskan dengan *differential competencies* dan *strategic competencies* yang lebih luas. Untuk itulah pembahasan dimulai dengan yang luas, yaitu daya saing organisasi (*organization competitiveness*), dilanjutkan kompetensi inti (*core competency*), kompetensi SDM (*human resource competency*), dan kompetensi karyawan (*employee competency*).

Daya saing organisasi (*organization competitiveness*) tidak dapat dipisahkan dari MSDM sebagai salah satu strategi dengan kompetensi inti (*core competencies*) yang dikembangkannya. Hitt menyatakan, "*Strategic competitiveness is achieved when a firm successfully formulates and implements a value-creating strategy.*"³³ Di samping itu juga harus diperhatikan kapabilitas organisasi (*organization capabilities*), yaitu "...the sets of competencies needed to effectively compete in knowledge economy."³⁴ Sekumpulan kompetensi ini (kemampuan) perlu diidentifikasi dan dikenali sumbernya. Akan tetapi yang lebih penting untuk mencapai keberhasilan terletak pada kemampuan mengembangkan dan menerapkan kapabilitas mereka dan mencocokkannya dengan peluang pasar. Kompetensi SDM dikembangkan bersumber dari strategi bisnis organisasi.

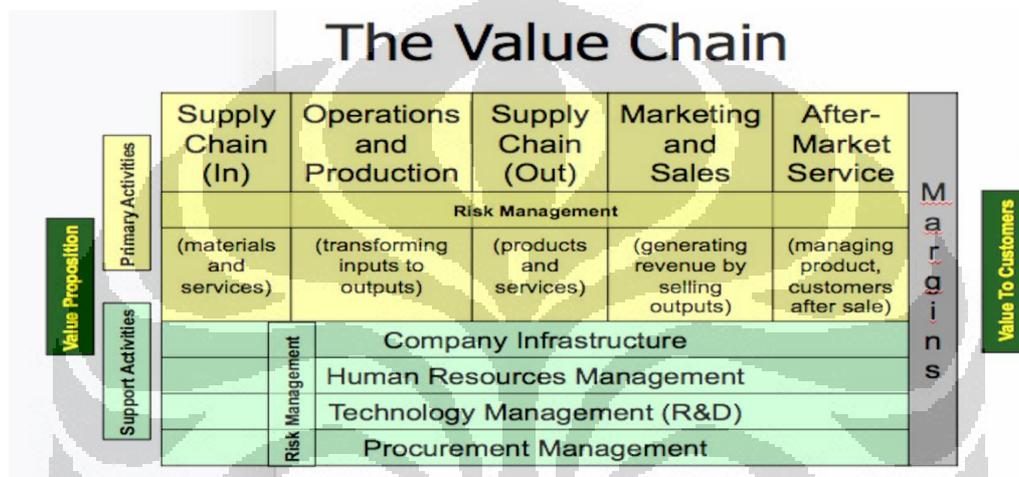
MSDM dapat meningkatkan kontribusinya terhadap efektivitas organisasi dengan mengelola peran kunci dalam menciptakan nilai kapabilitas strategis. Penciptaan kapabilitas dilakukan melalui kebijakan SDM yang konsisten, program, dan praktik SDM. Untuk itu praktisi SDM harus terlibat dalam identifikasi kompetensi kunci (*key competencies*) yang diperlukan untuk mengeksploitasi kapabilitas organisasi serta mengembangkan kompetensi dalam mencapai strategi organisasi.

³² Caldwell, 2010

³³ Michael A. Hitt, Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson, Op.Cit., p. 4

³⁴ Dave Ulrich, 1997, "*Human Resources Champion*", Boston Massachusetts: Harvard Business School Press., pp

Di sisi organisasi berkembang konsep analisis rantai nilai (*value chain analysis*).³⁵ Dalam rantai nilai Porter tersebut, *inbound* logistik, operasi dan produksi, *outbound* logistik, pemasaran dan penjualan serta layanan dikategorikan sebagai kegiatan utama. Kegiatan sekunder meliputi pengadaan, manajemen SDM, pengembangan teknologi dan infrastruktur. Oleh karena itulah *core competency* dan *value chain analysis* dalam strategi SDM bersifat inklusif bukan untuk dipertentangkan. Dengan demikian, *core competence* merupakan bagian integral dari MSDM dalam konteks *Value Chain*.



Gambar 2.3 Analisis Rantai Nilai

Sumber: Porter, 1985

Dengan demikian, tantangan setiap organisasi adalah menentukan dan membangun daya saing strategis yang bernilai tambah bagi *customer* baik internal maupun eksternal.³⁶ Hal ini sejalan dengan kerangka dasar manajemen strategik yang terdiri atas: arsitektur strategi, transformasi strategi, dan implementasi strategi.³⁷

Aliran proses *value chain*, menempatkan manusia pada peran penting. Selanjutnya, hal ini akan dikembangkan dengan *training* dan pengembangan yang manfaat dan nilainya terasa bagi organisasi. Secara umum manfaat yang dicapai adalah: kinerja perusahaan baik dalam profitabilitas maupun lainnya, proses dan

³⁵ Michael Porter, 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Simon and Schuster.

³⁶ Erik Hoekstra, 2003, "An Exploration of the value profit chain for training transfer: study of relationship of workplace transfer climate to business goals and objectives in one firm", Iowa: Iowa State University.

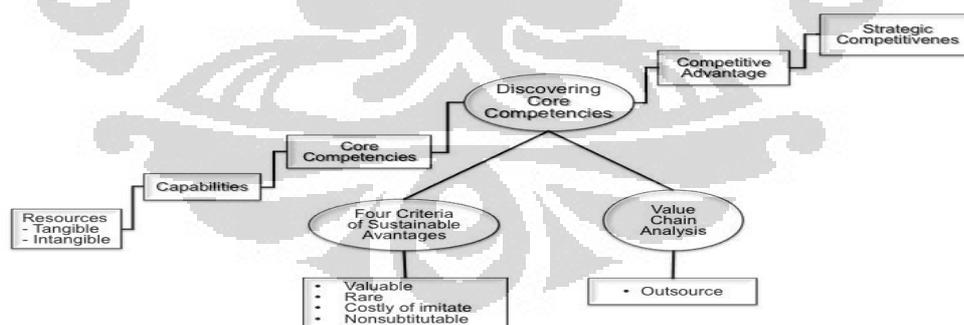
³⁷ Jemsly Hutabarat dan Martani Huseini, (2012), *Strategi Pendekatan Komprehensif dan Terintegrasi "Strategic Excellence" dan "Operational Excellence" Secara Simultan*, Jakarta: UI Press-Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI., pp. 59-65

partisipasi manajemen meningkat, pengambilan keputusan lebih cepat dan tepat, sikap dan perilaku pemangku kepentingan (*stakeholder*) sesuai dengan visi dan misi organisasi, serta memiliki kelenturan dalam merespon perkembangan dan kecenderungan di masa depan.³⁸

2.2.1 Pengertian Kompetensi Inti (*Core Competence*)

Dari sisi departemen SDM, sudah sejak lama berkembang cara pandang baru dalam mengelola aspek manusia dalam organisasi dengan teori *human capital*. Salah satu peneliti yang berpengaruh besar saat ini di Indonesia, Ulrich menyatakan bahwa *human capital* merupakan fungsi dari “*competence x commitment*”³⁹. Dalam penelitiannya yang dibukukan, *Human Resource Champion*, teori *human capital* ditandai dengan upaya memberikan fokus kepada strategi sumber daya, pengembangan SDM, strategi imbal jasa dan kinerja.

Dalam kaitannya dengan SDM strategik, departemen SDM menjadi mitra *top level management* dalam membangun dan mengembangkan strategi dalam aspek manusia (*employee value*), seperti dikatakan oleh Hitt, “*A strategy is an integrated and coordinated set of commitments and actions designed to exploit core competencies and gain a competitive advantage.*” Proses penciptaan daya saing dan kompetensi inti dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2.4 Penciptaan Daya Saing dan Kompetensi Inti Organisasi

Sumber: Hitt, 2009, 98

Dengan memperhatikan proses dan hasil daya saing serta kompetensi inti

³⁸ Heskett, J.L., Sasser, W.E., & Schlesinger, L.A., 2003, *The Value Profit Chain Model*,

³⁹ Dave Ulrich, 1997, “*Human Resources Champion*”, Boston Massachusetts: Harvard Business School Press., pp 2-14.

secara berimbang, organisasi memiliki keunggulan dibandingkan pesaingnya. Selanjutnya Hitt menyatakan juga bahwa kompetensi inti sering dapat dilihat dari fungsi organisasi, “*Core competencies are resources and capabilities that serve as a source of competitive advantage for a firm over its rivals. Core competencies are often visible in the form of organizational functions.*”⁴⁰ Sudah selayaknya, bank sebagai agen perubahan mengelola secara efektif kompetensi intinya dan sekaligus mengembangkan kompetensi inti yang baru untuk meningkatkan daya saing di masa yang akan datang. Beberapa hal yang penting diperhatikan dalam pengembangan kompetensi tersebut ditekankan oleh Hitt:

*To facilitate developing and using core competencies, managers must have courage, self-confidence, integrity, the capacity to deal with uncertainty and complexity, and a willingness to hold people accountable for their work and to be held accountable themselves. Thus, difficult managerial decisions concerning resources, capabilities, and core competencies are characterized by three conditions: uncertainty, complexity, and intra organizational conflicts.*⁴¹ (Garis bawah oleh peneliti).

Dalam perkembangan lingkungan organisasi saat ini, ketidakpastian (*uncertainty*), kompleksitas (*complexity*) dan konflik dalam organisasi (*intra organizational conflict*) berkembang terutama karena wilayah kerja yang luas. Persaingan yang ketat era global dengan ciri utama pengembangan teknologi mengakibatkan tekanan dari luar organisasi maupun dari dalam perlu dikelola sama baiknya.



Gambar 2.5 Tiga Kondisi Lingkungan Organisasi

Sumber: Hitt, 2009, 101

Organisasi yang terus menjaga daya saing eksternalnya antara lain bertumpu pada rencana pengembangan SDM. Para pihak yang terlibat dalam manajemen perlu diakomodasi pemikiran mereka dalam upaya partisipasi dan pengembangan

⁴⁰ Michael A. Hitt, Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson, Op.Cit., p. 17

⁴¹ Ibid., p. 101

organisasi. Pendekatan strategik SDM mutlak diperlukan untuk meningkatkan kapabilitas organisasi.

Hal ini ditegaskan oleh Hitt ”*Corporate-level core competencies are complex sets of resources and capabilities that link different businesses, primarily through managerial and technological knowledge, experience, and expertise.*”⁴² Ide dasar *core competence* mendorong manajer berpikir dari dalam ke luar, sama baiknya dengan berpikir dari luar ke dalam. Hal ini dikembangkan oleh Hamel dan Prahalad⁴³ yang mempertanyakan *what value, what new competencies* dan implikasinya. Pemikiran ini makin mendesak bila dikaitkan dengan globalisasi.

2.2.2 Kompetensi Sumber Daya Manusia (*Human Resource Competency*)

Profesionalisasi individu pada departemen SDM sudah sejak lama diteliti dan dikembangkan antara lain oleh *American Society for Training and Development (ASTD)*⁴⁴. Hasilnya antara lain adalah sebuah model kompetensi profesional SDM dalam fungsi pengembangan sebagai fasilitator atau *trainer* pelatihan.⁴⁵ Model ini terdiri atas dua bagian besar, yaitu: (1) kompetensi dasar dan (2) area keahlian khusus.

Kompetensi juga diteliti oleh Goleman⁴⁶ yang membandingkan penelitian Boyatzis, Spencer, McClelland, dan Flezter Consortium. Model kompetensi diperlukan untuk memperjelas ekspektasi jabatan, produktivitas, serta mendukung penyesuaian terhadap perubahan. Model yang dihasilkan menjadi *benchmark* bagi individu untuk mengembangkan diri sesuai tuntutan lingkungan organisasi. Salah satu upaya pada level manajer yaitu *emotional intellegent competetence (EIC)* yang meliputi: *achievement, affiliation, power, management, cognitive, dan personal effectiveness*. Penelitian ini merangkum dan memetakan kompetensi manajer yang juga berlaku untuk kompetensi MSDM.

⁴² Hitt, Op.Cit., p. 187

⁴³ Gary Hamel & CK Prahalad, 2013, *Competing for The Future*, New Delhi: McGraw-Hill Education.

⁴⁴ <http://www.astd.org/Certification/Competency-Model#>

⁴⁵ Idem

⁴⁶ Goleman, 2001

Tabel 2.6 Kompetensi Generik Jabatan Manajer

<i>EIC Cluster</i>	<i>Boyatzis</i>	<i>Spencer</i>	<i>McClelland</i>	<i>Fetzer Consortium</i>
<i>Achievement</i>	<i>Efficiency Orientation</i>	<i>Achievement Orientation</i>	<i>Achievement Orientation</i>	<i>Achievement Motivation</i>
	<i>Innovativeness</i>			
	<i>initiative</i>	<i>initiative</i>	<i>Initiative</i>	<i>Initiative (self-direction, self-motivation)</i>
	<i>Attention to Detail</i>	<i>Concern for Order and Quality</i>		
	<i>Conscientiousness</i>			
<i>Affiliation</i>	<i>Empathy</i>	<i>Interpersonal Understanding</i>	<i>Interpersonal Understanding</i>	<i>Empathy</i>
		<i>Customer Service Orientation</i>	<i>Customer Service Orientation</i>	<i>Customer Service</i>
		<i>Teamwork and Cooperation</i>	<i>Teamwork and Cooperation</i>	<i>Team Building/Teamwork</i>
				<i>Collaboration and Cooperation</i>
<i>Power</i>	<i>Persuasiveness</i>	<i>Impact and Influence</i>	<i>Impact and Influence</i>	<i>Influence</i>
	<i>Written Communication</i>			<i>Effective (Oral) Communication</i>
	<i>Oral Communication</i>			
		<i>Organization Awareness</i>	<i>Organization Awareness</i>	<i>Networking</i>
		<i>Relationship Building</i>	<i>Relationship Building</i>	<i>Building Bonds</i>
				<i>Handling Relationships</i>
	<i>Negotiating</i>			<i>Conflict Management!</i>
			<i>Negotiation</i>	
<i>Management</i>		<i>Directiveness</i>	<i>Directiveness</i>	
	<i>Developing Others</i>	<i>Developing Others</i>	<i>Developing Others</i>	<i>Coaching and Developing Teaching Others</i>
	<i>Group Management</i>	<i>Team Leadership</i>	<i>Team Leadership</i>	<i>Leadership</i>
				<i>Change Catalyst</i>
				<i>Managing Diverse Workforce</i>
<i>Leveraging Diversity</i>				
			<i>Managing Human Resources</i>	
<i>Cognitive</i>	<i>Quantitative Analysis</i>	<i>Analytic Thinking</i>	<i>Analytic Thinking</i>	<i>Analytic Thinking</i>
	<i>Planning</i>	<i>Conceptual Thinking</i>		
	<i>Using Technology</i>	<i>Technical Expertise</i>		
<i>Personal Effectiveness</i>	<i>Self Confidence</i>	<i>Self Confidence</i>	<i>Self Confidence</i>	<i>Self Confidence (self-esteem)</i>
	<i>Self Control</i>	<i>Self Control</i>		<i>Optimism and Hope</i>
				<i>Self Control (Self-Management. Managing Emotions, Stress Tolerance)</i>
	<i>Flexibility</i>		<i>Flexibility</i>	<i>Flexibility</i>
	<i>Social Objectivity</i>	<i>Organizational Commitment</i>	<i>Organizational Commitment</i>	<i>Adaptability</i>
			<i>New: Integrity</i>	<i>Honesty/Integrity</i>
				<i>Trustworthiness</i>
<i>Accurate Self Assessment</i>			<i>Emotional Self Awareness</i>	

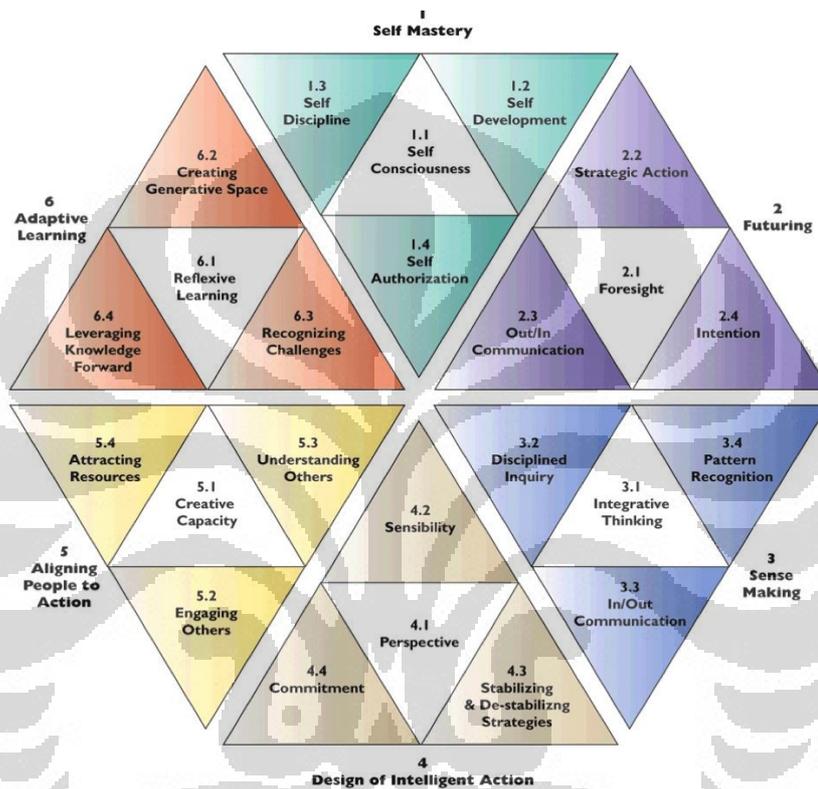
Sumber: Chemise & Goleman, 2001 diolah dari Boyatzis, 1982; Boyatzis, Cowen, & Kolb, 1995; spencer & Spencer, 1993; McClelland, 1996; Goleman, 1998

Kompetensi sering dikaitkan dengan jabatan yang bersifat diupayakan (*nourture*), sementara talenta (*talent*) bersifat alami (*nature*). Upaya tersebut pertama-tama menjadi tugas setiap manajer SDM. Pengenalan dan penyadaran talenta adalah pondasi untuk pengembangan. Oleh karena itu, fungsi lini manajer di semua level manajemen, terutama tingkat madya perlu dikembangkan karena bersifat sentral. Sebab, kompetensi manajerial ini sekaligus menjiwai departemen yang dipimpinnya. Kompetensi manajerial tersebut bukan hanya dimiliki oleh departemen SDM saja, namun semua manajer yang memiliki anak buah.

Kompetensi matrix dalam organisasi menurut *Banff Centre Competency Model*⁴⁷ yang terdiri atas enam kompetensi: penguasaan diri (*self mastery*), *futureing*, pemaknaan (*sense making*), desain tindakan cerdas (*design of intelligent action*), penyelarasan orang untuk bertindak (*aligning people to action*), dan pembelajaran adaptif (*adaptive learning*). Keenam kompetensi tersebut masing-masing terdiri atas empat factor yang menyusunnya. Pertama, kompetensi *self mastery* meliputi kesadaran diri, pengembangan diri, disiplin diri, kewenangan bertindak atas diri sendiri. Kedua, kompetensi *futureing* merupakan kemampuan melihat masa depan (*foresight*), bertindak strategis, komunikasi (*out/in communication*), dan tujuan (*intention*). Kompetensi ketiga, pemaknaan dibangun oleh kemampuan berpikir *integrative*, *disciplined inquiry*, komunikasi (*in/out communication*), dan pengenalan pola-pola (*pattern recognition*). Sedangkan keempat, kompetensi desain tindakan cerdas meliputi: perpektif (*perspective*), kepekaan (*sensibility*), menstabilkan dan destabilisasi strategi (*stabilizing & destabilizing strategies*), serta komitmen. Faktor kompetensi kelima, penyelarasan orang untuk bertindak meliputi: kapasitas kreatif (*creative capacity*), melibatkan orang lain (*engaging others*), memahami orang lain (*understanding others*), dan menarik sumber-sumber yang dibutuhkan (*attracting resources*). Faktor kompetensi pembelajaran adaptif: pembelajaran reflektif (*reflexive learning*), menciptakan ruang untuk generalisasi, mengenali tantangan, dan mengungkit pengetahuan untuk masa depan.

⁴⁷ Gary Dessler, 2015, *Human Resource Management*, Edinburg London: Pearson Education Ltd.,

Penelitian tentang model kompetensi seperti ini sangat penting untuk menguji kesesuaian model tersebut dengan organisasi maupun mengembangkannya. Hal tersebut perlu terus didorong untuk lebih mendekatkan visi organisasi dengan kompetensi inti di dalamnya dengan kompetensi individu karyawan. Dengan demikian, organisasi tersebut mengelola daya saing secara terus menerus.



Gambar 2.6 Banff Centre Competency Matrix Model

Sumber: Dessler, 2015

Dalam upaya meningkatkan kinerja, The RBL Group, secara konsisten melakukan penelitian sejak 1987, pada 2012 menghasilkan *HR competency model*.

Since 1987, we have chronicled what it means to be an effective HR professional through five waves of global surveys of HR competence. In 2012, The RBL Group, together with the Ross School of Business, University of Michigan, and HR professional association partners, completed a sixth round of the global HR Competency Study, or HRCS.

Ulrich melihat departemen SDM dan professional SDM harus melakukan transformasi dari spesialisasi fungsi *stand alone* menjadi *enabler* pembawa kompetensi perusahaan bagi departemen SDM sendiri dan manajer lini (*line*

manager). Upaya tersebut bekerja sama dengan manajer lini lainnya seperti departemen pemasaran dan teknologi informasi dengan membangun kemitraan (*partnership*) untuk memperoleh keunggulan kompetitif berbasis nilai.

HR creates value by increasing the performance and agility of the talent (human capital) and culture (organization capability) of the organization. Delivering this value defines the required skills and competencies expected of an effective HR professional.

Mencermati hal tersebut, penelitian tentang kompetensi SDM (*HR competency*) baik kompetensi keras (*hard competencies*) maupun kompetensi lunak (*soft competencies*) menjadi fokus perbaikan pada level individu, tim, maupun organisasi yang selaras dengan perkembangan lingkungan organisasi. Paradigma organisasi abad ke-20 antara lain ditandai dengan teori *core competencies model*⁴⁸ seperti telah dibicarakan terdahulu, yang merumuskan strategi dengan pendekatan dari dalam ke luar (*inside-out*) dengan mengolah kekuatan utama (*core strength*) dari organisasi. Sementara itu berkembang pula pendekatan dari luar ke dalam (*outside-in*) dengan mendudukkan pasar dengan *customer* sebagai yang utama. Pendekatan yang tampaknya berlawanan dengan *core competence* menimbulkan kerancuan. Oleh karena itu, pergeseran paradigma pengelolaan SDM abad 21 dari dalam ke luar sekaligus dari luar ke dalam (*inside-out outside-in*) menjadi titik tolak pembahasan.

Sementara itu, riset Makhijani⁴⁹ tentang efektivitas organisasi MSDM di Indonesia menyebutkan hanya 15% pemimpin bisnis puas dengan kinerja MSDM. Sementara kurang dari separuhnya (48,33%) meyakini bahwa fungsi SDM dalam mengembangkan dan memfasilitasi penciptaan lingkungan berkinerja unggul. Berturut-turut status dan peran MSDM menjalankan fungsi: *administrative* (26,16%), *acting the link between employee and management* (24,62), *developing the human resource* (23, 85%), *carrying out HRM activities that are linked to business strategy* (12,31%), *managing change* (7,69%), *managing talent* (3,85%), dan lain-lain (1,54%). Dengan gambaran tersebut, bagaimana strategi organisasi SDM perbankan di Indonesia menciptakan nilai dan daya saing diyakini sangat

⁴⁸ Gary Hamel & CK Prahalad, 2013, *Competing for The Future*, New Delhi: McGraw-Hill Education.

⁴⁹ Naresh Makhijani, Krishnan Rajendran, dan James Creelman., Op.Cit. pp 12-16

penting (93, 34%). Oleh karena itu kompetensi SDM perlu lebih diolah agar menumbuhkan kompetensi seluruh karyawan.

2.2.3 Pengertian Kompeten (*Competence*) dan Kompetensi (*Competency*)

Pengertian *competence* atau kompeten perlu dibedakan dari *competency* atau kompetensi. Kompeten melekat pada jabatan dan kompetensi melekat pada orang.⁵⁰ Kedua istilah ini mengacu pada kompetensi fungsional karyawan. Istilah “*competency*” atau “*competencies*” dalam bentuk jamak digunakan bergantian sesuai dengan konteks penelitian diperkenalkan McClelland.⁵¹ Kompetensi (*competency*) memiliki daya prediksi pada kinerja. Kompetensi yang dimaksud adalah berupa pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian (*trait*) yang memengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya.

Pengelolaan kompetensi sumber daya manusia perlu mengacu pada visi, misi, strategi dan sasaran perusahaan. Menurut beberapa pakar, kompetensi tidak perlu dikaitkan dengan *trait* atau watak/ciri bawaan tetapi fakta menunjukkan bahwa beberapa *trait* tidak bisa dipisahkan dari kompetensi, misalnya *influence, flexibility, innovation, team orientation, dan commitment*.⁵² Keprihatinan tentang perilaku SDM, yang merupakan bagian dari kompetensi berkembang sehingga memisahkan antara kompetensi keras (*hard competencies*) dan kompetensi lunak (*soft competencies*). Kompetensi keras biasanya mengacu pada teknik atau alat (*tools*) sedangkan kompetensi lunak yang berfokus pada karakteristik kepribadian telah menjadi fokus sejak lama.

Banyak peneliti dan lembaga riset terus menerus melakukan penelitian berdasarkan pengertian Spencer ini. Spencer & Spencer⁵³ mendefinisikan kompetensi sebagai, “*underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or*

⁵⁰ Lyle M., Spencer & Singe M. Spencer, 1993, *Competence at work: Models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons, Inc..

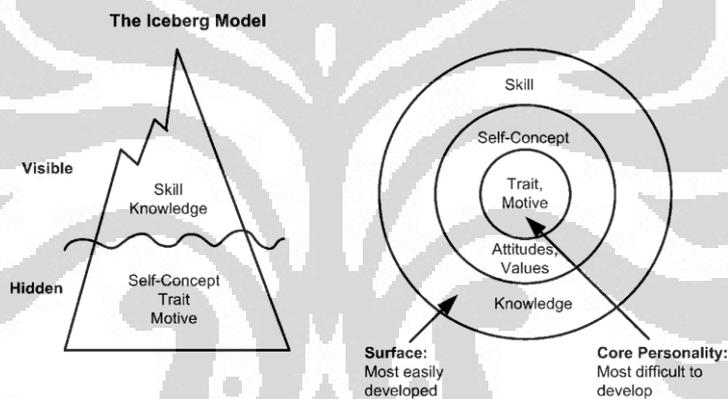
⁵¹ McClelland, 1973

⁵² Cooper, 2000

⁵³ Lyle M., Spencer & Singe M. Spencer, Op. Cit., p.

situation.” Kompetensi menurut Spencer⁵⁴ cenderung bersifat sistem alami (*natural systems*). *Underlying characteristic* adalah kompetensi yang berada jauh dalam kepribadian manusia yang mampu memprediksi perilaku manusia dalam beragam situasi dan pekerjaan. Kompetensi tersebut antara lain motif, *trait*, konsep diri/nilai, pengetahuan dan keterampilan. *Motive, trait* dan konsep diri lazim dikenal sebagai *hidden competency* sebab ketiganya tidak kasat mata, sedang pengetahuan dan keterampilan bersifat lebih nyata.

Kompetensi memiliki daya ramal perilaku dan kinerja. Suatu rangkaian kompetensi tertentu mendorong perilaku dan kinerja tertentu. Testing kompetensi dipergunakan untuk memprediksi mereka yang berkinerja baik dan mereka yang berkinerja buruk. Spencer & Spencer⁵⁵ mengemukakan kompetensi sebagai berikut, (gambar 2.7).



Gambar 2.7 Kompetensi menurut Spencer

Sumber: Spencer, 1993

Dalam praktik SDM organisasi secara umum dewasa ini, kompetensi dianggap sebagai salah satu terobosan sekaligus masalah dan tantangan dalam pencapaiannya. Studi tentang kompetensi (dasar) mencakup wilayah yang sangat luas meliputi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan *ability*. Teori ini banyak digunakan di dunia bisnis. Faktor-faktor kompetensi Spencer diterapkan pada berbagai industri dengan berbagai pendekatan keilmuan (psikologi, manajemen, kedokteran, teknik, dsb.). Sehingga upaya menyusun kompetensi jabatan dalam organisasi banyak sekali dilakukan sebagai panduan dalam

⁵⁴ Ibid., p.

⁵⁵ Ibid, p.

mengerakkan kinerja disertai dengan penelitian dan evaluasinya. Menurut Spencer, terdapat enam dimensi kompetensi dengan dua puluh satu subkompetensi.

Tabel 2.7 Dimensi Kompetensi Karyawan

Achievement Orientation	1. <i>Achievement Orientation (Ach O)</i> 2. <i>Concern for Order, Quality & Accuracy (CO)</i> 3. <i>Initiative (INT)</i> 4. <i>Information Seeking (INFO)</i>
Helping & Human Service (HHS)	5. <i>Interpersonal Understanding (IU)</i> 6. <i>Customer Service Orientation (CSO)</i>
The Impact & Influence (IMP)	7. <i>The Impact & Influence (IMP)</i> 8. <i>Organizational Awareness (OA)</i> 9. <i>Relationship Building (RB)</i>
Managerial	10. <i>Developing Other (DEF)</i> 11. <i>Directiveness (DIR)</i> 12. <i>Teamwork & Cooperation (TW)</i> 13. <i>Team Leadership (TL)</i>
Cognitive	14. <i>Analytical Thinking (AT)</i> 15. <i>Conceptual Thinking (CT)</i> 16. <i>Technical / Professional / Managerial Expertise (EXP)</i>
Personal Effectiveness	17. <i>Self-Control (SCT)</i> 18. <i>Self-Confidence (SCF)</i> 19. <i>Flexibility (FLX)</i> 20. <i>Organizational Commitment (OC)</i> 21. <i>Other Personal Characteristics</i>

Sumber: Spencer & Spencer, 1993

Kompetensi juga menjadi daya tarik dalam penelitian karena faktor prediktif pada organisasi. Upaya implementasi pengelolaan SDM berbasis kompetensi sudah banyak dilakukan dan diteliti di Indonesia. Kompetensi banyak menarik perhatian akademisi bidang Psikologi dan Administrasi. Tercatat penelitian model kompetensi dalam fungsi *sales*, *frontliner*, *back office*, dan pemetaan kompetensi dalam departemen atau organisasi.⁵⁶ Penelitian mereka memperhatikan kompetensi untuk semua unsur dalam organisasi. Kompetensi seperti ini disebut juga sebagai kompetensi umum yang harus dimiliki dalam satu organisasi. Artinya, departemen dan fungsi SDM di sini tidak menjadi fungsi lini yang menjadi fokus penelitian namun berperan dalam fungsi pendukung (*support*) departemen lain.

Penelitian lain yang dilakukan dari ilmu psikologi⁵⁷ berupa alat-alat seleksi berbasis kompetensi untuk memprediksi kinerja individu. Bahkan sudah berkembang pula pada level manajerial sampai ke top level manajemen

⁵⁶ Penelitian kompetensi oleh Ashary, 2004; Dhulam, 2006; Lutfi, 2004; Rahmawati, 2004; Simanjuntak, 2004; Silaen 2006; Zahreni, 2006

⁵⁷ Rancangan seleksi berbasis kompetensi oleh Irmasari, 2006; Natakusuma, 2006; Puspaningtyas, 2006; Sukarmadijaya, 2006; Tridiasrini, 2006; Wulandari, 2006; Yani, 2006;

penggunaan kompetensi yang dikombinasikan dengan alat-alat lain sebagai proses seleksi. Pendekatan *multi method*, *multi assessor* dan *multi assessee* itu disebut *assessment center*.⁵⁸

Namun demikian, sebenarnya pengembangan kompetensi karyawan sangat dipengaruhi oleh para manajer dan departemen yang dipimpinnya sebagai pihak yang secara strategis dan teknis menjadi pengungkit (*leverage*) talenta. Mereka berperan secara strategik dalam aktivitas organisasi sehari-hari. Oleh karenanya Spencer juga memberi perhatian khusus kompetensi manajer secara generik. Kompetensi seorang manajer menurut Spencer menjadi faktor penting organisasi. Berkembang pula upaya untuk memetakan kompetensi berdasarkan bakat (*talent*).

2.3 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Abad Ke-21

Masalah strategi SDM tidak dapat dilepaskan dari upaya panjang pencarian dan implementasi teori yang bersumber pada peran kompetensi inti (*core competence*) organisasi. Kompetensi inti dan kompetensi departemen SDM mendorong urgensi penelitian ini makin kuat. Pergeseran paradigma dari manajemen personalia (*personnel management*) yang berbasis administrasi SDM menuju ke manajemen SDM (*human resources management*) yang berbasis kompetensi makin menjadi tuntutan dan tuntunan. Konsep yang berkembang pada abad ke-21 mengarah ke manajemen modal manusia (*human capital management*). Upaya tersebut tak lepas dari pengembangan SDM melalui inisiatif pembelajaran dengan manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Pengembangan SDM melalui inisiatif pembelajaran dengan *knowledge management* ini sudah mulai dilaksanakan terutama untuk meningkatkan kompetensi MSDM pada dekade akhir 2000-an yang berorientasi masa kini dan masa. Untuk memahami hal tersebut beberapa pemikiran besar dapat ditelusuri sebagai berikut.

Akhir abad ke-20, Schuler⁵⁹ mengemukakan strategi SDM dalam aktivitas 5 P yang memberikan pemahaman komprehensif mulai filosofi sampai praktik yang membantu pemahaman holistik MSDM yang terdiri atas:

⁵⁸ George C. Thornton III dan Deborah E. Rupp, 2006, *Assesment Centers in Human Resource Management Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- 1) *Human Resources Philosophy*: mengekspresikan suatu pernyataan yang mencerminkan budaya perusahaan dan nilai-nilai berbisnis organisasi dan cara memperlakukan orang.
- 2) *Human Resources Policies*: mengekspresikan nilai bersama (*guidelines*) yang menjadi pedoman departemen SDM dalam bertindak serta mengelola manusia dan program SDM.
- 3) *Human Resources Programs*: aktivitas ini mengartikulasikan strategi SDM dalam mengkoordinasi upaya-upaya memfasilitasi perubahan organisasi.
- 4) *Human Resources Processes*: aktivitas ini mengidentifikasi, merumuskan serta mengimplementasikan aktivitas-aktivitas dan proses SDM.
- 5) *Human Resources Practices*: aktivitas ini memberikan model peran kepemimpinan, manajerial dan peran operasional yang bertujuan memotivasi profesional SDM.

Kelima P ini kiranya mengikuti dan merespon kebutuhan MSDM untuk strategi bisnis dan sekaligus merupakan konsekuensi logis dan pengendalian (*controlling*) bisnis melalui SDM untuk menjalankan misi, visi dan sasaran perusahaan. Harus diperhatikan, bahwa pengimplementasian strategi perusahaan dipengaruhi oleh lingkungan bisnis eksternal seperti kompetisi, peraturan pemerintah dan ketersediaan SDM di pasar tenaga kerja.

Dengan melihat perubahan lingkungan yang sekaligus tantangan pengelolaan SDM tersebut, perlu diperhatikan beberapa karakteristiknya. Pendalaman atribut generasi baru tenaga kerja terkait dengan bagaimana mereka bekerja dalam kelompok⁶⁰ dan pandangan mereka tentang teknologi⁶¹. Pendalaman aspek administrasi bisnis tidak dapat dipisahkan dengan perkembangan ilmu administrasi dan persinggungannya dengan ilmu manajemen dan sistem informasi (*information system*). Herbert A. Simon, salah satu bapak ilmu Administrasi yang meneliti proses pengambilan keputusan dalam organisasi yang merupakan inti

⁵⁹ Mark A Huselid, Susan E Jackson, dan Randall S. Schuler, *Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness Determinants of Firma Performance*, Academy of Management Journal 1997, Vol. 40. No. 1, pp 171-188

⁶⁰ Stewart, Manz dan Sims, Jr., *Team Work and Group Dynamics*, John Wiley & Sons Inc., New York, 1999, 82-106.

⁶¹ Deise, Nowikow, King, dan Wright, 2000, 177-205.

pekerjaan seorang pemimpin maupun pimpinan serta sekaligus inti organisasi meneliti dengan pendekatan *administrative behavior*⁶². Upayanya mencari jawaban atas masalah dalam meningkatkan efisiensi berkembang jauh memasuki domain sosiologi dan komputer. Untuk itulah perlu pendekatan interdisiplin dalam menjawab tantangan tersebut, meskipun domain utama keilmuannya tetaplah ilmu administrasi. Apa yang diperhatikan Simon sejak 1947 melalui perjalanan panjang kini mendekati kenyataan ketika muncul fenomena yang mulai menonjol dalam perdagangan secara *online (e-commerce)* dan kegiatan bisnis *online (e-business)*, termasuk di dalamnya *internet banking (e-banking)*, *phone banking*, *mobile banking (m-banking. sms-banking)*.

Beberapa peneliti berusaha memetakan atribut kompetensi generasi baru dan tantangan yang mereka hadapi antara lain Don Tapscott⁶³, Kenichi Ohmae⁶⁴, Evans dan Wurster⁶⁵ dan Thomas L. Friedman⁶⁶. Perkembangan ini menuntut kesiapan manajemen sebagai pengetahuan maupun praktik bisnis tanggap dalam membangun sistem maupun mengawal proses untuk membentuk perilaku kerja. Perilaku kerja ditentukan oleh karakter moral (*moral character*) dan karakter kinerja (*performance character*). Keduanya bersumber pada kesadaran dan pembagian tanggung jawab.

Pembagian tanggung-jawab antara manajer lini dan manajer SDM sudah berubah. Demikian pula fokus, peran, inisiatif, perspektif waktu, pengendalian yang berakibat pada job design perlu mendapat perhatian setiap organisasi agar memiliki daya saing dalam jangka panjang. Tabel 2.9 Ulrich⁶⁷ berikut telah memberikan gambaran perubahan paradigma. Perubahan gradual tidak mampu menjelaskan

⁶² Simon, 1997. Dalam edisi 1997 Herbert Simon memberikan elaborasi dari setiap chapter yang memengaruhi pengambilan keputusan. Elaborasi tersebut sangat komprehensif dengan memahami dinamika ilmu administrasi, psikologi, manajemen, komunikasi, dan Teknologi. Pada 1957 Simon mendapatkan penghargaan Nobel untuk Artificial Intelligent.

⁶³ Tapscott, 1996, 44-68, 95-97. Don Tapscott menyebut 12 tema ekonomi baru (digital economy): pengetahuan, digitalisasi, virtualisasi, molekularisasi, integrasi/ internet-working, disintermediation, konvergensi, innovation, presumption, immediacy, globalisasi, dan discordance.

⁶⁴ Ohmae, "*The Invisible Continent*", Nicolas Brealey Publishing, London, 2000, 61-87

⁶⁵ Evans dan Wurster, -----, 69-122 tentang disintermediasi.

⁶⁶ Friedman, 2007. Friedman menyebut-kan ada 10 pendatar (*flattener*) yang membuat dunia berubah bukan semata-mata persoalan ekonomi, tetapi seluruh sendi kehidupan harus dibenahi.

⁶⁷ Dave Ulrich, 1997, "*Human Resources Champion*", Boston Massachusetts: Harvard Business School Press., pp 2-14

situasi dinamis dan kompetisi ketat antarorganisasi. Perubahan iklim global menuntun organisasi untuk menyadari perubahan paradigma yang tengah terjadi.

Tabel 2.8 SDM Tradisional vs SDM Strategik

	Traditional HR	Strategic HR
Responsibility of HR	<i>Staff specialist</i>	<i>Line managers</i>
Focus	<i>Employee relations</i>	<i>Partnerships with internal and external customers</i>
Role of HR	<i>Transactional, change follower, and respondent</i>	<i>Transformational, change leader, and initiator</i>
initiative	<i>Slow, reactive, fragmented</i>	<i>Fast, proactive, integrated</i>
Time horizon	<i>Short-term</i>	<i>Short, medium, long as necessary</i>
Control	<i>Bureaucratic—roles, policies, and procedures</i>	<i>Organic—flexible, whatever is necessary to succeed</i>
Job design	<i>Tight division of labor, independence, specialization</i>	<i>Broad, flexible, cross-training, teams</i>
Key investments	<i>Capital, products</i>	<i>People, knowledge</i>
Accountability	<i>Cost center</i>	<i>Investment center</i>

Sumber: Ulrich, 1997

Beberapa paradigma baru SDM strategis perlu mendapat perhatian lebih banyak. Diantaranya adalah tanggung jawab SDM lebih banyak berada pada manajer lini; peran SDM lebih transformasional daripada transaksional; *leader* menciptakan *leader* lain; serta inisiatif harus cepat, *proactive* dan terintegrasi. Dari sisi waktu SDM bersifat kontekstual dengan desain pekerjaan dan pengendalian bersifat organik yang memandang orang bukan sebagai pengeluaran (*cost center*) namun sebagai pusat investasi (*investment center*). Fokus perusahaan dalam strategi SDM dibangun dengan mengutamakan faktor proses yang berbasis kompetensi.

2.3.1 Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Transformasi Organisasi

Strategi mendapat peran penting sejauh dapat dilaksanakan. Menurut Walker ada tiga fase dalam strategi SDM yaitu: menilai lingkungan, mengembangkan strategi, dan implementasi strategi MSDM.⁶⁸ Oleh karena itu, organisasi yang sukses setidaknya ditopang oleh konsep manajemen yang jelas, manusia dan sistem yang kompeten, serta jejaring (*network*).⁶⁹ Dalam penelitian ini konsep yang dicermati

⁶⁸ Walker, 1992 dan Noe Hollenbeck dan Wright, 2000

⁶⁹ Jemsly Hutabarat dan Martani Huseini, (2012), *Strategi Pendekatan Komprehensif dan Terintegrasi “Strategic Excellence” dan “Operational Excellence” Secara Simultan*, Jakarta: UI Press-Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.

adalah kapabilitas dan daya saing organisasi yang didukung kompetensi MSDM. Pendapat yang cukup menggelitik disampaikan oleh Kasali⁷⁰ bahwa keberhasilan manusia ditunjang oleh kemampuannya mengembangkan dan menggabungkan memori pengetahuan (*brain memory*) dan memori tindakan (*muscle memory*) yang terbentuk karena latihan. Strategi sudah lama menjadi kajian berbagai disiplin pengetahuan. Demikian pula strategi SDM tidak luput dari keadaan tersebut, sehingga diperlukan pula kajian yang bersifat inklusif baik dalam isi maupun dalam pendekatan metodologinya. SDM strategik dibedakan dengan operasional SDM⁷¹. SDM strategik membicarakan konsep, perencanaan, bersifat *proactive*, menganalisis hasil pengukuran, menentukan sasaran, menginterpretasi peraturan dan mengritisinya.

Tabel 2.9 Perubahan Paradigma Pengelolaan SDM

OPERATIONAL ←	→ STRATEGIC HR
<i>Skill</i>	<i>Concept</i>
<i>Administrative tasks</i>	<i>Planning</i>
<i>Reactive</i>	<i>Proactive</i>
<i>Collecting metrics/measurement</i>	<i>Analyzing metrics/measurement</i>
<i>Working to achieve goals and objectives</i>	<i>Setting the goals and objectives</i>
<i>Following the laws, policies, and procedure</i>	<i>Interpreting, establishing, and revising the laws, policies, and procedures</i>
<i>Employee focus</i>	<i>Organization focus</i>
<i>Explaining benefits to employees</i>	<i>Designing benefit and plans that helps the organization achieve its mission and goals</i>
<i>Setting up training sessions for employees</i>	<i>Assessing training needs for the entire organization</i>
<i>Recruiting and selecting employees</i>	<i>Workforce planning and building relationship with external resources</i>
<i>Administering the salary/wage plan</i>	<i>Creating a pay plan that maximizes employees' productivity, morale, and retention</i>
<i>Always doing the same way</i>	<i>Recognizing that there may be better ways of doing things; recognizing how changes affect the entire organization—not just HR</i>
<i>Work within the organization culture</i>	<i>Attempts to improve the organization culture</i>

Sumber: Dessler, 2008

Fokus strategi adalah pada organisasi dan upaya mengenali dan menciptakan cara untuk meningkatkan produktivitas karyawan melalui perubahan, perbaikan lingkungan kerja, menciptakan budaya, dan membina hubungan baik

⁷⁰ Rhenald Kasali, 2007, *Recode Your Change DNA*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, p. 6

⁷¹ Gary Dessler, 2015, *Human Resource Management*, Edinburg London: Pearson Education Ltd.,

dengan sumber-sumber eksternal. Kesemuanya berdampak bukan hanya pada SDM, namun keseluruhan organisasi.

Keberhasilan yang gemilang biasanya diperoleh melalui hasrat yang kuat (*passion*), ketabahan (*patience*), dan keuletan (*persistence*). Demikian pula lingkungan kerja yang kondusif akan memacu individu untuk mencapai potensi terbaiknya. Strategi sangat terkait dengan kepemimpinan yang merupakan suatu proses memengaruhi pemangku kepentingan organisasi mencapai tujuan yang disepakati bersama. Kemampuan memengaruhi terutama berasal dari individu yang mengetahui dan memprediksi masa depan (*savoir pour prévoir*) baik tentang lingkungan, organisasi, maupun pribadinya. Dalam kaitannya dengan berpikir kesisteman, tipe-tipe sistem mampu menyelaraskan strategi dengan eksekusi. Kesungguhan dalam berpikir kesisteman yang dilandasi kompetensi inilah yang menghasilkan pemimpin yang *genuine* sekaligus visioner.

Situasi yang menggambarkan dekade 1990-an tersebut tidak tepat lagi untuk pengelolaan SDM pada masa kini maupun ke depan. Kini situasi tersebut menunjukkan trend yang berkembang menuju ke munculnya suatu generasi baru yang telah memasuki dunia kerja.⁷² Beberapa pihak menyebutnya Generasi Y⁷³, meskipun masih banyak pihak yang belum menyepakati fenomena ini. Namun hal ini tidak menyurutkan kajian untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan SDM, khususnya kompetensi Generasi Y. Upaya penelitian bidang administrasi dan pengembangan SDM adalah upaya memahami Generasi Y, khususnya kompetensi yang dibutuhkan mereka.

Model peran baru MSDM yang cukup komprehensif diajukan Ulrich dalam model peran baru MSDM, terdiri atas: *management of strategic human resources*, *management of firm infrastructure*, *management of employee contribution*, dan *management of transformation and change*. Implikasi dari cara pandang yang baru ini akan berdampak pada teori SDM, peralatan MSDM (*HR tools*), kapabilitas MSDM, proposisi nilai MSDM, dan kompetensi MSDM.

⁷² <http://www.executiveforum.com>, Management Forum Series 2003-2004; *Generations at Work* by Ron Zemke & Claire Raines, 2000.

⁷³ Gen Y atau yang juga dikenal sebagai Generasi Digital, 'Echo Boomers' atau Generasi Millennium adalah mereka yang saat ini (2009) berusia antara 13 hingga 29 tahun atau biasa disebut anak-anak yang lahir di jaman 'digital'.

Kajian teori MSDM dengan pendekatan kualitatif alternatif (dijelaskan pada bab tersendiri tentang *soft systems methodology*) diharapkan membawa dampak signifikan teori SDM, peralatan SDM, kapabilitas SDM, dan kompetensi SDM perbankan nasional. Dengan demikian hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap perkembangan ilmu administrasi bisnis. Paling tidak, uji model Peran Baru Manajemen SDM dari Dave Ulrich di perbankan nasional dapat memberikan gambaran kesiapan industri perbankan nasional menghadapi tantangan ke depan.

Model transformasi departemen SDM telah diteliti Shuller⁷⁴ yang melihat perubahan lingkungan bisnis meliputi aspek internal dan eksternal memengaruhi praktik SDM. Selanjutnya, bersama Hauber, Schuller menawarkan model transformasi departemen SDM menanggapi keterbatasan paradigma lama era 1960-1970 dan 1970-1980 yang oleh Cascio disebut sebagai *the age of personell and government accountability*.⁷⁵ Noe, et al.⁷⁶ menambahkan berbagai perubahan internal yang meliputi tantangan: kualitas, teknologi, dan sosial.

Tabel 2.10 Model Transformasi Departemen SDM

Dimensi	Paradigma lama	Paradigma baru
<i>Nature of the program and function</i>	<i>Responsive Operasional Individual</i>	<i>Proactive Strategic Sociolical</i>
<i>Creation of HR</i>	<i>HR departement has full responsibility</i>	<i>HR departement and policy Line management Share responsibility</i>
<i>Organization of HR Department</i>	<i>Employee advocate Functional structure Reporting to staff</i>	<i>Business partner Flexible structure Reporting to line</i>
<i>Profile of the HR</i>	<i>Career in HR Specialist Limited finance skill Current focus Monolingual National perspective</i>	<i>Rotation Generalist Financial experience Focus on future Multilingual Global Perspective</i>

Sumber: Diolah dari Schuller dan Hauber, 1993

Model Shuler dan Hauber tidak sekuat model yang ditawarkan oleh Ulrich. Terbukti dari tidak banyak tanggapan akademik dan implikasi bisnis yang

⁷⁴ Randall S. Schuler and Susan E. Jackson, 1987, "*Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*", The Academy of Management EXECUTIVE, 1987, Vol. 1, No. 3, pp. 207-219

⁷⁵ Setyawan, 2007, 4-6.

⁷⁶ Noe, et al., 1994

mengacu model tersebut. Model Dave Ulrich yang muncul kemudian justru ditanggapi berbagai kalangan baik akademik maupun praktisi bisnis. Bisa jadi ini sejalan dengan munculnya teori Balanced Scorecard yang juga memetakan persoalan dengan empat perspektif (*financial, customer, internal process, dan learning and growth*).⁷⁷

Transformasi adalah tugas semua *pemangku kepentingan* mulai dari *board of director* sampai *front office*. Keeratan hubungan pemimpin dan konstituennya terwujud dalam *corporate citizenship* dan lebih khusus dalam manajemen tim. Sejumlah pertanyaan dapat disampaikan di sini. Bagaimana pemimpin (profesional SDM) sebagai *agent of change* membangun kapasitas untuk perubahan?⁷⁸ Bagaimana *performance* tim khususnya yang bertumpu pada kompetensi inti (*core competence*), kecerdasan emosi kelompok (*emotional intelligence of groups*) dikelola?⁷⁹ Penelitian tentang tim khususnya virtual team, bagaimana kompensasi dan *reward*, motivasi antargenerasi dalam tim sudah diteliti.⁸⁰ Transformasi organisasi, khususnya melalui kompetensi SDM adalah salah satu upaya berkelanjutan untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing. Bagaimana optimalisasinya di dalam organisasi?

⁷⁷ Kaplan dan Norton, "Alignment", 2006. Berawal dari sebuah artikel "The Balanced Scorecard: Measure That Drive Performance" dan buku "**Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, introduced the new approach for measuring organizational performance" (BSC). Selanjutnya ada empat buku dari penulis yang berkolaborasi sebagai upaya mengimplementasikan teori BSC tersebut. Pada buku "Alignment" yang merupakan buku keempat dijelaskan bahwa buku kedua menekankan 5 prinsip alignment. Strategi pertama alignment berbicara tentang perubahan melalui kepemimpinan dan dilanjutkan implementasi dari prinsip ketiga *align the organization into strategy* yang harus dilakukan seorang pemimpin.

⁷⁸ Ulrich menuliskan banyak studi mengidentifikasi faktor utama perubahan yang sukses yang dikategorikan menurut jenis perubahan yang ditargetkan (individu, team, organisasi, sosial). Sebuah tim di General Electric mengidentifikasi 7 faktor perubahan: memimpin perubahan, menciptakan kebutuhan bersama, membentuk visi, memobilisasi perubahan, mengubah sistem dan struktur, memonitor kemajuan, dan mempertahankan perubahan.

⁷⁹ Performance tim menurut Stewart et al. meliputi: penentuan efektifitas tim, potensi tim, kerjasama antartim, dan peningkatan efektifitas tim. Sementara itu Vanessa Urch Druscot dan Steven B. Wolf "*Building the Emotional Intelligence of Groups*" dalam Harvard Business Review on Teams That Succeed, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 2004 menuliskan *model of team effectiveness* yang bertumpu pada kecerdasan emosi kelompok menuju keputusan yang lebih baik, kreatif, dan produktif.

⁸⁰ Seri The Result-Driven Manager, "*Teams that Click*", Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 2004.

Sejumlah penelitian menarik untuk dicermati. Bagaimana *new economics of information* berpengaruh pada strategi pengelolaan SDM?⁸¹ Teknologi informasi komunikasi⁸² tentu berperan besar dalam proses kerja organisasi. Namun demikian juga harus diperhatikan produk organisasi bersifat *corporate* atau *retail*. Apakah pemimpin organisasi sudah memperhatikan hal ini dalam mengelola bisnisnya?

Salah satu tantangan utama yang dihadapi orang di tempat kerja dan di bisnis saat ini adalah kebutuhan untuk merespon dengan cepat perubahan dalam dunia mereka. Maksud dari 'dunia mereka', adalah sistem yang kompleks dari pekerjaan, kehidupan dan bisnis mereka termasuk lingkungan dan teknologi dan interaksi. Di sebalik kata 'dunia mereka' yang merupakan metafora kerangka kerja terdapat sistem nilai dan keyakinan. Kohesivitas antarbagian dan antarlevel manajemen dalam organisasi juga perlu dikelola dengan lebih baik agar daya saing organisasi tidak bersifat sementara saja.

2.3.3 Daya Saing Organisasi melalui Kompetensi Sumber Daya Manusia

Strategi SDM pada era 2000, ditandai pula dengan peran baru SDM yang digambarkan dalam peta situasi SDM dekade ini dan masa depan menurut Dave Ulrich. Peta tersebut terdiri atas delapan faktor: *globalisasi*, *value chain*, profitabilitas, kapabilitas, perubahan, teknologi, kompetensi dan modal intelektual, serta transformasi. Tantangan-tantangan kompetitif yang dihadapi peran baru SDM dalam organisasi⁸³ yaitu:

- 1) *Globalization*: Ketika organisasi memproduksi barang ekspor, manajer harus menghadapi persaingan yang tajam dan mempertimbangkan permintaan global dan lokal. Mereka harus berupaya menggabungkan dan menambahkan faktor-faktor penting dalam pembuatan strategi, perubahan-perubahan situasi politik, pertentangan isu-isu pada perdagangan global, fluktuasi nilai tukar dan budaya-

⁸¹ Phillip Evans dan Thomas Wurster, "*Blown to Bits*", Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 2000. Buku ini mengintrodusir "Integrated Business Model" dengan navigator Teknologi Informasi.

⁸² Istilah teknologi informasi komunikasi (TIK) banyak dipakai di kalangan birokrat, sedangkan *information communication technology* (ICT) dipakai oleh kalangan bisnis. Dalam tulisan ini keduanya dapat saling menggantikan.

⁸³ Dave Ulrich, 1997, *Human Resources Champion*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Press., pp 2-14.

budaya yang tidak bersahabat. Globalisasi menghendaki organisasi-organisasi dalam meningkatkan kemampuan mereka untuk belajar dan berkolaborasi, mengelola perbedaan, kompleksitas dan penuh ketidakpastian.

- 2) *Profitability Through Growth*: Banyak perusahaan beralih menggunakan system downsizing, reengineering, delayering dan konsolidasi untuk meningkatkan efisiensi dan memotong biaya. Setiap perusahaan mencoba mendapatkan pelanggan baru dan mengembangkan produk baru secara kreatif dan inovatif. Hal ini menuntut keberanian dalam membagikan informasi dan pengetahuan di antara para pekerja.
- 3) *Technology*: Perkembangan teknologi memungkinkan gagasan-gagasan dan informasi-informasi yang bergerak cepat memberikan tantangan bagi para manajer untuk mengoptimalkan pemanfaatan teknologi. Kenyataannya tidak semua teknologi memberikan nilai tambah terhadap hasil-hasil bisnis.
- 4) *Intellectual Capital*: Ilmu pengetahuan segenap individu di dalamnya telah menjadi keuntungan langsung yang kompetitif bagi perusahaan. Selanjutnya merupakan keuntungan tak langsung bagi semua perusahaan yang mencoba memadukan perbedaan pada diri mereka untuk menghasilkan produk atau layanan bagi para pelanggannya.
- 5) *Change, change and more change*
Tantangan-tantangan kompetitif terbesar yang timbul pada perusahaan adalah penyesuaian dari perubahan dan pergantian tanpa henti (non-stop). Mereka harus belajar secara cepat dan berkesinambungan, inovasi tiada henti, menggunakan strategi yang lebih cepat dan lebih aman serta nyaman.

Selain lima tantangan di atas, perubahan budaya merupakan tantangan terberat dan paling sering muncul dalam organisasi. Organisasi melakukan berbagai program transformasi sebagai upaya untuk menjembatani kesenjangan kinerja yang semakin besar.

Ulrich⁸⁴ menulis bahwa banyak perusahaan memberdayakan fungsi MSDM-nya melalui fokus pada operasional dan aturan transaksional untuk memperbaiki efektivitas dan memberi dampak pada perusahaannya. Padahal tuntutan MSDM

⁸⁴ Dave Ulrich, 1997, *Human Resources Champion*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Press., pp

profesional lebih ke arah strategi, proses, dan praktis dengan kebutuhan bisnis yang lebih kompleks dan sesuai aturan-aturan namun penuh paradoks.

Selanjutnya Ulrich menyusun peran dan fungsi MSDM menjadi empat: *strategic focus—operational focus* dalam satu garis vertikal dan *systems—people* dalam garis horizontal yang saling berpotongan sehingga menjadi empat kuadran: *strategic partner*, *change agent*, *administrative expert*, dan *employee champion* sebagai berikut.



Gambar 2.8 Peran dan Aktivitas Baru MSDM

Sumber: Ulrich, 1997

Peran dan aktivitas baru SDM terkait dengan *systems* dan fokus strategis adalah sebagai pengelola SDM untuk menghasilkan eksekusi strategi. Aktifitasnya adalah menghubungkan MSDM dengan strategi organisasi. Dalam hal ini peran tersebut mengaitkan peran taktis tradisional dengan strategi melalui *consulting*, *advising*, dan *partnering* untuk mewujudkan visi dan mengimplementasikan strategi. Kemampuan organisasi memroses dan merumuskan strategi yang didukung kecerdasan eksekusi menentukan kunggulan bersaing dalam industri yang digelutinya.

Transformasi tersebut dikerjakan melalui keempat fungsi tersebut. Tuntutan terhadap SDM mencerminkan terjadinya pergeseran peran dan fungsi untuk mengembangkan kapabilitas organisasional dan menciptakan keunggulan organisasi sebagai alat kompetitif dengan empat cara⁸⁵ sebagai berikut:

⁸⁵ Dave Ulrich, 1997, *Human Resources Champion*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Press., pp

1) Pertama: *Becoming a strategic partner*

Departemen SDM dan profesional SDM adalah *partner* bagi para manajer senior dan manajer lini dalam pelaksanaan strategi. Departemen SDM membantu mengubah visi sehingga membumi dan dapat dieksekusi sesuai dengan keinginan segenap pemangku kepentingan. Untuk menciptakan kondisi ini dilakukan beberapa langkah:

- (1) Departemen SDM bertanggung jawab menentukan atau mendefinisikan arsitektur organisasional bersama-sama dengan *top management*.
- (2) Departemen SDM bertanggung jawab untuk melaksanakan audit organisasional dan mendorong individu mengaudit diri sendiri.
- (3) Departemen SDM mendorong munculnya metode untuk membarui bagian-bagian arsitektur organisasional SDM dan membantu mereka yang membutuhkannya
- (4) Departemen SDM memeriksa pekerjaannya sendiri dan menentukan prioritas yang terukur dengan jelas.

2) Kedua: *Becoming functional expert*

- (1) Departemen SDM mengelola cara kerja yang terhubung dalam sistem untuk menghasilkan efisiensi yang menjamin penekanan biaya dengan tetap mempertahankan kualitas.
- (2) Profesional SDM memperbaiki efisiensi baik dalam departemennya sendiri maupun dalam organisasi keseluruhan. Keberhasilannya memperbaiki efisiensi diri membangun kredibilitas profesional SDM sebagai *role model*. Sebagai individu pembelajar, profesional SDM harus menjadikan diri pusat keahlian (*expert person*).

3) Ketiga: *Becoming an employee advocate atau human capital developer*

- (1) Departemen SDM menjadi kampiun (*champion*) bagi karyawan dalam mewakili urusan-urusan mereka terhadap manajemen senior.
- (2) Profesional SDM memegang tanggung jawab untuk memastikan dan mengambil tanggung jawab untuk memberi orientasi dan pelatihan. ral karyawan dengan memberikan solusi konkret.
- (3) Departemen SDM seyogianya menjadi suara karyawan dalam diskusi-diskusi manajemen.

4) Keempat: *Becoming authentic leader*

- (1) Profesional SDM hendaknya menjadi agen transformasi organisasi.
- (2) Profesional SDM membangun kemampuan organisasi untuk merangkul dan menggunakan kesempatan perubahan.
- (3) Profesional SDM hendaknya mampu membuat peta kegiatan (*roadmap*) pernyataan visi yang luas untuk ditransformasikan ke dalam perilaku kerja.
- (4) Untuk menjadi *full partner*, profesional SDM harus menjadi *expert* melalui kontribusi dalam fungsinya.
- (5) Profesional SDM bersama-sama unit bisnis bekerja untuk memahami situasi masing-masing unit bisnis.

Selain itu memilih orang yang terlibat serta mendukung para manajer secara aktif untuk mencapai perubahan-perubahan yang diinginkan.

Tabel 2.11 Sebutan, Hasil, Peran dan Aktivitas SDM Profesional

SEBUTAN	HASIL	PERAN	AKTIVITAS (TOOLS)
<i>Strategic Partner</i>	Eksekusi strategi	Pengelolaan SDM	Menghubungkan SDM dan strategi (<i>Balanced Scorecard, HR Scorecard, Business Strategic Training</i>)
<i>Administrative Expert</i>	Membangun sistem SDM yang efektif	Pengelolaan Infrastruktur	Meningkatkan proses kerja organisasi (<i>human resources information system - HRIS, system efisien</i>)
<i>Employee Champion</i>	Meningkatkan komitmen & kemampuan karyawan	Pengelolaan Kontribusi Karyawan	Mendengar dan menganggapi kebutuhan karyawan (<i>coaching, counseling, career planning</i>)
<i>Change Agent</i>	Memperbarui organisasi	Pengelolaan Perubahan dan Transformasi	Mengelola transformasi & perubahan (<i>culture survey, competency analysis</i>)

Sumber: diadaptasi dari Ulrich (1997)

Situasi yang berkembang menggambarkan pengelolaan SDM dekade 1990-an tersebut tepat untuk waktu tersebut, namun tidak tepat lagi untuk pengelolaan SDM pada masa kini maupun ke depan.

Transformasi perusahaan yang radikal menuntut fungsi MSDM mengacu kepada tiga agenda baru SDM sebagai katalisator perubahan: (1) pengurangan biaya, (2) kepuasan pelanggan, (3) kebutuhan bisnis strategik. Pemikiran hasil penelitian Ulrich melalui mimbar-mimbar seminar dan konferensi yang sering diliput media masa memang menarik perhatian semua kalangan: akademisi, praktisi, dan otoritas pemerintah.

Upaya menyikapi perubahan lingkungan memunculkan strategi organisasi yang berorientasi pada kreativitas dan inovasi. Pemilihan strategi bisnis (korporat) tersebut harus didukung oleh strategi MSDM, struktur dan budaya perusahaan yang tepat, serta didukung oleh SDM yang *committed* dan kompeten serta mempunyai nilai inovatif, profesional, terbuka, dan fleksibel. Penelitian selanjutnya menunjukkan kesesuaian antara strategi perusahaan, strategi SDM, struktur dan budaya perusahaan sangat penting untuk mendukung pencapaian kinerja perusahaan.

Tabel 2.12 Perbandingan Kinerja SDM

	10% Bawah Indeks SDM (42 Perusahaan)	10% Atas Indeks SDM (43Perusahaan)
Praktik SDM		
1) Jumlah pelamar yang berkualitas	8,24	36,55
2) Prosentase karyawan yang diterima berdasarkan pada test seleksi yang absah	4,26	29,67
3) Posisi jabatan yang diisi oleh pihak intern	34,90	61,46
4) Jumlah jam pelatihan per satu karyawan baru (kurang dari 1 tahun)	35,02	116,87
5) Jumlah jam pelatihan untuk karyawan yang berpengalaman	13,40	72,00
Keluaran SDM	3,40	4,21
1) Pemahaman strategi oleh semua karyawan	3,02	3,81
2) Pengambilan keputusan bergaya partisipati		
3) Komitmen top manajemen dan orientasi kepemimpinannya pada <i>knowledge sharing</i>	2,99	4,05
4) Kepemimpinan CEO bersifat visionary	3,02	4,33
Kinerja Perusahaan	34,09	20,87
1) <i>Turn over</i> karyawan	3,64	11,06
2) Nilai pasar berbanding nilai buku		

Sumber : Becker, 2001

Hasil survei di atas menunjukkan bahwa peringkat kinerja MSDM pada perusahaan kelompok atas secara signifikan berbeda dengan kinerja perusahaan kelompok bawah. Dengan perkataan lain, kelompok perusahaan kelompok atas memiliki rata-rata kinerja SDM yang lebih tinggi dibanding dengan perusahaan kelompok bawah. Fakta tabel 2.13 ini memberi indikasi bahwa kinerja SDM yang tinggi berkorelasi dengan kinerja perusahaan. Upaya mengimplementasikan rancangan manajemen strategis berdasarkan pengukuran dapat berjalan dengan baik pada situasi stabil. Faktor *intangibile* yang sangat berperan tersebut justru baru teruji pada kondisi kompleks dan dinamis.

Realitas peran baru dalam departemen SDM dan profesional SDM menuntut solusi berbagai permasalahan yang timbul baik berasal dari internal atau eksternal

organisasi. Peran MSDM dalam membawa organisasi kepada budaya baru melalui empat tahapan proses⁸⁶ yaitu: 1) mendefinisikan dan mengklarifikasikan konsep perubahan budaya, 2) menjelaskan mengapa pergantian budaya merupakan sentra bagi kesuksesan bisnis, 3) mendefinisikan suatu proses bagi penetapan arah budaya dan men etapkan atau memutuskan budaya baru sehingga baik untuk mengadakan perhitungan jarak/gap antara keduanya, 4) mengidentifikasi pendekatan-pendekatan alternatif untuk penciptaan perubahan budaya. Situasi problematis ini memerlukan solusi alternative pengembangan kompetensi MSDM.

2.3.1 Strategi dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Oleh karenanya, eksekusi pelatihan dan pengembangan, khususnya kompetensi manajerial, merupakan potensi yang masih terbuka luas untuk menjadi daya ungkit (*leverage*) dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pemahaman yang benar, tindakan perbaikan yang dilaksanakan, dan regulasi yang mengatur pelatihan dan pengembangan perlu terus menerus dikomunikasikan agar setiap perkembangan dapat diantisipasi dengan tepat.

Demikian pula sikap inklusif perlu dimiliki pelaku bisnis, namun juga respon dunia akademik yang melakukan refleksi kritis dan pengembangan intensif berbagai bidang keilmuan dan pengetahuan. Salah satu upaya penting dalam aspek pengembangan SDM di Indonesia adalah yang dilakukan Siswo⁸⁷, peneliti pelatihan dan pengembangan di PT Telkom Indonesia. Hasilnya sebuah tabel yang memberikan penjelasan perbedaan pelatihan orientasi, pelatihan pengembangan, dan pelatihan strategis. Dengan menyadari dan menyikapi perbedaan: *training*, *human resources development (HRD)* dan *strategi human reources development (SHRD)* akan diperoleh kegiatan pengembangan yang bervariasi sesuai dengan sasaran yang hendak dicapai.

Pembedaan tersebut, dikaitkan dengan kedalaman perubahan (*change*) dan kualitas pembelajarannya (*learning*). Pembedaan pada tabel 2.11 berikut, terkait

⁸⁶ Ulrich, Dave, 1997, *Human Resources Champion*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

⁸⁷ Siswo, 2004, "*HRD and Its Critical Factors According to Practitioners in The Training Division of Telkom Indonesia*", dissertation at Texas A & M University.

sangat erat dengan perubahan lingkungan organisasi dan cara menyikapi serta hasil yang diharapkan. Dalam hal pembelajaran dan perubahan, *training* dan *HRD* yang menjadi domain ilmu manajemen relatif memberikan dampak pembelajaran jangka pendek dan lemah.

Sebaliknya *SHRD* menumbuhkan budaya pembelajaran jangka panjang dan perubahan kuat. *SHRD* lebih dekat kepada domain Administrasi karena didukung kebijakan (*policy*) dan pemahaman organisasi dengan karakteristik organik dan menyeluruh. Dalam hal ini kompetensi dan kompetensi SDM mendapat peran yang lebih luas dan strategik.

Tabel 2.13 HRD Orientation: Training, HRD, and SHRD

	<i>Training</i>	<i>Human Resources Development (HRD)</i>	<i>Strategic Human Resources Development (SHRD)</i>
<i>Focus</i>	<i>Administrative/delivery</i>	<i>Learning consultancy</i>	<i>Strategic change</i>
<i>Organization</i>	<i>Strategically not very mature in HRD terms</i>	<i>Strategically quite mature in HRD terms</i>	<i>Strategically very mature in HRD terms</i>
<i>Characteristics</i>	<i>Poor integration with organizational missions and goals</i>	<i>Integration with organizational missions and goals</i>	<i>Shaping organizational missions and goals</i>
	<i>Little Top management support</i>	<i>Top management support</i>	<i>Top management leadership</i>
	<i>Little Environmental scanning</i>	<i>Environmental scanning</i>	<i>Environmental scanning by senior management, specifically in HRD terms</i>
	<i>Few HRD plans and policies</i>	<i>HRD plans and policies</i>	<i>HRD strategies, plans, and policies</i>
	<i>Little line manager commitment and involvement</i>	<i>Line manager commitment and involvement</i>	<i>Strategic partnerships with line management</i>
	<i>Lack of complementary HRM activities</i>	<i>Existence of complementary HRM activities</i>	<i>Strategic partnerships with HRM</i>
	<i>Lack of expanded trainer role</i>	<i>Expanded trainer role</i>	<i>Trainers as organizational change consultants</i>
	<i>Little recognition of culture</i>	<i>Recognition of culture</i>	<i>Ability to influence corporate culture</i>
	<i>Little emphasis on evaluation</i>	<i>Emphasis on evaluation</i>	<i>Emphasis on cost effectiveness evaluation</i>
<i>Learning culture</i>	<i>No</i>	<i>Weak</i>	<i>Strong</i>

Sumber: Siswo, 2004

Kompetensi menarik perhatian yang relatif luas karena sifatnya yang inklusif inter disiplin pengetahuan baik dari sisi makro maupun mikro. Penelitian dengan fokus pada kompetensi individu dari sisi administrasi merupakan salah satu upaya makro dari kebijakan (*policy*) organisasi yang dilaksanakan pada tataran

mikro strategis SDM. Organisasi⁸⁸ sebagai unit analisis dari administrasi dan manajemen dipersepsikan sebagai alat untuk mencapai tujuan akhir, bukan akhir dari tujuan itu sendiri.

Inilah urgensi penelitian tentang bagaimana organisasi memperlakukan kompetensi serta bagaimana organisasi mengaturnya melalui departemen SDM. Fungsi-fungsi manajemen lain seperti manajemen umum dan pemasaran pun kini telah berkembang dengan berpijak pada kompetensi. Capello⁸⁹ memperkenalkan manajemen dengan pendekatan holistik berbasis pengembangan kompetensi. Kemudian pada domain pemasaran Kotler dan Kartajaya⁹⁰ yang mengembangkan Marketing 3.0 yang bersendi pada *soft competencies*.

Upaya alternatif yang mampu memberikan pemahaman dan tanggapan perkembangan lingkungan organisasi tidak cukup dengan pemahaman dasar: kompetensi dibedakan menjadi dua antara *soft* dan *hard competencies*. Domain *soft* mengacu pada kompetensi yang sulit dikuantifikasi serta *hard* mengacu lebih bersifat teknis. Pengertian dasar ini dapat dikuantifikasi sehingga cukup membantu sebagai pintu gerbang pemahaman kompetensi SDM. Kompetensi SDM sebagai departemen tidak dapat dipisahkan dengan kompetensinya sebagai individu yang sekaligus profesional SDM. Oleh karena itu, hal yang mendasar dan harus dipahami dulu adalah berbagai pemikiran empiris tentang kompetensi.

Mempersiapkan SDM kompeten terkait erat dengan pembelajaran individu dan organisasi agar *survive* dan tumbuh. Agar kondisi ini tercapai, kegiatan dan hasil pembelajaran (*learning*) harus lebih besar dari perubahan kompetensi.

⁸⁸ Lubis dan Martani Huseini mengutip Ralph Davis (1951) mendefinisikan sebagai “Suatu kesatuan sosial dari sekelompok individu (orang), yang saling berinteraksi menurut suatu pola yang terstruktur dengan cara tertentu sehingga setiap anggota organisasi mempunyai tugas dan fungsinya masing-masing, dan sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu, dan juga mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga organisasi dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya”

⁸⁹ Jurgen Capello, 2011, *Management 3.0 Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*, menekankan pengembangan kompetensi sebagai tanggapan terhadap lingkungan kompleks dinamis dalam tujuh tahap: *self development, coaching & mentoring, training & certification, culture & socialization, tools & infrastructure, supervision & control, management*.

⁹⁰ Philip Kotler dan Hermawan Kartajaya, dan Iwan Setiawan, 2010, *Marketing 3.0*, New Jersey: John Wiley and Son. melihat misi, nilai-nilai, transformasi, dan perkembangan lingkungan menjadi bagian strategis pengelolaan perusahaan. Pemasaran sudah mengarah kepada upaya *collaborative marketing* antara produsen dan konsumen. Dengan demikian bukan hanya kualitas produk yang bagus dan mampu memberikan kepuasan kepada pelanggannya, namun juga relasi yang menyentuh jiwa kemanusiaan (*human spirit*) kedua belah pihak.

Menurut Ruky⁹¹ dalam pengantar laporan implementasi *HR Champion* pada perusahaan-perusahaan di Indonesia yang terbit pada 2008, ada tiga hal yang menjadi perhatian terkait kompetensi SDM di Indonesia. Hal yang utama adalah: (1) *Job related competencies* dari pekerja Indonesia masih sangat lemah; (2) aspek atau pengaruh nilai-nilai budaya; serta (3) sistem, prosedur, dan aturan kerja yang masih sangat birokratis. Jadi pertanyaan yang belum terjawab adalah bagaimana meningkatkan kompetensi pekerja? Bagaimana nilai-nilai budaya kerja? Bagaimana pula sistem kerja yang unggul?

Peran SDM sebagai *support* bagi departemen pemasaran, departemen operational, departemen keuangan, maupun di departemen SDM pada organisasi perbankan menuntut peran profesional SDM yang mempunyai fungsi lini dan sekaligus fungsi *supporting* bagi departemen lain. Peran sebagai mitra strategik maupun *day-to-day operation* dijalankan seperti sekeping mata uang yang tidak akan berfungsi kalau hanya satu sisi saja. Oleh karena itu, membicarakan tuntutan kualitas global pada organisasi harus diimplementasikan dalam aktivitas kantor sehari-hari yang bernilai tambah (*value added*) dan sekaligus menjadi keunikan dan daya saing (*competitiveness*) organisasi yang nyata. Melanjutkan upaya-upaya penelitian terdahulu, diharapkan penelitian kompetensi profesional SDM dapat menambah alternatif solusi bagi peningkatan nilai tambah dan daya saing bagi organisasi.

Proses transformasi organisasi menuntut para manajer untuk melakukan penyerasian perubahan melalui berbagai solusi untuk menjembatani gap yang semakin besar antara harapan dan kinerja organisasi. Peranan departemen SDM menurut Departemen Tenaga Kerja Amerika (*Office of Personnel Management* atau OPM) terdiri atas enam bidang. Peran tersebut menggunakan dasar model yang dibuat Ulrich. Rekomendasi yang dihasilkan menekankan perlunya organisasi menugaskan departemen SDM menanggapi tantangan serius pada enam bidang:

- 1) *HR professionals need to perform the roles of Technical HR Expert, Strategic Business Partner, Change Agent, and Leader.*
- 2) *There is a gap between the competencies that HR professionals are currently using on the job and those that are viewed as important to the HR function.*
- 3) *Technical expertise is the foundation of the HR business function and is*

⁹¹ Achmad S. Ruky dalam Budi W. Soetjipto, *HR Excellence 2007 Kisah Sukses Para Kampiun*, Lembaga Management FEUI., pp. 9-10

required in some form at every career level. 4) There is a serious gap in the ability of the HR workforce to provide basic quality technical advice. 5) Most agencies do not have a formal plan in place to close the competency gaps that have been identified. 6) Closing the gaps and rebuilding the Federal HR function will take commitment, planning, money, and time.

Penelitian yang menanggapi perubahan lingkungan dan tantangan di masa depan menyebutkan pentingnya memahami enam penguangkit kompetensi (*leverage competencies*) untuk sukses sebagai orang SDM. Keenam penguangkit tersebut adalah: pengaruh (*influence*), pemanfaatan sumberdaya (*utilization of resources*), memahami pelanggan (*customer awareness*), kreativitas (*creativity*), kemampuan bertanya (*questioning*), dan kecerdasan organisasi (*organization astuteness*). Penelitian ini, menekankan bahwa riset di masa depan seharusnya fokus kepada aplikasi serta berbagai kompetensi yang makin strategis dan luas. Oleh karena itu, konsistensi dan cakupan penelitian kompetensi SDM berperan penting.

Boselie⁹² dan Paauwe menemukan bahwa riset kompetensi SDM lebih banyak dikaitkan dengan kinerja dari pada ketangkasan bertindak dan melihat peluang jangka panjang.

After all the linkage between HRM and performance is difficult to establish and fraught with measurement errors. The relationship between HRM interventions and for example willingness to change, commitment, and levels of trust is a less distal relationship, a bit easier to establish and probably a lot more relevant for both academics and practitioners.

Jika dikaitkan dengan *job description* profesional SDM dan upaya mendapatkan daya saing (*competitive advantage*) upaya yang dilakukan Simpkin pada tabel 2.14 cukup membantu kita untuk memahami prioritas yang harus dikerjakan departemen SDM agar dapat melakukan pekerjaan dengan lebih fokus.

Sebuah kajian tentang fokus dan prioritas SDM sektor publik menelaah sejumlah konsep kunci dalam pengelolaan aktivitas utama organisasi publik. Pada dasarnya fokus dan prioritas antara organisasi publik dan bisnis hampir mirip.

⁹² Boselie, & Paauwe, (2005). *Human Resource Function Competencies in European Companies*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, International Programs. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/intlvf/11/>

Kesamaannya terletak pada kualitas layanan perbedaannya terletak pada profitabilitas untuk bisnis dan kepuasan publik.

Tabel 2.14 Changing Focus and Priorities of HR

Author	Key concept	HR Priorities
Lawler (1995)	<i>HR is a major player creating organizational capability</i>	Development of people and organizations Leverage competencies Managing learning linkages Building organization work redesign capabilities Leadership development
Ulrich, Broekbank, Yeung and Lake (1993)	<i>HR has a new "Strategic Agenda"</i>	External customer satisfaction Horizontal process management Management of change Teamwork capability Culture and system to support TQM
Towers Perrin (1992)	<i>HR actions gain importance for creating competitive advantage</i>	Business directions/problem/plans Rewarding employees for customer service/quality Identifying high potential employees early
Schuler (1990)	<i>HR issues are people related business issues</i>	Managing for employee competence Managing work diversity Managing for enhanced competitiveness Managing for globalization
Geerlades (1990)	<i>HR areas have great impact on organization performance</i>	Leadership Organization culture Strategy in the management of HR

Sumber: Simpkins, 2008

Kriteria untuk mendefinisikan peran baru MSDM berbeda-beda, karena para penulis memandangnya dari sudut pandang atau fokus yang berbeda-beda pula. Fokus pada aktivitas (*what do HR people do*), fokus pada waktu, (*where do HR people spend time*), fokus pada mehaphors, (*what identity do HR people have*), dan fokus pada penciptaan nilai, (*what value to HR people create*). Hal ini ditulis sepuluh tahun kemudian oleh Dave dan Wendy Ulrich.⁹³ Karakteristik peran baru SDM sebagai suatu rangkaian peran yang dimulai dari *support*, *service*, *consulting* kepada *leadership*. Kebanyakan manajemen menekan pada peran *support* dan *service* dibandingkan dengan peran *consulting* dan *leadership*.

Dari *core competencies* peran MSDM pada tabel berikut, diperoleh beberapa peran spesifik: *HR competency practitioner*, *HR strategist/generalist*, *initiative leader*, *HR operational support*, *HR Consultant*, dan *HR organization leader*. Ada sebelas kompetensi inti SDM berdasarkan *ranking* menurut penelitian Blancero: etika, komunikasi, mendengarkan, membangun hubungan, kerja tim,

⁹³ Dave Ulrich and Wendy Ulrich., 2010, *The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations that Win*, The McGraw-Hill Company.

standar kualitas, *judgment*, orientasi hasil, inisiatif, percaya diri, serta antusiasme dan komitmen.

Tabel 2.15 Core Competencies for Human Resources Roles

Competency ranking	Description
1. Ethics	possesses fidelity to fundamental values (respect for the individual, responsibility of purpose & to constituencies, honesty, reliability, fairness, integrity, respect for property).
2. Communication	uses language, style and effective expression (including nonverbal) in speaking and writing so that others can understand and take appropriate action.
3. Listening	able to interpret and use information extracted from oral communications
4. Relationship-building	able to establish rapport, relationships and networks across a broad range of people & groups.
5. Teamwork	understanding how to collaborate and foster collaboration among others.
6. Standards of Quality	has high performance expectations for self and others.
7. Judgment	able to make rational and realistic decisions based on logical assumptions which reflect factual information.
8. Results Orientation	knows how to work to get results.
9. Initiatives	able to go beyond the obvious requirements for a situation.
10. Self Confidence	possesses a high degree of confidence in own abilities.
11. Enthusiasm & Commitment	able to believe in employer, find enjoyment and involvement in work, and to be committed to quality performance.

Sumber: Blancero, D., Boroski, J. & Dyer, L., 1995

Peneliti mencermati upaya yang sangat konsisten dari group RBL mengenai kompetensi MSDM (*HR Competencies*). Team peneliti ini telah menghasilkan beberapa model kompetensi SDM yang berubah setiap lima tahun mulai 1987 sampai 2012 ini.

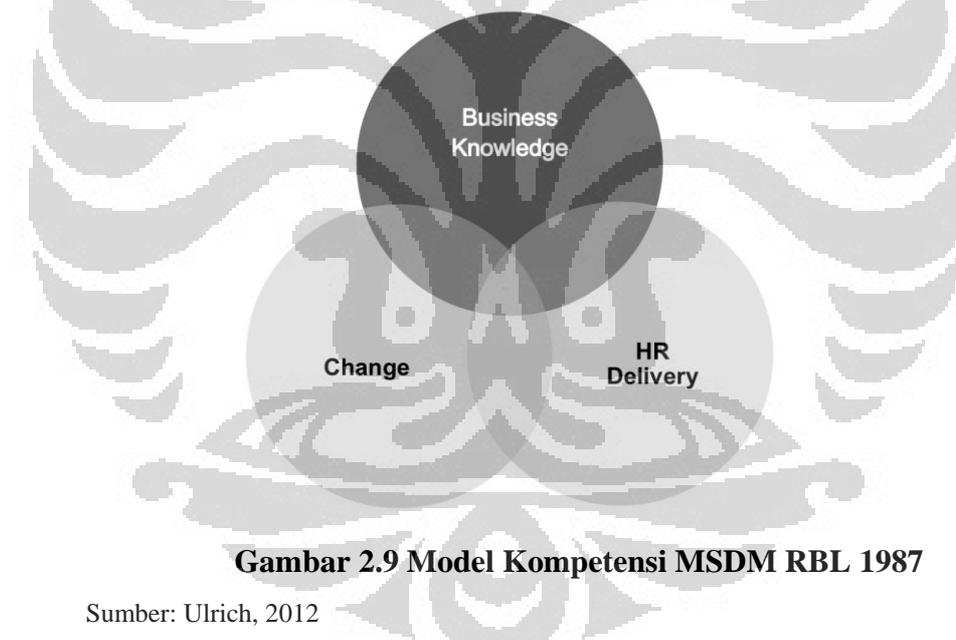
Tabel 2.16 Historical Review of HR Competencies The RBL Group

1987	1992	1997	2002	2007	2012
Business knowledge	Business knowledge	Business knowledge	Business knowledge	Business Ally	• Strategic Positioner
HR Delivery	HR Delivery	HR Delivery	HR Delivery	Operational Executor	• Credible Activist
Change	Change	Change	Strategic Contribution	• Talent Management/ Organisation designer • Culture & Change Steward • Strategic architect	• Capability Builder • Change Champion • HR Innovator & Integrator • Technology Proponent
	Personal Credibility	Personal Credibility	Personal Credibility	Credible Activist (relationship)	
		Culture	HR Technology	HR Professionalim	

Sumber: dimodifikasi dari Ulrich, 2012

Perubahan faktor-faktor kompetensi dapat dilihat sebagai sebuah tanggapan terhadap lingkungan yang berubah. Perubahan kompetensi MSDM ini merupakan *intellectual journey* yang patut digarisbawahi oleh para praktisi MSDM. Melalui pengalaman panjang hasil survai dan refleksi yang terentang puluhan tahun ini dapat dipahami perubahan yang secara sistemik diinginkan. Di sisi lain tantangan perubahan tersebut belum tentu sesuai untuk masing-masing organisasi karena lingkungan yang spesifik secara politik atau budaya. Oleh karena itu, studi *HR global competency*⁹⁴ pada berbagai belahan dunia mendapat peran penting.

Pada awalnya model 1987 berupa tiga lingkaran yang saling beririsan di tengah menunjukkan fungsi-fungsi pengetahuan bisnis (*business knowledge*), perubahan (*change*), dan pelayanan SDM (*HR delivery*) yang masih simpel dan sedikit integrasi. *HR Competencies RBL Group*⁹⁵ mengalami proses transformasi seperti terlihat pada gambar 2.9.



Gambar 2.9 Model Kompetensi MSDM RBL 1987

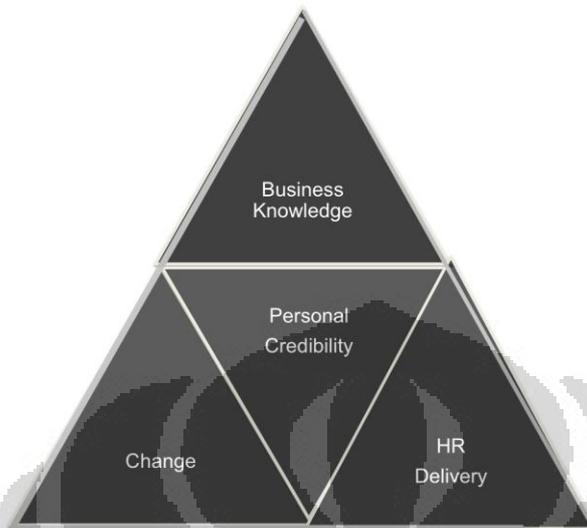
Sumber: Ulrich, 2012

Selanjutnya mulailah perkembangan teknologi berdampak global. Penajaman kompetensi MSDM (Gambar 2.10) yang terus menjadi pokok pemikiran, sekaligus upaya praktik, evaluasi empiris, serta refleksi pengalaman. Konsep baru yang ditambahkan dan bentuk visual pada model 1992, empat susun

⁹⁴ Dave Ulrich dan Wayne Brockbank, Yon Younger, Mike Ulrich, 2013, *Global HR Competency*, New York: McGraw-Hill

⁹⁵Ulrich, Dave, Jon Younger, Wayne Broekbank, dan Mike Ulrich, 2011, “The State of HR Profession”

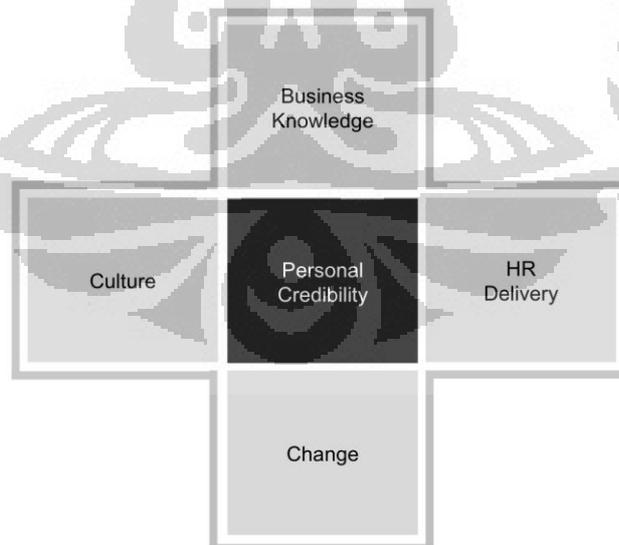
segitiga sama sisi dengan inti kredibilitas personal (*personal credibility*) menunjukkan pentingnya peran individu dalam keberhasilan organisasi.



Gambar 2.10 Model Kompetensi MSDM RBL 1992

Sumber: Ulrich, 2012

Sementara itu model 1997 dan 2002 mempunyai kemiripan bentuk berupa lima bujur sangkar tersusun seperti salib dengan *personal credibility* tetap di tengah serta menambahkan faktor budaya (*culture*). Model 2002 ini tidak banyak mengundang reaksi peneliti dibandingkan model 1992.

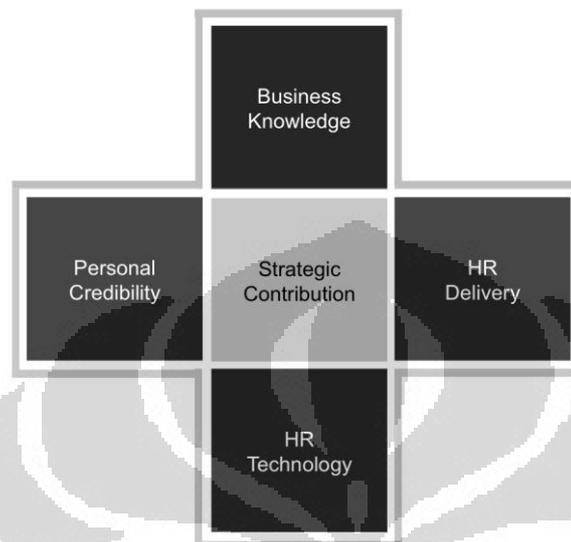


Gambar 2.11 Model Kompetensi MSDM RBL 1997

Sumber: Ulrich, 2012

Penambahan kontribusi strategis (*strategic contribution*) dan teknologi SDM (*HR technology*) dari sisi lingkungan makro menggantikan *change* dan

culture. Perubahan (*change*) dan budaya (*culture*) lebih berdaya tahan dalam menghadapi lingkungan dan memberikan peluang partisipasi sesuai hakikat SDM, yang merupakan aktifitas *resources based*.



Gambar 2.12 Model Kompetensi MSDM RBL 2002

Sumber: Ulrich, 2012

Namun situasi tersebut, menunjukkan *trend* yang berkembang rupanya merespon generasi baru yang telah memasuki dunia kerja.⁹⁶ Beberapa pihak menyebutnya Generasi Y⁹⁷. Beberapa peneliti yang berusaha memetakan atribut generasi baru dan tantangan yang mereka hadapi antara lain Don Tapscott⁹⁸, Kenichi Ohmae⁹⁹, Evans dan Wurster¹⁰⁰ dan Thomas L Friedman¹⁰¹. Peran *core*

⁹⁶ Ron Zemke & Claire Raines, 2000, “*Generations at Work*”, <http://www.executiveforum.com>, Management Forum Series 2003-2004;

⁹⁷ Gen Y atau yang juga dikenal sebagai Generasi Digital, ‘*Echo Boomers*’ atau Generasi Millennium adalah mereka yang lahir sesudah tahun 1980 yang memasuki dunia kerja atau biasa disebut anak-anak jaman ‘digital’.

⁹⁸ Don Tapscott, *The Digital Economy*, McGraw-Hill, New York, 1996, 44-68, 95-97. Don Tapscott menyebut 12 tema ekonomi baru (digital economy): pengetahuan, digitalisasi, virtualisasi, molekularisasi, integrasi/*internetworking*, *disintermediation*, *konvergensi*, *innovation*, *presumption*, *immediacy*, *globalisasi*, dan *discordance*.

⁹⁹ Kenichi Ohmae, 2000, *The Invisible Continent*, Nicolas Brealey Publishing, London, pp. 61-87

¹⁰⁰ Phillip Evans dan Thomas Wurster, “*Blown to Bits*”, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 69-122 tentang disintermediasi.

¹⁰¹ Thomas L. Friedman, 2007, “*The World is Flat*”, terjemahan Dian Rakyat, Jakarta, p. 54 Friedman menyebutkan ada 10 pendarat (*flattener*) yang membuat dunia berubah bukan semata-mata persoalan ekonomi, tetapi seluruh sendi kehidupan harus dibenahi.

competencies untuk SDM menurut penelitian Blancero dkk¹⁰² meliputi sebelas faktor berdasarkan penelitiannya di Kodak Eastman.

Model selanjutnya adalah Model 2007 (gambar 2.13) dan Model 2012 (Gambar 2.14) yang ditandai kemiripan karena menggunakan bentuk bulatan. Model 2007 yang berbentuk enam bulatan terdiri tiga level, yaitu: (1) kapabilitas organisasi (*organization capability*), (2) system dan prosedur (*system and procedures*), serta (3) keterikatan (*relationships*) membentuk konvergensi pada (*HR professionalism*) agaknya sesuai dengan peranan teknologi yang membuat dunia makin datar (*flattened world*). Sedangkan Model 2012 terdiri atas tiga bulatan yang mewakili konteks, organisasi, dan individu. Kedua model juga memiliki kemiripan karena menekankan profesionalisme SDM.



Gambar 2.13 Model Kompetensi MSDM RBL 2007

Sumber: Ulrich, 2012

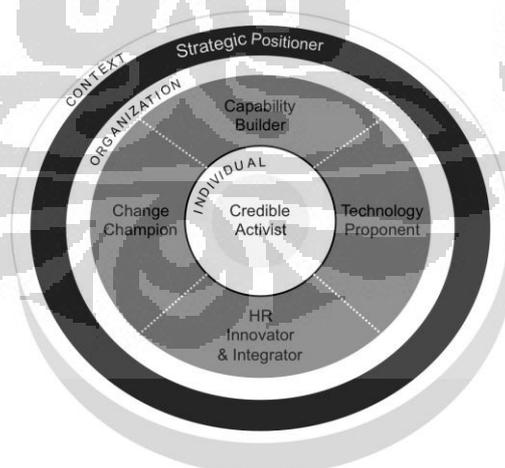
Profesionalisme SDM ditandai dengan sub system atavis kredibel sebagai inti dari kegiatan bisnis dan pengembangan aspek manusia dalam lima subsistem. Kelima subsistem adalah operational executor, business ally, talent management, *culture & change steward*, dan *strategic architect*. Sebagai embrio bentuk

¹⁰² Donna Blancero, John Boroski & Lee Dyer, 1995, *Transforming human resource organizations: A field study of future competency requirements* (CAHRS Working Paper #95-28). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/218>

Kompetensi SDM 2012 terlihat makin pentingnya profesional SDM yang sekaligus aktivis kredibel.

Bentuk 2012 kredibilitas individu dalam dunia datar menjadi inti dalam setiap partisipasi sebagai individu dalam tim dan organisasi dalam merespon lingkungan. Secara visual, bentuk “V” pada model 2007 diganti menjadi bentuk tiga lingkaran yang menunjukkan tingkat cakupannya. Lingkaran terluar adalah konteks (*context*) sebagai *strategic practitioner*, lingkaran tengah berisi *capability builder*, *change champion*, *HR innovator and integrator* serta *technology proponent*. Sementara lingkaran pusat adalah level personal dengan fungsi sebagai *credible activist*.

Enam faktor dengan dua puluh subfaktor kompetensi SDM ini menjadi landasan teori (*theoretical framework*). Kompetensi SDM dapat dikelompokkan dalam tiga level, yaitu: 1) level konteks global: peranan kompetensi organisasi dan profesional SDM sebagai pemosisi strategis (*strategic positioner*), 2) konteks organisasi: peranan kompetensi departemen SDM dan profesional SDM yang meliputi empat peran (1) *capability builder*, (2) *change champion*, (3) *HR Innovator and Integrator*, dan (4) *technology proponent*, serta 3) level individu: peranan kompetensi profesional SDM sebagai aktivis kredibel (*credible activist*).



Gambar 2.14 Model Kompetensi MSDM RBL 2012

Sumber: Ulrich, 2012

Hasil survai dengan peserta yang meliputi 84 negara lebih menekankan dimensi-dimensi (*subfactor*) masing-masing variabel tersebut daripada model kompetensi SDM. *Subfactor* tersebut adalah sebagai berikut:

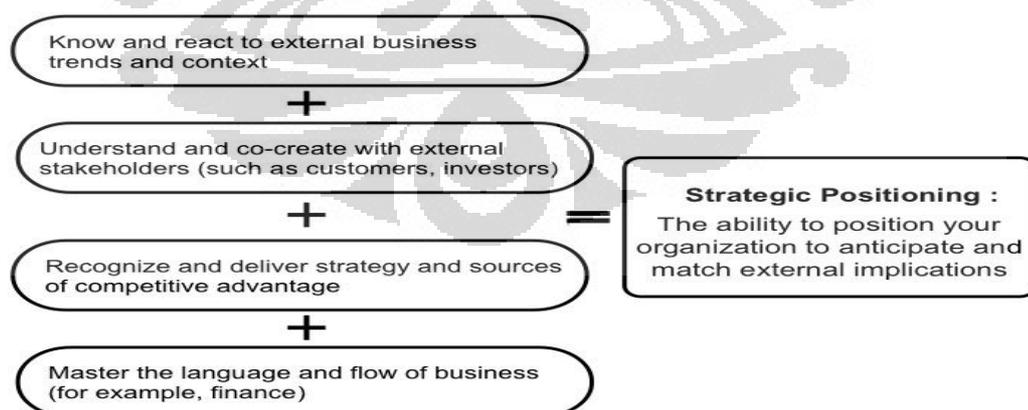
Tabel 2.17 Subfaktor Kompetensi MSDM The RBL 2012

	Factor	Subfactor
1	<i>Strategic positioner (Pemosisi Strategis)</i>	1. Menafsirkan konteks bisnis global 2. <i>Decoding</i> harapan pelanggan 3. <i>Cocrafting</i> agenda strategis
2	<i>Credible Activist (Ativis Kredibel)</i>	4. Memengaruhi dan membangun relasi dengan orang lain 5. Menumbuhkan kepercayaan melalui hasil 6. Melakukan perbaikan melalui kesadaran diri 7. Membentuk profesi HR
3	<i>Capability Builder (Pembangun Kapabilitas)</i>	8. Mengkapitalisasi kemampuan organisasi 9. Menyelaraskan strategi, budaya, praktik, dan perilaku 10. Menciptakan lingkungan kerja yang bermakna (<i>meaningful work environment</i>)
4	<i>Change Champion (Kampiuin Perubahan)</i>	11. Memulai perubahan (<i>initiating change</i>) 12. Mempertahankan perubahan (<i>sustaining change</i>)
5	<i>HR Innovator and Integrator (Inovator dan Inegrator SDM)</i>	13. Mengoptimalkan SDM melalui perencanaan tenaga kerja dan analisis 14. Mengembangkan bakat (<i>developing talent</i>) 15. Menajamkan organisasi dan praktik komunikasi 16. Mengarahkan kinerja 17. Membangun kepemimpinan merek (<i>leadership brand</i>)
6	<i>Technology Proponent (Proponen Teknologi)</i>	18. Meningkatkan utilitas operasi SDM 19. Menghubungkan orang melalui teknologi (<i>Connecting people through technology</i>) 20. Memanfaatkan alat media social (<i>leveraging media tools</i>)

Sumber: Ulrich, 2012

Faktor pembangun kompetensi MSDM tersebut dapat juga disebut sebagai sistem dengan subsistem yang membentuknya. Sistem pemosisi strategik dibangun langkah demi langkah melalui pengetahuan, pemahaman, tindakan, dan keahlian menggunakan “bahasa” bisnis seperti digambarkan pada gambar 2.15.

Building blocks of strategic positioning

**Gambar 2.15 Strategic Positioning**

Sumber: Ulrich 2012

Penggunaan “bahasa” di sini tidak sebatas bahasa verbal namun juga dalam arti luas seperti dijelaskan pada bagian 2.4.2

Sedangkan atavis kredibel dijelaskan sebagai pengaruh yang muncul karena hasil kerja yang diperagakan. Bersama dengan Wendy Ulrich eksistensi karyawan dalam Tabel 2.18.

Tabel 2.18 Pervasiness of Meaning

Psychologist	Employee	Marketing
<i>Happines Factors How do we help people find happiness?</i>	<i>Connection Factors How do we help employees feel connected to work?</i>	<i>Customer Connection Hoe fo er build cusyomer intimacy?</i>
<i>Martin Seligman</i>	<i>Dave and Wendy Ulrich</i>	<i>Phillips Kotler</i>
<i>Pleasure Sensual enjoyment</i>	<i>Satisfaction Like your job work</i>	<i>Product Sell products (market share)</i>
<i>Engagement Lost in the flow of an activity</i>	<i>Engagement Give desvretionary energy to the job</i>	<i>Customer Satisfy and serve key customers (customer share)</i>
<i>Meaning Connected to deeper values</i>	<i>Meaning Find purpose and abundance at work</i>	<i>Value-driven Make the world a better place (emotional share)</i>

Sumber: Ulrich, 2012, 124

Kredibel yang berasal dari kata kredo (*credo*, “aku percaya”) atau syahadat melampaui fungsi efektifitas seorang pemimpin maupun efisiensi seorang manajer. Kepercayaan yang dibangun dari pengalaman tidak pandang usia, namun merupakan kemampuan merefleksikan pengalaman menjadi pengetahuan dan kebijakan dalam aspek manusia. Dikaitkan dengan transformasi organisasi, kredibel dekat dengan konsep efikasi. Ini sejalan dengan pendekatan psikologi positif dari Bandura.¹⁰³

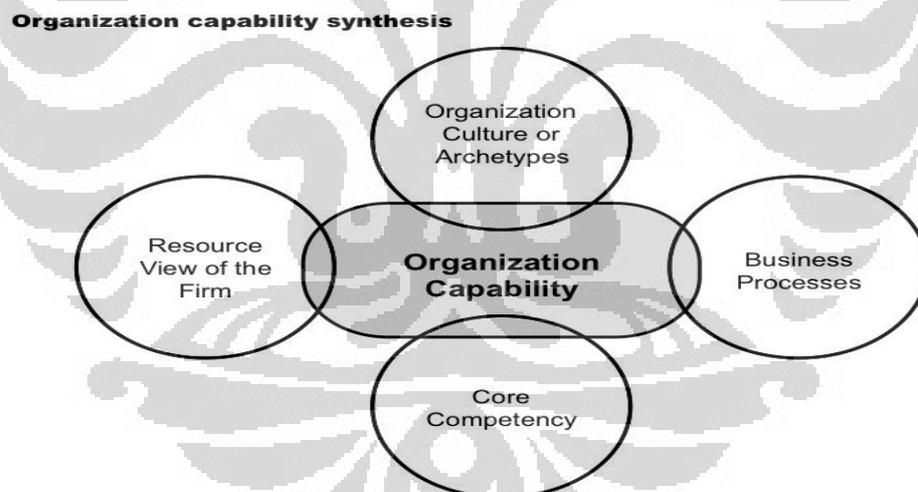
Manusia memang perlu atau dianggap memberikan nilai dalam setiap kehadirannya (efficacy). Pengelolaan manusia dapat dikatakan paling rumit dibandingkan masalah dana, operasi organiasi, pemasaran, maupun teknologi. Maka baiklah bila organisasi perlu memperhatikan konsep efikasi yang awalnya berasal dari pengetahuan psikologi ini. Bandura menjelaskan bahwa efikasi diri pada dasarnya adalah hasil proses kognitif berupa keputusan, keyakinan, atau penghargaan. Individu memperkirakan kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas atau tindakan tertentu yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Efikasi diri tidak berkaitan dengan kecakapan yang dimiliki, tapi berkaitan dengan

¹⁰³ Albert Bandura, 2009, *Self-efficacy in Changing Societies*, Cambridge: Cambridge University Press.

keyakinan individu tentang kecakapan yang ia miliki. Seorang pemimpin dengan efikasi diri, menekankan keyakinan diri dalam menghadapi situasi yang akan datang. Situasi yang kabur, tidak dapat diramalkan, dan sering penuh dengan tekanan menjadi permasalahan yang dapat diuraikan.

Selanjutnya empat subsistem yang dihasilkan dari proses interaksi individu dalam kelompok dan antar kelompok yang menghasilkan pengetahuan yang menjadi nilai tambah organisasi sebagai properti bersama.¹⁰⁴ Properti inilah yang membedakan satu organisasi dengan kompetitornya. Kemampuan organisasi mengelola modal manusia melalui pengukuran.

Sebagai pembangun kapabilitas (*capability builder*), organisasi MSDM bertindak sebagai penyintesa kapabilitas organisasi (*organization capability synthesis*). Empat pendekatan dalam kajian penilaian kapabilitas organisasi, yaitu: budaya organisasi atau *archetype*-nya, pandangan berbasis sumber daya (*resources based view*), kompetensi inti (*core competence*), dan proses bisnis¹⁰⁵ seperti pada gambar berikut.



Gambar 2.16 Organization Capability

Sumber: Ulrich, 2012

Berkaitan dengan peran sebagai kampiun perubahan (*change champion*), pemimpin yang baik berfokus kepada pihak lain, bukan kepada dirinya sendiri.

¹⁰⁴ Angela Baron & Michael Arsmtrong, 2013, *Human capitalManagement*, Jakarta: Penerbit PPM, pp. 19-21

¹⁰⁵ Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, and Mike Ulrich, 2012, *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York: The RBL Institute & The McGrawHill Company.

Pemimpin tidak menciptakan pengikut, namun menginspirasi pemimpin lain untuk berkolaborasi.¹⁰⁶ Berikut ringkasan permenungan yang diperlukan sebagai pemimpin perubahan menurut Ulrich.

Tabel 2.19 Implications of Change insight

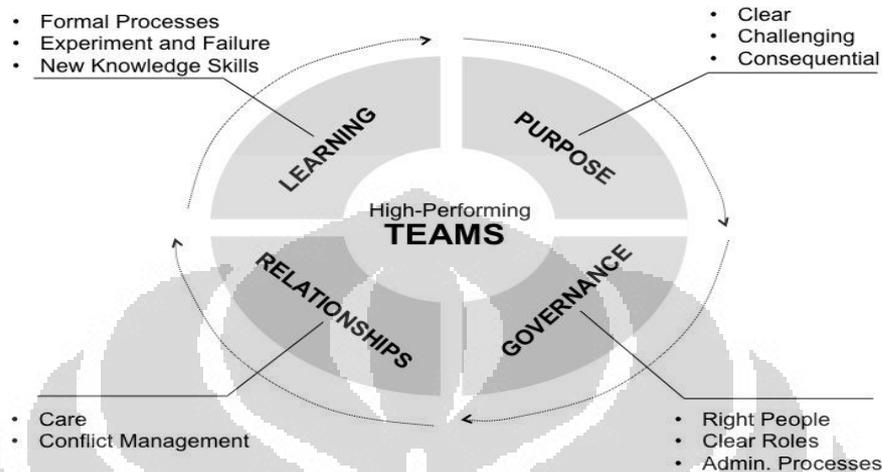
<i>Insight</i>	<i>Organization Implications To what extent does our organization....</i>	<i>Individual Implications To what extent am i able to.....</i>
Change happens.	<i>Recognize and accept the pressure and realities of change?</i>	<i>Feel comfortable dealing with pressures for change rather than ignoring or avoiding change?</i>
Change requires response.	<i>Build an internal capacity to respond to cchange that equals external demands for change?</i>	<i>Demonstrate new behavioe consistent with changing business demands?</i>
Most change attemots fail.	<i>Lean from change gailures and transfer those lessons to future change efforts?</i>	<i>Face and learn from my failures so that i don't make the same mistakes twice?</i>
Change matters.	<i>Increase, measure, and track our capacity to change and share this information with employees, customers, and investors?</i>	<i>Monitor my personal ability to learn, adapt, and change?</i>
Change enables	<i>Move more quickly than competitors on key oganizational initiaves?</i>	<i>See change as a significant element of my ability to accomplish my personal goals?</i>
Change demands closing the know-do gap.	<i>Recognize the latest research and best practices in change and then apply and adapt those findings to our Organization?</i>	<i>Study change theory and practices and adapt them to my work setting?</i>
Change arises from both evolution and revolution.	<i>Balance change though continuous improvement or advocate bold and dramatic change?</i>	<i>Continuously improve on my past and act on my desired future?</i>
Change can be pushed or pulled.	<i>Start with a copelling future vision and fold the present into the future or start with the present and take incrtemental steps to go forward (tipping point)?</i>	<i>Envision an asporong future for my work and take daily actions to approach that future?</i>
Change occurs at multiple levels.	<i>Focus change on individual, initiative, or institutional efforts?</i>	<i>See how my personal changes model what i want to see in the culture of my organization?</i>
Change follows a common process.	<i>Have a disciplined process that we app;y to change initiatives?</i>	<i>Have a regular and routine process of making personal changes?</i>

Sumber: Ulrich, 2012

Selain itu, sebagai profesional SDM, pemimpin juga menjadi konsultan internal yang mengumpulkan, mengkoordinasikan, menyebarkan informasi utama permintaan organisasi dan tuntutan pasar serta proses organisasional. Bagian yang vital ini menawarkan kesempatan bagi pertumbuhan profesional serta merencanakan sumber dana pengembangan yang membantu para karyawan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang diembannya maupun pengembangan karir

¹⁰⁶ ibid. P.

karyawan. Secara ringkas tugasnya adalah membangun tim kerja berkinerja unggul melalui pembelajaran, relasi, governance, dan tujuan yang dikelola dengan baik dari persiapan sampai evaluasi hasilnya. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 2.17.



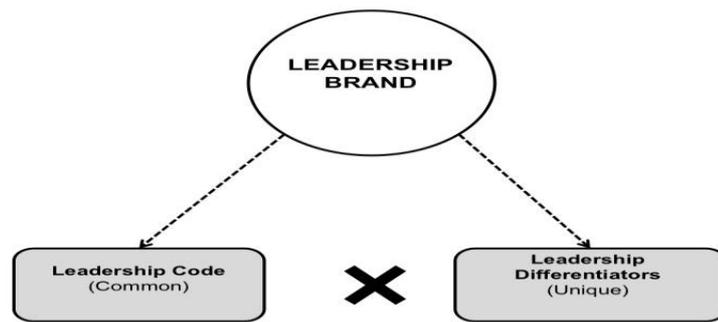
Gambar 2.17 High Performing Teams

Sumber: Ulrich, 2012, 171

Kegiatan yang juga disebut sebagai organizational capital ini, dilakukan oleh dan untuk seluruh karyawan, khususnya dalam upaya membina karyawan junior menuju medior dan menjadi karyawan senior yang dapat diandalkan. Di samping itu, departemen SDM menumbuhkan dan menjaga pentingnya moral karyawan yang tinggi melalui pelatihan maupun kegiatan informal. Departemen SDM memegang peran kritis merekomendasi cara-cara untuk memperbaiki masalah dan permasalahan.

Kemampuan untuk menyadari dan bekerja sama dalam sistem menghargai perbedaan antara individu dan kolaborasi pemimpin. Hal ini menuntut setiap individu memiliki *personal branding* dan setiap pemimpin juga memiliki *leadership branding*. Upaya membangun *brand* dilaksanakan dalam fungsi utama seorang pemimpin, yaitu: sebagai *people manager* dan *business manager*.¹⁰⁷ Dengan demikian pemimpin organisasi dibedakan satu dari yang lain dari kemampuannya mengembangkan kepemimpinan yang bersifat umum menjadi kepemimpinan unik seperti dapat dilihat pada gambar 2.18.

¹⁰⁷ Ikatan Bankir Indonesia, 2014, pp. 46-88



Gambar 2.18 Leadership Brand

Sumber: Ulrich 2012

Hal tersebut, dilakukan dengan meningkatkan kontribusi para karyawan melalui peragaan komitmen pribadi pemimpin dan komitmen mengembangkan kemampuan karyawan lain yang memberi hasil terhadap organisasi. Hal ini dapat juga dilakukan dalam kerja sama dengan serikat pekerja. Mereka harus terus menerus membentuk proses dan kultur bersama-sama dengan pemangku kepentingan lainnya meningkatkan kapabilitas terhadap perubahan.

Tugas penting seorang pemimpin dalam tim dan organisasi adalah meyakinkan inisiatif perubahan. Perubahan berfokus pada kinerja tim, memperpendek siklus waktu, inovasi, serta mengimplementasikan teknologi baru tertentu. Di samping itu, tantangan penting lainnya adalah upaya pengembangan dan penyampaian perubahan dengan cara yang tepat dan momentum yang sesuai waktunya .

Perubahan menjadi tugas karyawan, khususnya level manajerial. Albert Bandura melalui penelitiannya (Bobo Doll) menghasilkan teori pembelajaran sosial (*social learning*) memberikan kita integrasi *awareness* bahwa: bawah sadar, subsadar, dan kesadaran kita perlu disatukan dan dioptimalkan secara holistik untuk tujuan positif yang bernilai tambah.¹⁰⁸ Oleh karena itu, setiap pemimpin membutuhkan penguasaan diri dan kelompoknya. Seorang pemimpin memiliki dimensi bawah sadar, subsadar, serta sadar yang menjadi anutan anak buahnya. Dimensi ini diwujudkan dalam kompetensi yang dijalankan dalam peran pemimpin menjalankan tugas organisasi sehari-hari, terutama dalam membuat keputusan. Peran tersebut dapat dilihat pada tabel 2.20.

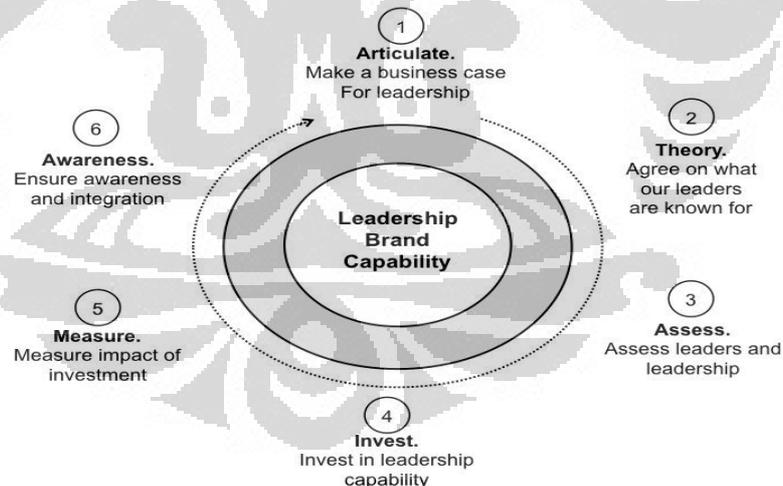
¹⁰⁸ Albert Bandura, Albert. 2009, *Self-efficacy in Changing Societies*, Cambridge, Cambridge University Press.

Tabel 2.20 *The Changing Role of The Operations Leader*

Competency	From	To
Operations strategy	Incremental improvement	Set aggressive aspirations for operations; explore, develop, and implement breakaway strategies
Talent development	Develop outstanding operations professionals and leaders	Develop broader, transformative talent both for operations and for the larger organization; operations as a talent incubator and accelerator
Focus on growth	Manage production costs; drive cost efficiency	Facilitate growth and innovation; learn from and adapt best practices and across industries
Managing risk	Ensure quality; anticipate potential risks and take preventive action	Manage risk systematically, proactively, and cost-effectively; ensure organizational agility and flexibility in response to changing market and competitive dynamics
Breaking down the silos	Ensure excellent operational performance; communicate and coordinate with other functional groups	Contribute significantly to the alignment of operations, R&D, and commercial function al to common goals and strategy

Sumber: Ulrich, 2012, 16-17

Perubahan lingkungan organisasi dinamis dan cenderung turbulen dalam akronim STEPED (*social, technical, economic, political, environmental, demographic*) menjadi tantangan semua organisasi. Sedangkan tantangan setiap individu adalah menjalani enam tantangan dan mengintegrasikannya menjadi sebuah *brand* individu yang selaras dengan tujuan organisasi.

Gambar 2.19 *Leadership Brand Capability*

Sumber: Ulrich, 2012, 179

Enam tantangan kapabilitas *brand* kepemimpinan: artikulasi, teori, penilaian, investasi, pengukuran, dan kesadaran. Pemimpin merespon keenam hal tersebut untuk membangun kepemimpinannya.

Pemimpin membantu karyawan memahami pekerjaan yang mereka prioritaskan, memulai pekerjaan baru, dan mempertahankan kinerja sehingga visi organisasi dan pribadi dapat menjadi kenyataan. Peran professional SDM sebagai *authentic leader* juga berupaya memaanajemeni penolakan (*resistance*) terhadap perubahan dengan memberikan solusi (*resolve*), perencanaan (*planning*), hasil (*result*), dan ketakutan terhadap perubahan (*fear of change*), dan dengan kegairahan tentang kemungkinan-kemungkinan solusi masalah (*excitement about its possibilities*).¹⁰⁹

Sisi lain yang harus diperhatikan adalah pendisiplinan (*discipleship*) yang masuk dalam hubungan karyawan. Sebenarnya pendisiplinan lebih dari kemampuan karyawan mengontrol diri, penyelenggaraan organisasi yang tertib, serta tingkat kesungguhan tim kerja dalam suatu organisasi.¹¹⁰ Tindakan pendisiplinan bukan diarahkan kepada karyawan sebagai person namun pembentukan perilaku yang diinginkan organisasi. Hal senada ditekankan oleh Byard dan Rue¹¹¹, sehingga tindakan yang dipersiapkan adalah hukuman atas kesalahan masa lalu. Sementara itu, Ivancevich lebih melihat proses pendisiplinan secara preventif.¹¹² Dalam proses ini, komunikasi mendapatkan porsi penting. Komunikasi dilakukan bukan hanya secara personal, namun juga menjadi bagian dari kontrak kerja, kesepakatan dengan serikat pekerja, serta komunikasi karyawan melalui buletin atau kalau melalui teknologi informasi komunikasi.

Beberapa hal penting dalam pendekatan pendisiplinan adalah: 1) tindakan segera (*hot stove rule*), 2) pendisiplinan progresif, 3) pendisiplinan positif, dan 4) pendisiplinan tanpa hukuman.¹¹³ Tindakan segera bertumpu pada faktor: sistem peringatan, tindakan cepat, konsistensi, dan tidak pandang orang. Pendisiplinan progresif dilaksanakan melalui pendokumentasian dan konsekuensi yang bersifat akumulatif dan sanksi yang lebih berat. Pendisiplinan positif berorientasi masa depan, yaitu upaya pemecahan masalah secara bersama-sama supaya disiplin yang

¹⁰⁹ Ulrich, op. cit p.

¹¹⁰ Wayne R. Mondy, 2008, *Human Resource Management*, Jakarta: Penerbit Airlangga.

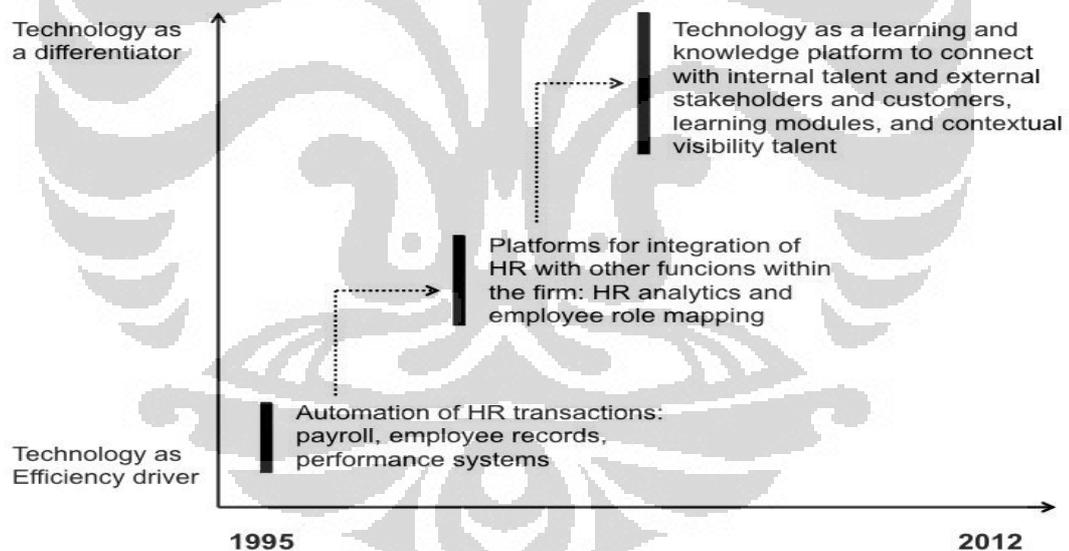
¹¹¹ Byars dan Rue, 1997

¹¹² Ivancevich, 1992

¹¹³ Yun Iswanto, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Universitas Terbuka.

diinginkan terlaksana. Misalnya pada program penanggulangan kecelakaan atau *fraud* dengan sistem pelatihan dan komunikasi (poster, *slide*, kartu *reward*). Sementara itu pendisiplinan tanpa hukuman adalah gabungan dari ketiga pendekatan terdahulu. Pendekatan ini memberi waktu kepada karyawan untuk tidak bekerja namun tetap dibayar agar berkesempatan merefleksikan diri apakah masih bersedia mengikuti peraturan perusahaan.¹¹⁴ Pendisiplinan secara luas terkait dengan perubahan dan teknologi. Disiplin adalah hasil pendidikan seorang guru terhadap muridnya sehingga terkait dengan pemuridan (*discipleship*) dan pengaturan diri.

Dalam manajemen SDM peran teknologi sebagai media pembelajaran sangat penting. Pembelajaran menghasilkan perubahan. Sehingga di samping struktur organisasi, teknologi menjadi alat yang ampuh dalam perubahan jika dilaksanakan dengan sungguh-sungguh. Tahap-tahap pemanfaatan teknologi informasi (*information technology*) dan teknologi informasi komunikasi (*information communication technology*) terlihat seperti pada Gambar berikut 2.20.



Gambar 2.20 Pemanfaatan Teknologi dalam SDM

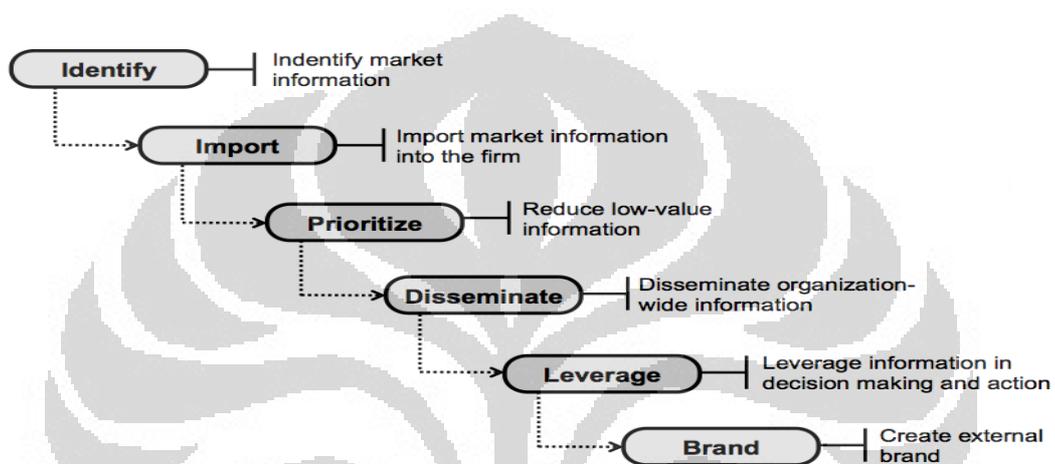
Sumber: Ulrich, 2012

Dikotomi teknologi sebagai *enabler* efisiensi dan diferensiator sangat penting. Untuk melaksanakan hal tersebut tidak mudah karena menyangkut perilaku memperlakukan teknologi.¹¹⁵ Hal ini, berarti MSDM menjadi agen perubahan yang menuntun penilaian ulang berbagai praktik manajemen sekarang

¹¹⁴ Ibid., pp. 6.55-6.57

¹¹⁵ Ulrich, 2012, op. cit

secara kritis dan secara kontinyu. Jalan panjang di antara kedua dapat dipertemukan dengan mendiskusikan, melaksanakan, dan mengevaluasinya secara berkala. Pemanfaatan keduanya serta strategi dan kebijakan komunikasi organisasi sangat menentukan reputasi dan kinerja organisasi. Kerangka komunikasi yang baik akan membentuk individu dan organisasi memiliki reputasi dan brand sebagai bentuk yang bukan sekedar produk atau jasa, namun gabungan dari keduanya yang mendongkrak nilai.



Gambar 2.21 Framework Strategi Komunikasi

Sumber: Ulrich, 2012, 195

Secara organisatoris Kaplan and Norton (2004) menekankan pemanfaatan system informasi dalam penciptaan nilai, “*..the capabilities of employees, information systems, and organizational capital communicates the importance of these drivers for value creation.*” Teknologi dimanfaatkan terutama pada proses bisnis untuk meningkatkan daya saing melalui efisiensi biaya dan waktu dalam mencapai kualitas dan kuantitas. Teknologi sangat berguna pula pada proses pembelajaran.

Survei CIPD tentang pemanfaatan human resource information system (HRIS)¹¹⁶ menyebutkan bahwa pemanfaatan HRIS adalah: *improving the quality (91%), speed (81%) dan flexibility (59%) of information, reducing the administrative burden on the HR department (83%) and improving service to employees (56%)*. Organisasi perlu mengkaji dengan seksama pemanfaatan

¹¹⁶ Purcell, J., Kinnie, N., Hutchison, S., Rayton, B. and Swart, J., 2003, *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, London CIPD.

teknologi untuk meningkatkan daya saingnya. Saat ini harus diperhatikan pergeseran peran dan pemanfaatan teknologi tidak sekedar efisiensi saja. Pemanfaatan untuk tujuan efisiensi berlebihan mengakibatkan pengeluaran biaya lain untuk memperbaiki kerugian sebagai dampaknya, terutama terkait dengan perilaku dan keikatan (*engagement*) karyawan.

Tabel 2.21 The Sifting IT Role

Current	Future
<i>Keeping the engine running cost-efficiently and reliably</i>	<i>Shaping IT demand through participation in business strategy</i>
<i>Technical project management and execution</i>	<i>Building capability</i>
<i>Accountability for IT productivity</i>	<i>Education management: helping the leadership team develop an informed view of future requirements</i>
<i>Serving unit needs</i>	<i>Thinking about the enterprise: helping business leaders leverage IT assets and investments</i>
<i>Providing technical expert judgment</i>	<i>Sharing accountability for the business implications of technical decisions and investments</i>
<i>Managing legacy systems</i>	<i>Driving innovation</i>
<i>Leading technical change</i>	<i>Managing organizational change</i>

Sumber: Ulrich, 2012, 17

Keenam kompetensi dalam *HR Competencies Model The RBL 2012* bersifat global dan berstandar universal (*universal standard*).¹¹⁷ Oleh karena itu, perlu penelitian untuk mengetahui dan menganalisis sejauh mana model tersebut menjawab kebutuhan organisasi dan tuntutan perubahan lingkungan sebagai riset akademik. Penelitian lanjutan bukan sekedar perspektif global, namun juga implementasi dan tantangan pada sembilan belahan dunia: Afrika, Eropa, Amerika Latin, Amerika Utara, Australia dan New Zealand, Timur Tengah, China, India, dan Turki.

Tentu menarik juga kajian kerangka teori (*theoretical framework*) ini di kawasan Asia Tenggara, khususnya Indonesia. Peneliti mengarahkan fokus penelitian ini sebagai penyelesaian masalah (*problem solving*), sekaligus sebagai sebuah *research interest*, yaitu dialog dan *sharing* pengetahuan. Secara khusus, peneliti memfokuskan pada isu pengembangan kompetensi MSDM.

2.4 Penelitian Kompetensi Sumber Daya Manusia

Penelitian tesis tugas akhir yang berfokus pada kompetensi MSDM antara

¹¹⁷ Ulrich, Dave, Wayne Brockbank, Jon Younger, dan Mike Ulrich, 2013, *HR Global Competencies Model*

lain pengelolaan SDM berbasis kompetensi.¹¹⁸ Penelitian ini memberikan kesimpulan pentingnya talenta yang disadari sehingga menjadi partisipasi dan kontribusi keberhasilan (*developer*) dan tuntutan pasar (*adapting*). Talenta yang kurang menonjol adalah perilaku harmonis terhadap tantangan dan benturan (*harmony*), rendahnya komitmen dan tanggung jawab (*responsibility*), cepat puas (*achiever*), dan terlalu percaya pada perkiraannya sendiri (*self assurance*). Sementara kompetensi secara umum sudah baik terutama yang menonjol adalah kemampuan mendorong, meyakinkan, dan melibatkan orang lain serta memengaruhi mereka untuk mencapai sasaran organisasi (*impact* dan *influence*). Kemampuan mendorong orang lain dalam mewujudkan keinginannya (*directiveness*) serta sikap menjaga hubungan atau jaringan (*networking* dan *relationship building*) dianggap penting. Kompetensi yang masih harus ditingkatkan adalah kemampuan membangun kepemimpinan tim (*team leadership*) serta penguasaan keterampilan teknis bisnis.

Selanjutnya disarankan perlunya membangun manajemen sistem pembelajaran (*knowledge management systems*) dan *leadership behavior*. Perlu pula ditingkatkan kemahiran berhubungan dengan pihak luar, kepercayaan diri (*self confidence*), dan berani mengambil risiko serta dimensi strategis kompetensi manusia (*people*) kurang diikuti pengetahuan teknis (*know how*) di bidang yang digelutinya. Diperlukan pula keterampilan terkait pengembangan dan pemberdayaan teknik pembimbingan (*coaching*), konseling, dan mentoring.

Keterkaitan antara strategi sumber daya manusia dan strategi bisnis merupakan peran utama bagi SDM dewasa ini. Kompetensi MSDM tidak dapat dipisahkan dengan kapabilitas dan kinerja organisasi. Penelitian pengembangan SDM di Harvard mendorong perekrut mempertimbangkan karakteristik kandidat dengan mengacu pada pendekatan 4 C yaitu kompetensi (*competent*), komitmen (*commitment*), kongruensi (*congruence*) dan biaya (*cost*). Fakta bahwa ke 3 C pertama merupakan konsep kompetensi individu¹¹⁹ merupakan hal yang penting. Kompetensi individu juga telah menjadi perhatian berbagai disiplin ilmu, antara

¹¹⁸ Sitepu, 2004

¹¹⁹ Spencer dan Spencer, 1991; Wood & Payne, 1998; Boyatzis, 1982; Schoeder & Cockeril, 1989

lain: psikologi, manajemen, dan administrasi.

Sudah sejak lama akademisi dan praktisi MSDM menyatakan bahwa persaingan tradisional yang mengandalkan keunggulan-keunggulan efisiensi biaya, kemajuan teknologi, kecepatan distribusi, efisiensi produksi dan pengembangan karakteristik produk, dengan mudah dapat ditiru oleh pesaing.¹²⁰ Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan kapabilitas organisasi di era persaingan global *hyper competition* agar dapat memenangkan persaingan. Di samping itu, organisasi juga perlu menciptakan kapabilitas baru melalui keunggulan organisasi dan individu seperti kompetensi karyawan dan kemampuan pembelajaran organisasi. Hal tersebut, menuntut departemen SDM mengambil peranan lebih proaktif karena fungsi strategisnya dalam organisasi makin penting dan mendesak dalam membantu transformasi departemen lain maupun individu di dalamnya. Semua ini, mencerminkan bahwa organisasi perbankan sedang berada dalam situasi kompleks dengan pergeseran fundamental filosofi dan praktik transformasi sejalan dengan terjadinya perubahan lingkungan.

Organisasi perbankan sebagai bagian dari sektor finansial dan bisnis melaksanakan transformasi organisasi dalam fungsinya sebagai agen perubahan (*agent of change*)¹²¹. Dalam hal ini ‘perubahan’ yang dimaksud bukan hanya karena intervensi manusia, namun terlebih juga adalah proses perubahan (*process of change*) dalam interaksi antara gagasan dan peristiwa atau aliran peristiwa (*flux*) itu sendiri menurut Heraclitos.¹²²

Upaya penelitian kompetensi MSDM menanggapi Ulrich maupun Spencer sudah dilakukan oleh Jean Paul Boselie dan Paauwe¹²³, Choi Sang Long¹²⁴, Abdul

¹²⁰ Ulrich, 1998

¹²¹ Stiglitz dikutip oleh Djiwandono, 2000, “*Bank Indonesia and The Recent Crisis*”, University of Indonesia and Harvard Institute for International Development; diulang dalam Jurnal Keuangan dan Perbankan vol 8 no 1 2006 menyatakan, “Pembangunan itu merupakan suatu transformasi masyarakat yang menyangkut perubahan dari hubungan-hubungan tradisional, cara berpikir yang tradisional ke arah cara-cara yang modern. Agar berhasil, transformasi harus memperhatikan bukan hanya apa yang kita lakukan dan strategi serta kebijakan yang dijalankan, melainkan juga proses pelaksanaannya.”

¹²² Peter Checkland & Sue Holwell, 1998, *Information, Systems, and Information Systems*, Chichester: Wiley., p.26

¹²³ Boselie & Paauwe, 2005, *Human Resources Function Competencies in European Companies*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, International Programs.

Hamid Abdullah¹²⁵, dan Wijayanto¹²⁶ dengan pendekatan kuantitatif seperti *structural equation modeling* (SEM) dan Amos. Pada umumnya penelitian mereka dari sisi manajemen membuktikan faktor-faktor pembentuk kompetensi yang meneguhkan teori terdahulu dari Spencer atau The RBL Model. Penelitian pengembangan kompetensi MSDM ini bersifat positivistik.¹²⁷

Yang dapat digarisbawahi dari penelitian tentang kompetensi MSDM, antara lain sinyalemen bahwa konsep diri dan lingkungan keluarga, serta sosial berpengaruh dalam kompetensi lunak, khususnya kemampuan beradaptasi dan berinteraksi yang menentukan dalam pembentukan mutu diri (karakteristik mendasar). Ditambahkan pula, kompetensi berkontribusi dalam kinerja, namun kompetensi lunak lebih kuat memengaruhi kinerja dibandingkan dengan kompetensi keras.¹²⁸ Penelitian terhadap kajian Promis¹²⁹ yang menyatakan bahwa *soft skills* (kompetensi lunak) tersebut terbukti memberikan manfaat untuk pekerjaan posisi manajemen level atas. Namun, kompetensi tersebut dibuktikan oleh Wijayanto sangat penting untuk semua jenis dan jenjang pekerjaan di dunia kerja profesional. Temuan lain yang penting adalah komitmen dalam menggapai tujuan hidup seseorang adalah yang paling kuat menentukan tingkat penguasaan kompetensi lunak. Semua pembentuk kompetensi lunak seseorang pada akhirnya berdampak meningkat kinerjanya.¹³⁰ Namun demikian, jauh sebelumnya Simpkins¹³¹ mengutip bahwa aturan-aturan dalam fungsi HR berubah dramatis.¹³²

¹²⁴ Choi Sang Long et al, 2011, “*Understanding the Relationship of HR Competencies & Roles of Malaysian Human Resource Professionals School of Business & Management*”, Southern College Malaysia

¹²⁵ Abdul Hamid Abdullah dkk., 2011, “*The Development of Human Resource Practitioner Competency Model Perceived by Malaysian Human Resource Practitioners and Consultants: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach*”, International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 11; November 2011

¹²⁶ Aris Wijayanto dkk., 2011, “*Faktor-faktor yang Memengaruhi Kompetensi Kerja Karyawan*”, Jurnal Manajemen IKM.

¹²⁷ Klimoski, Schmitt, 1991, *Research Methods in Human Resources Management*, South-Western Publishing.

¹²⁸ Aris Wijayanto, loc. Cit. , p.

¹²⁹ Promis, 2008

¹³⁰ Dave Ulrich, Wayne Brockbank, Justin Allen, Jon Younger, Mark Nyman Dani Johnson, Kurt Sandholtz, and Jon Younger, 2009, *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*, New York: The RBL Institute & The McGrawHill Company.

¹³¹ Simpkins, 2005

Banyak temuan (*invention*) dari HR termasuk penekanan biaya, kepuasan pelanggan, kehidupan yang lebih baik, produktivitas dan komitmen serta penggunaan SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif.¹³³

Schuler¹³⁴ menggarisbawahi enam peran utama baru MSDM: (1) *business person*, (2) *shaper of change*, (3) *consultant to organization/partner to line*, (4) *strategy formulator and implementator*, (5) *talent manager*, (6) *asset manager and cost controller*¹³⁵. Keenam peran ini berdasarkan kriteria definisi Corner dan Ulrich yang memfokuskan pada waktu. Wiley¹³⁶ menyatakan peran MSDM melalui tiga aspek: *strategic process*, *legal*, *operational*. Peran MSDM ditinjau dari segi aspek proses strategis adalah sebagai: (1) *consultant*, (2) *assessor*, (3) *diagnostician*, (4) *innovator/change agent*, (5) *catalyst*, (6) *business partner* dan (7) *cost manager*. Sementara itu ditinjau dari aspek legal meliputi: *auditor/controller*, *consultant*, *provider*, dan *conciliator*. Selanjutnya ditinjau dari aspek operasional peran SDM meliputi: *firefighter*, *innovator/change agent*, *employer*, *advocate*, *facilitator*, *policy formulator*, dan *consultant*. Peran profesional SDM menjadi *partner para manager senior* dan lini dalam melaksanakan strategi atau *strategic partner*, menjadi ahli administrasi, menjadi *employee champion* dan agen perubahan.

Sesuai pendapat Schuler,¹³⁷ Simpkin menjelaskan isu MSDM akan menjadi isu bisnis. Pengembangan SDM pada tahun-tahun yang akan datang akan (1) responsif dalam persaingan pasar dan struktur bisnis global, (2) dekat dengan rencana strategi bisnis, (3) berfokus pada kualitas, pelayanan pelanggan, produktivitas, (4) mengupayakan keterlibatan (*involvement*) karyawan, *team work* dan fleksibilitas pekerjaan.

Model yang dikembangkan oleh Lawler¹³⁸ berikut yang menekankan pentingnya pengelolaan talent. Manajemen talenta didefinisikan sebagai proses

¹³² Ulrich, 1993; Schuler, 1990; Walker, 1992

¹³³ Pleva, et al, 1994; Tichy, 1982; Tower Perrin

¹³⁴ Schuler, 1990

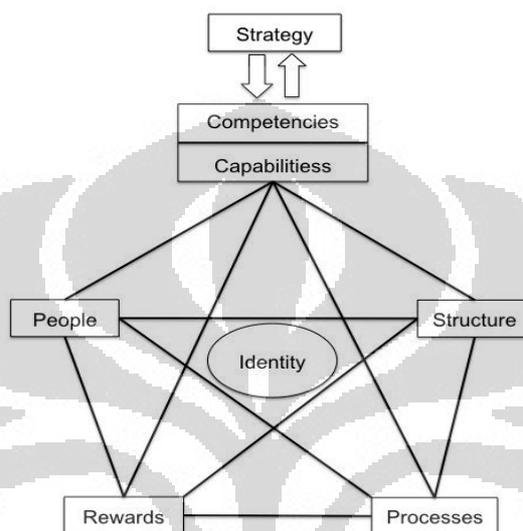
¹³⁵ Conner & Ulrich, 1996

¹³⁶ Wiley, 1992

¹³⁷ Schuler, 1992

¹³⁸ Lawler, Op.Cit., p. 38

terintegrasi berorientasi tujuan dalam perencanaan, rekrutmen, pengembangan, pengelolaan, dan kompensasi pegawai.¹³⁹ Dalam hal ini definisi tersebut bersifat umum, padahal proses ini adalah awal jantung kegiatan SDM. HC-Centric Star Model menempatkan kompetensi sebagai jawaban atas kebutuhan strategi menghadapi perubahan lingkungan yang makin kompleks.



Gambar 2.22 HC-Centric Star Model.

Sumber: Lawler, 2008, 38

Model ini, menunjukkan peran penting kompetensi dan kapabilitas untuk mengeksekusi strategi. Untuk itulah, peran kompetensi SDM menjadi jauh lebih penting karena menjadi pengungkit (*leverage*) kompetensi seluruh karyawan. Secara sekilas model ini mirip dengan model 7 S McKinsey dari Peter dengan menekankan identitas *talent*. Kapabilitas individu dan organisasi dikapitalisasi menjadi kompetensi dan kompetensi inti menjadi daya dobrak eksekusi strategi. Peran penting kompetensi makin disadari organisasi sebagai salah satu strategi transformasi.

Kajian teori kompetensi SDM yang dikembangkan oleh Dave Ulrich sejak 1987 sampai model kompetensi SDM RBL 2012 menjadi makin penting dan mendesak di kawasan dengan pertumbuhan dan kompleksitas tinggi seperti di Asia

¹³⁹ Gary Dessler, 2015, Op.Cit., pp. 120-121

Tenggara. Salah satu upaya tersebut dilakukan oleh Choi Sang Long dkk.¹⁴⁰ yang meneliti kompetensi MSDM di Malaysia. Penelitian ini menguji model kompetensi MSDM 1992, yaitu empat peran: *strategic partner*, *administrative expert*, *employee champion*, dan *change agent*. Hasil dari riset mereka menunjukkan korelasi sebagai berikut.

Tabel 2.22 Penelitian Kompetensi SDM Malaysia

	Spearman's rho	Strategic Contribution	Personal Credibility	HR Delivery	Business Knowledge	HR Technology
Strategic Partner	Correlation Coefficient	0.568**	0.621**	0.045	0.752**	0.579**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.000	0.806	0.000	0.000
Administrative Expert	Correlation Coefficient	-0.156	0.618**	0.547**	0.190	0.051
	Sig. (2-tailed)	0.392	0.000	0.001	0.299	0.781
Employee Champion	Correlation Coefficient	-0.107	0.403*	0.553**	0.038	-0.158
	Sig. (2-tailed)	0.560	0.022	0.001	0.837	0.388
Change Agent	Correlation Coefficient	0.648**	0.423*	0.057	0.698**	0.664**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.016	0.759	0.000	0.000

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Choi Sang Long dkk., 2011

Temuan dari riset di atas, membuktikan korelasi antar kompetensi serta membuktikan bahwa HR professional di Malaysia kurang dalam *human resource competencies*. Namun juga tidak tergalai kebutuhan apa yang kurang dan bagaimana mengatasinya.

*This is one of the main barriers to be surmounted if local HR professional are to become strategic partners in their organizations, lacking in their capacity to play an important role as a strategic partner and agent for change....It is clearly seen in this study that business related competencies (strategic contribution & business knowledge) are significantly related to strategic partner and change agent role. HR related competencies (personal credibility and HR delivery) are also significantly related to administrative expert and employee champion role.*¹⁴¹

Agenda perubahan fungsi MSDM mengimplementasi *HR Champion* di perusahaan-perusahaan Indonesia menunjukkan hal yang menggembirakan.¹⁴² Namun tidak demikian halnya dengan upaya di bidang penyediaan SDM di perguruan tinggi yang selalu tertinggal dari tantangan dunia praktik. Meskipun

¹⁴⁰ Choi Sang Long dan Wan Khairuzzaman Wan Ismail, 2011, "An Analysis of the Relationship between HR Professionals' Competencies and Firms' Performance in Malaysia", the International Journal of Human Resource Management, Vol 22, No 5, March 2011, 1045-1068

¹⁴¹ _____ ibid

¹⁴² Budi W. Soetjipto, 2008, *HR Excellence 2007: Kisah Sukses Para Kampiun SDM*, LMFEUI

banyak tulisan ilmiah (tesis, skripsi, jurnal) membahas kompetensi SDM, namun sejauh ini berupa tulisan yang menguji secara korelasional atau pengaruh satu fungsi SDM terhadap fungsi lain. Asumsinya faktor manusia diperlakukan seperti sebuah sistem yang simpel dan tertutup sehingga bisa dibuat permodelannya. Tidak banyak upaya penelitian secara lokal menghasilkan temuan model yang unik sesuai dengan kondisi lokal.

Upaya mengelola dan mengembangkan Kompetensi SDM perlu terus menerus seperti dilakukan juga Rejas-Muslera.¹⁴³ Salah satunya adalah Penelitian Abdullah¹⁴⁴ di Malaysia berupaya meringkas sebelas kompetensi umum Spencer¹⁴⁵ yang sifatnya kompetensi SDM yang individual menjadi empat kategori kompetensi generik/perilaku kompetensi MSDM, yaitu “*leadership*,” “*building work relationship*,” “*personal credibility and attributes*,” dan “*self-development*.” Untuk dunia bisnis Abdullah mengelompokkan dalam empat kategori kompetensi adalah “*entrepreneurial and business acumen*,” “*strategic orientation*,” “*customer orientation*,” dan “*essential performance enablers*.” Selanjutnya kompetensi teknis SDM meliputi empat kategori yaitu “*resourcing and talent management*,” “*learning and development*,” “*rewards and performance management*,” dan “*employee relations and compliance*.” Keseluruhan kompetensi ini disebutnya “*HR Practitioner Competency Model*”.

Pada penelitian tersebut *HR Practitioner Competency Model* dibagi menjadi: *generic/behavioural competency category*, *business competency category*, dan *technical HR competency category*. Di dalam kategori *generic/behavioural competency* dimasukkan 30 *competency factor*. Untuk kategori *technical HR competencies* didukung 25 *competency factors*. Selanjutnya 25 *competency factors* mewakili *business competencies category*.

¹⁴³ Rejas-Muslera, Ricardo, Alfonso Urquiza, dan Isabel Cepeda, *Competency-Based Model Through It: An Action*, dalam *Syst Pract Action Res* (2012)

¹⁴⁴ Abdul Hamid Abdullah dkk., (2011), “*The Development of Human Resource Practitioner Competency Model Perceived by Malaysian Human Resource Practitioners and Consultants: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach*”, *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 11; November 2011.

¹⁴⁵ Lyle M Spencer dan Singe M. Spencer S.M., 1993, *Competence at Work*, Canada: John Wiley and Sons Inc.

2.4.1 Pengembangan Kompetensi MSDM dan Pengukuran Hasil Pelatihan

Pengelolaan kompetensi SDM maupun kompetensi MSDM erat kaitannya dengan pelatihan dan pengembangan. Keduanya memerlukan pengukuran untuk dapat mengetahui kontribusi atau dampaknya terhadap bisnis seperti yang diberikan manajemen *human capital*. Pengukuran artinya: menemukan kaitan, korelasi, dan idelanya, sebab akibat, antara berbagai rangkaian data, dengan menggunakan teknik statistik. Pengukuran ini berhubungan dengan analisis “pengalaman aktual dari karyawan, bukan dengan pernyataan program dan kebijakan SDM”.¹⁴⁶ Pengukuran hasil merupakan pendekatan HCM yang mendasari keyakinan bahwa manusia adalah aset sehingga berinvestasi pada manusia akan menciptakan nilai tambah.¹⁴⁷ Oleh karena itu, untuk menerapkan HCM pertama-tama diperlukan kesadaran dan apresiasi terhadap pengembangan manusia. Selanjutnya, perusahaan harus menyediakan data yang memadai untuk melaksanakan pengembangan secara tepat. Pengembangan keahlian, pengetahuan, dan sikap mempersiapkan manusia untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

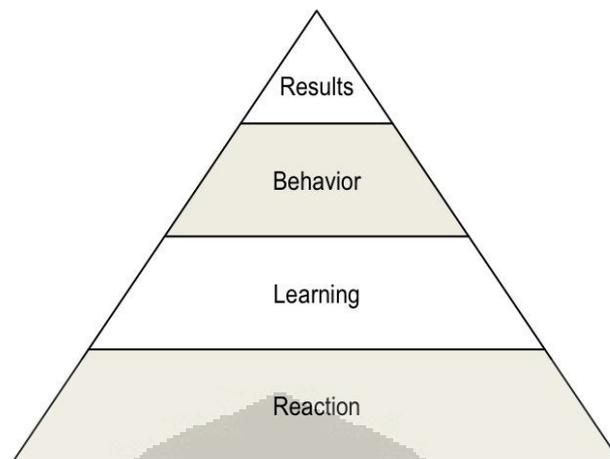
Pengembangan kompetensi MSDM erat kaitannya dengan pengukuran pelatihan dan pengembangan. Ada lima tahap dalam proses pelatihan: 1) analisis kebutuhan training (*need analysis*), 2) desain pelatihan (*instructional design*), 3) validasi (*validation*), pelaksanaan training (*implementation*), dan 5) evaluasi dan tindak lanjut (*evaluation and follow up*). Dalam kaitannya dengan kompetensi SDM dan HCM adalah evaluasi keberhasilan pelatihan.

Tiga metode untuk mengukur hasil pelatihan adalah: evaluasi pelatihan, pengembalian investasi (*ROI-return on investment*), dan data kuantitatif. Evaluasi pelatihan ada empat tingkat. Pertama, Kirkpatrick¹⁴⁸ membuat piramida evaluasi hasil pelatihan dengan reaksi (*reaction*) pada dasar piramida, pembelajaran (*learning*), perilaku (*behavior*), dan hasil (*result*) bisnis di puncaknya.

¹⁴⁶ Angela Baron & Michael Arsmtrong, 2013, *Human capitalManagement*, Jakarta: Penerbit PPM, p. 48

¹⁴⁷ Ibid,

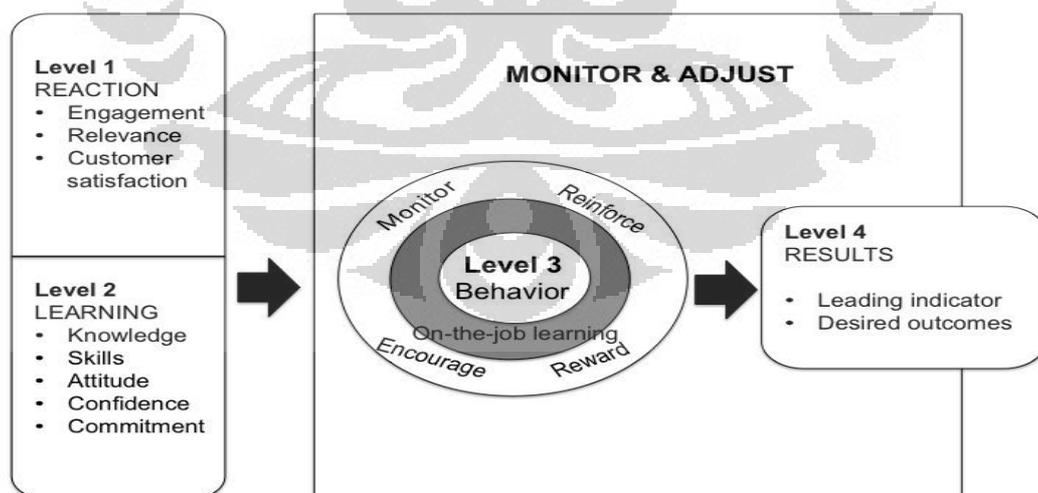
¹⁴⁸ Ibid, 2013



Gambar 2.23 Piramida Evaluasi Hasil Pelatihan Kirkpatrick

Sumber: Baron, 2013

Tingkat 1, yaitu reaksi – ukuran kepuasan pelanggan yang segera. Tingkat 2, mengevaluasi pembelajaran untuk mengetahui seberapa banyak pengetahuan yang sudah diperoleh, keahlian apa yang dikembangkan atau ditingkatkan, tes tertulis atau kinerja. Tingkat 3, mengevaluasi perilaku dengan melihat besarnya perubahan perilaku setelah seseorang mengikuti pelatihan. Tingkat 4, mengevaluasi hasil dengan mengukur seberapa jauh tujuan dasar telah diperoleh dalam bidang seperti kenaikan penjualan, kenaikan produktifitas, penurunan kecelakaan atau kenaikan kepuasan konsumen.



Gambar 2.24 Model Evaluasi Pelatihan The New World Kirkpatrick

Sumber: Baron, 2013

Pengembalian investasi atau *return on investment* (ROI) pelatihan adalah alat terbaik untuk menilai dampak pelatihan terhadap kinerja organisasi. ROI dihitung dengan menggunakan rumus :

$$\frac{\text{Manfaat Pelatihan (Rp)} - \text{Biaya Pelatihan (Rp)} \times 100}{\text{Biaya Pelatihan (Rp)}}$$

Hasil pelatihan harus diukur melalui efek kejadian (eventual) berupa besarnya belanja pelanggan, kepuasan pelanggan, dan jumlah pelanggan. Ukuran finansial inilah yang membuat ROI semakin diminati. Dengan demikian, akuntan dapat menghitung biaya amortisasi atau direktur pemasaran dapat menebak *market share*. Mayo¹⁴⁹ mengatakan bahwa ada dua jenis ‘pengembalian’ yang terkait, yang dapat digunakan untuk menilai fungsi SDM, yaitu ‘nilai tambah masa depan’ untuk *stakeholder* dan ‘pengembalian investasi’ dari proyek dan program tertentu.

Data kuantitatif juga dapat dijadikan ukuran efektivitas pelatihan. Hal tersebut mencakup: persentase karyawan yang dikembangkan dari keseluruhan karyawan, jumlah jam pelatihan per karyawan, dan persentase manajer yang ikut berpartisipasi. Hasil pelatihan dan pengembangan menurut Kirkpatrick yang digambarkan dalam piramida tersebut digali maknanya melalui observasi dan wawancara mendalam dalam SSM sehingga diperoleh evaluasi hasil pelatihan yang holistik dan berbasis sistem.

2.4.2 Dampak *Talent Management*, *Positive Psychology*, dan *Neuro Linguistic Programming* terhadap Desain Ulang Kompetensi MSDM

Penelitian kompetensi MSDM dalam ilmu administrasi bersifat interdisipliner: manajemen, psikologi, sosiologi, dan sebagainya. Sikap ini memberikan perspektif baru dalam manajemen talenta, psikologi positif dan *neuro linguistic programming*. Pengembangan *human capital* adalah jantung manajemen talenta (*talent management*). Kearns¹⁵⁰ mendefinisikan talent sebagai, “karyawan yang sangat kompeten, memiliki informasi, dan dapat membuat keputusan penting

¹⁴⁹ Mayo (2004) dalam Angela Baron & Michael Arsmtrong, 2013, *Human capitalManagement*, Jakarta: Penerbit PPM

¹⁵⁰ Paul Kearns, 2010, *HR Strategy Creating Business Strategy with Human Capital*, Oxford United Kingdom: Butterworth-Heinemann.

dalam organisasi yang fleksibel tetapi terkendali.” Tujuan *talent management* adalah memastikan aliran *talent* yang tepat. Artinya perusahaan dapat memiliki *talent* yang tepat, sesuai dengan strategi bisnis. Untuk itu, perusahaan harus mendapatkan dan mengembangkan *talent* untuk memastikan pergantian kepemimpinan berjalan mulus.

Manajemen talenta (*talent management*) juga dapat digambarkan sebagai rangkaian aktivitas menyeluruh dengan terintegrasi untuk memastikan bahwa organisasi menarik, mempertahankan, memotivasi, dan mengembangkan orang-orang berbakat yang dibutuhkan sekarang dan di masa depan. Manajemen talenta sering diasumsikan hanya terkait dengan orang-orang kunci. Namun sebenarnya setiap orang dalam organisasi mempunyai talenta (*talent*), meskipun bidangnya berbeda-beda serta ada yang lebih bertalenta dibanding yang lain. Oleh karena itu, sebaiknya manajemen talenta tidak dibatasi untuk mengelola sejumlah kecil orang pilihan saja.

Dalam kaitannya dengan pengembangan kompetensi SDM, peranan organisasi, departemen dan individu SDM adalah memberikan penyadaran, mengelola, dan mengembangkan talenta. Untuk itulah sumbangan berbagai disiplin ilmu sangat membantu memahami upaya pengembangan talenta. Salah satu yang cukup berkembang adalah pengetahuan psikologi.

Cara melihat kompetensi sebagai talenta (*talent*) dengan pendekatan *positive psychology*¹⁵¹ dikembangkan oleh Seligman. Pendekatan ini mempelajari pengalaman individu di masa lalu, kini, pengembangan kognisi, dan imajinasi di masa depan. Kemampuan melakukan refleksi pengalaman subjektif di masa lalu, emosi cerdas saat ini, dan mengaitkan dengan kemampuan kognisi membangun masa depan makin penting.

*The field of positive psychology at the subjective level is about **positive subjective experience**: wellbeing and satisfaction (past); flow, joy, the sensual pleasures, and happiness (present); and constructive cognitions about the future—optimism, hope, and faith.*¹⁵²

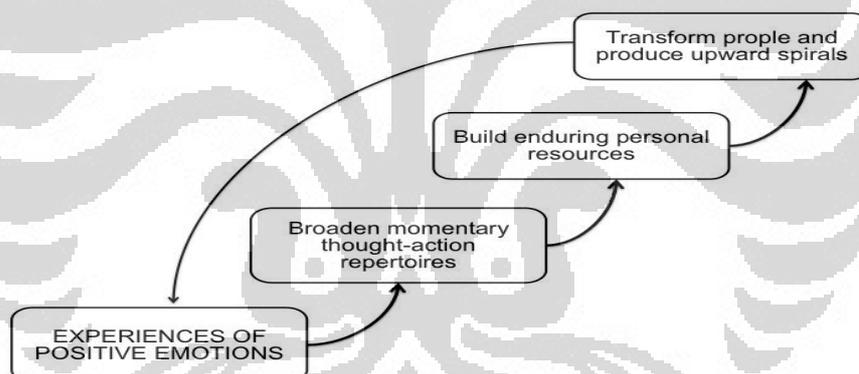
¹⁵¹ Martin Seligman, 2000, *Positive Psychology an Introduction*, *American Psychologist Association Vol 55 p.5-54* menjelaskan tiga tingkatan konseptual: *the pleasant life, the engaged life, dan the meaningful life* beserta pengukurannya yaitu: *subjective wellbeing, strength of character, engagement, dan meaning*.

¹⁵² Ibid

Dengan pendekatan tersebut, individu menyadari *subjective experience* bermanfaat untuk pengembangan talenta individu menjadi kontribusi bagi organisasi. Untuk itu diperlukan alat untuk memahami dan menyadari peran penting talenta atau disebut oleh Seligman *positive personal trait* tersebut.

*At the individual level it is about **positive personal traits**—the capacity for love and vocation, courage, interpersonal skill, aesthetic sensibility, perseverance, forgiveness, originality, future-mindedness, high talent, and wisdom. At the group level it is about the civic virtues and the institutions that move individuals toward better citizenship: responsibility, nurturance, altruism, civility, moderation, tolerance, and work ethic.*¹⁵³

Alat tersebut digunakan sebagai dukungan untuk memahami sejarah pemikiran individu (*historical thinking*). Alat tersebut berperan dalam menciptakan memori jangka panjang (*long term memory*) dan memori otot reflektif (*muscle memory*). Hal ini juga berperan sangat penting dalam upaya memanejemeni perubahan diri sehingga mampu menjadi agen perubahan (*change agent*).



Gambar 2.25 Positive Emotions dalam Transformasi SDM

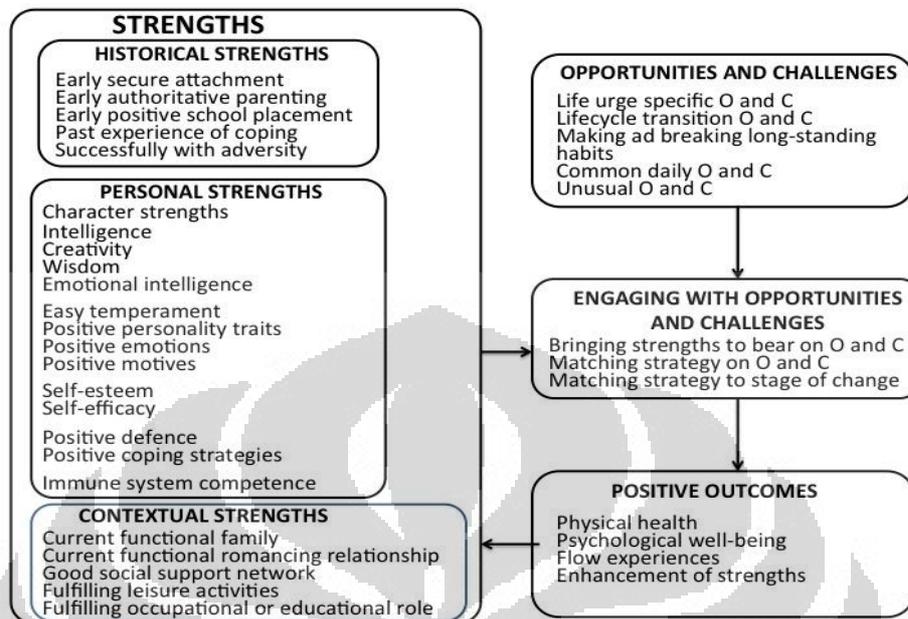
Sumber: Carr, 2004

Transformasi SDM dengan pendekatan *positive psychology* menghasilkan suatu pemahaman alternatif (baru) terkait dengan talenta. Persepsi positif pengalaman emosi membuat individu dan organisasi memiliki deposit emosi yang membangun daya tahan dalam menghadapi kondisi yang tidak diinginkan.¹⁵⁴ Karakter inklusif, toleransi, akomodasi interdisiplin dalam ilmu administrasi menjadi kekuatan yang mendorong perkembangan diri dan organisasi.

¹⁵³ Chirstopher Peterson & Martin Seligman, 2004, *Character Strength and Virtues*, New York: Oxford University Press.

¹⁵⁴ Ibid, pp

Berikut gambaran Carr tentang peran kekuatan psikologi positif dalam melihat peluang dan tantangan.



Gambar 2.26 *Bringing strength to bear on opportunities and challenges*

Sumber: Carr, 2004, 301

Kekuatan dikelompokkan dalam: kekuatan sejarah emosi (*historical strength*), kekuatan emosi personal (*personal strength*), dan kekuatan emosi kontekstual (*contextual strength*). Kekuatan sejarah emosi dipengaruhi oleh rasa aman (*secure*), pengasuhan (*parenting*), masa prasekolah, pengalaman dan keberhasilan mengatasi kesulitan ketika usia di bawah sepuluh tahun. Kekuatan sejarah emosi ini menjadi pondasi karakter individu selanjutnya.

Kekuatan emosi individu berkembang di masa yang cukup panjang dari usia akil balik sampai usai masa studi. Kelompok kekuatan ini meliputi karakter, kecerdasan, kreativitas, kebijakan, dan kecerdasan emosi. Kelenturan (*easy temperament*), pandangan positif ciri pribadi (*traits*), alasan tindakan (*motive*) menumbuhkan harga diri (*self esteem*) dan daya diri yang dibutuhkan lingkungan (*self efficacy*). Pertahanan yang positif (*positive defence*) dan kemampuan menduplikasi strategi membuat individu memiliki kompetensi sistemik yang tahan terhadap perubahan lingkungan.

Keakraban (*engaging*) dalam menghadapi peluang dan ancaman memberikan hasil (*outcome*) fisik yang sehat, psikologi citra diri yang baik, aliran

pengalaman, dan pencapaian kekuatan (*enhancement of strengths*). Untuk memperoleh hal tersebut banyak digunakan pelatihan motivasi, pembentukan tim (*team building*), manajemen tim (*team management*), kepemimpinan (*leadership*) melalui kegiatan di dalam ruang maupun kegiatan luar ruang.

Di samping itu, individu sebagai sasaran perubahan (*change target*) maupun pada tahap selanjutnya sebagai agen perubahan (*change agent*) mampu menjadi model peran (*role model*) dalam transformasi individu dan organisasi.¹⁵⁵ Kegiatan alam terbuka (*outbond*) banyak dilakukan sebagai eksplorasi pengembangan kompetensi, sedangkan sebagai upaya pelatihan manajerial digunakan *neuro linguistic programming* (NLP).

Prinsip *neuro linguistic programming* (NLP)¹⁵⁶ sejalan dengan psikologi positif (*positive psychology*).¹⁵⁷ NLP merupakan pengembangan komunikasi, psikologi, dan manajemen. Definisi ringkas oleh Burn¹⁵⁸ membantu secara praktis. Dengan *neuro*, NLP mendasarkan teknik-tekniknya pada fakta bahwa syaraf memegang peran sentral bagi seseorang dalam menyerap pengalaman. “*The use of your senses to interpret the world around you. Neurological processes affect your thoughts and emotions, your physiology, and subsequent behaviour.*”

Dengan *linguistic*, NLP menunjukkan bahwa syaraf (*neuro*) dapat dipengaruhi oleh bahasa dalam menafsirkan suatu pengalaman. “*How you use language to communicate with others and influence your experience.*” Bahasa di sini lebih

¹⁵⁵ Dave Ulrich, 1997, *Human Resources Champion*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Press., pp 2-14.

¹⁵⁶ NLP, or Neuro-Linguistic Programming, originated in California in the 1970s. This fact alone creates suspicion in the eyes of many British managers, who often have a strongly developed scepticism about anything ‘psychological’, and even more particularly about anything Californian and psychological. The originators were Richard Bandler, a mathematician, and John Grinder, a linguistics professor. Originally, they looked at the communications skills used by a selection of outstandingly successful therapists, with a view to establishing specifically how they were able to achieve success in helping clients to make positive changes in their lives.... Nevertheless even the experts and founders of NLP offer different definitions: NLP is an accelerated learning strategy for the detection and utilization of patterns in the world. (John Grinder) NLP is whatever works. (Robert Dilts) NLP is an attitude and a methodology, which leaves behind a trail of techniques. (Richard Bandler) NLP is the systematic study of human communication. (Alex von Uhde) The actual term ‘Neuro-Linguistic Programming’ arises from three main areas of study: 1. Neurology: the mind and how we think. 2. Linguistics: how we use language and how it affects us. 3. Programming: how we sequence our actions.

¹⁵⁷ Martin Seligman dan Mihaly Csikzentmihalyi, 2000, *Positive Psychology An Introduction*, America Psychologist.

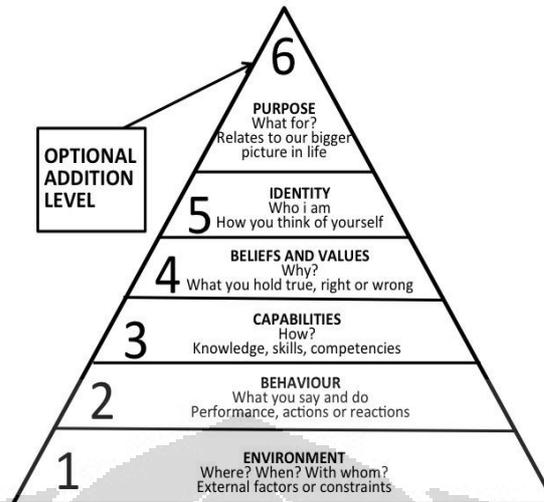
¹⁵⁸ Gillian Burn, 2005, *The NLP Pocketbook*, United Kingdom: Alresford.

diartikan secara luas sebagai *language* daripada *langue*. Secara populer disingkat VAKGO, meliputi bahasa *visual* (penglihatan), *audio* (pendengaran), *kinestetik* (gerakan), *gustatory* (pencecapan), dan *olfactory* (penciuman).

Dengan *programming*, NLP memberi kesempatan kepada kita untuk mengambil prakarsa mengendalikan cara otak/neuro dalam menafsirkan pengalaman melalui pengaturan rangsang bahasa. ” *Internal thoughts and patterns of behaviour that help you evaluate situations, solve problems and make decisions.*” Secara ringkas Burn menjelaskan sebagai berikut, “*Neuro-Linguistic Programming (NLP) provides the tools and techniques to help you at home and in the workplace to communicate effectively, motivate yourself and others, think positively, create actions to make a difference.*”

NLP dapat digunakan di semua bisnis pada organisasi kecil atau multinasional. Keterampilan yang berguna dalam komunikasi, pengelolaan tim, manajemen proyek, berurusan dengan situasi yang menantang dan pada setiap kesempatan ketika pekerjaan melibatkan interaksi dengan orang-orang. NLP dapat digunakan dalam semua tahapan bisnis dan pendidikan. Sebuah alat yang membantu untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang pola perilaku dan bagaimana individu merespon berbagai situasi. NLP membantu pekerjaan lebih efisien dan efektif. Keterampilan ini berguna untuk orang-orang bisnis, olahragawan, aktor, mahasiswa, tokoh, politisi, dan pelatih.

Prinsip NLP adalah penyadaran, pengenalan, dan pengelolaan kesadaran diri. Dalam kaitan inilah NLP digunakan sebagai metode pembelajaran (*learning method*) dalam pengembangan kompetensi. Untuk itulah dalam NLP, proses pembelajaran dapat dijelaskan dalam lima tahapan: a) tidak menyadari kalau tidak kompeten (*unconscious incompetence*), b) menyadari kalau tidak kompeten (*conscious incompetence*), c) menyadari kalau kompeten (*conscious competence*), d) tidak menyadari kalau kompeten (*unconscious competence*), dan e) menyadari kompetensi-bawah sadar (*conscious unconscious competence*). Prinsip logika perubahan (*logical level of change*) NLP memiliki kemiripan dengan aktualitas (*actual world*) ke realitas (*reality world*) dalam SSM.



Gambar 2. 27 Logical Level of Change

Sumber: Burn, 2005

Area manajemen meliputi kognisi dan kesadaran sering dikaitkan dengan visi, misi, dan goals (VMG), strategi, teknik, perencanaan, intervensi, dan alat-alat (*tools*). Sementara itu area kepemimpinan berada di bawah sadar dikaitkan dengan *the unconscious, taken for granted beliefs, perceptions, thoughts, feelings, motivations, the "self", relationships, culture, dan change management*. Oleh karena itu, untuk meraih sukses perlu optimalisasi keduanya.



Gambar 2.28 Logical level model

Sumber: Hayes, 2006, 93

Kemampuan pikiran bawah sadar terpisah dari pikiran sadar. Pikiran bawah sadar adalah gudang penyimpanan informasi dan potensi yang belum sepenuhnya dioptimalkan. Harus diakui bahwa pikiran bawah sadar sangat cerdas dan bersifat sangat sadar karena setiap waktu manusia mengamati dan memberikan respon dengan jujur. Dapat dikatakan, pikiran bawah sadar menyerupai pikiran seorang

anak kecil sehingga dapat menjadi sumber emosi. Di sisi lain, pikiran bawah sadar bersifat universal.

Kiranya pembahasan kompetensi profesional SDM, departemen SDM, dan kompetensi inti organisasi tidak boleh mengabaikan penelitian kompetensi pada domain psikologi dan manajemen. Yang sering dikutip ketika membicarakan kompetensi adalah penelitian Spencer dari sisi psikologi organisasi. Namun demikian, kompetensi individu dan kompetensi SDM yang sebagian besar merupakan *soft competencies* banyak menggunakan pendekatan kuantitatif dalam implementasi maupun penelitian empiriknya.



Gambar 2.29 Logical Levels

Sumber: Roberts, 2006, 171

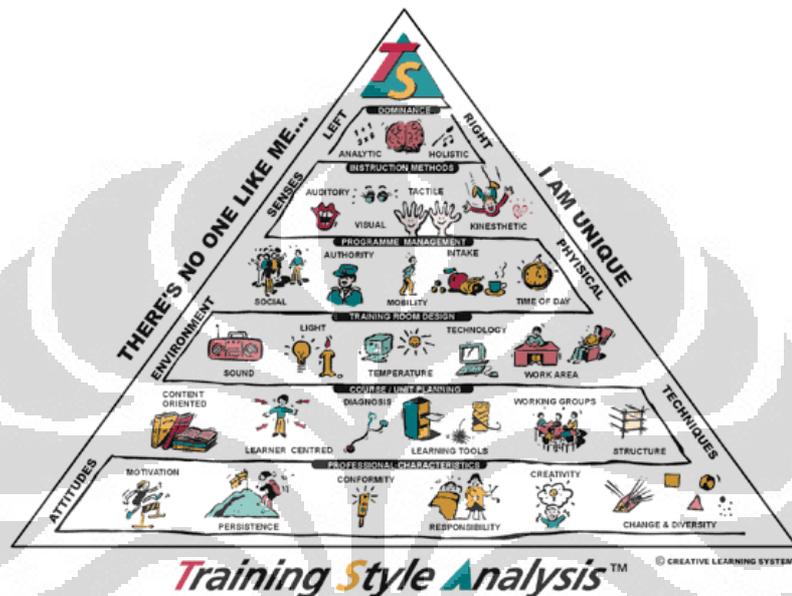
Kiranya pendekatan kualitatif, khususnya riset tindakan perlu dipertimbangkan untuk menjelaskan kompleksitas lingkungan. Hal tersebut, adalah sumbangan SDM dalam kesuksesan kinerja organisasi. Kelemahan ini sudah disadari sejak lama seperti yang dinyatakan Ulrich sejak 1997:

*One of the most common weaknesses of HR professionals is fear of quantitative, measurable results. Such fears may come from lack of knowledge or experience with empirical assessments of HR work. It is clearly time to replace fear with resolve. HR measurement is complex, difficult, and at times confusing, but it can and must be done.*¹⁵⁹ (Garis bawah oleh peneliti).

Pernyataan ini menunjukkan hal yang kontradiksi, di satu sisi menganjurkan pendekatan kuantitatif dan di sisi lain mengakui tingkat kompleksitas tinggi, sulit, dan dapat menimbulkan salah paham.

¹⁵⁹ Ulrich, Dave, *Human Resource Management*, Fall 1997, Vol. 36, No. 3, John Wiley & Sons, Inc.

Sehingga diperlukan upaya pendekatan lain yang mampu menjelaskan fenomena SDM tersebut untuk menjadi acuan perencanaan pelatihan dan penyampaianya. Dalam hal ini banyak bank sudah memanfaatkan *neuro linguistic programming* (NLP) dan *positive psychology*. Di samping itu, pendekatan dalam analisis gaya pelatihan (*training style analysis*). Untuk lebih jelas terlihat dari gambar 2.24 berikut:



Gambar 2.30 Analisis Gaya Pelatihan menggunakan NLP

Sumber: Burn, 2005

Pada tahap selanjutnya pembelajaran dan perubahan selama pelatihan dikapitalisasi melalui implementasi di tempat kerja yang terdokumentasi. Pengetahuan merupakan bagian sumber daya vital *human capital*. *Human capital* adalah unsur dari *intellectual capital* yang terdiri atas simpanan dan aliran pengetahuan yang tersedia untuk sebuah organisasi. Manajemen pengetahuan perlu difokuskan pada pengembangan pengetahuan dan keahlian spesifik yang tersimpan. Simpanan ini mencakup keterampilan-keterampilan dan pengetahuan yang ditransfer ke dalam sistem computer serta *explicit knowledge tools* lainnya.

Riset yang dilakukan CIPD¹⁶⁰ menemukan bahwa jika praktisi SDM ingin berkontribusi pada proses penciptaan nilai, mereka harus mengevaluasi dan memahami *human capital* dan bentuk *capital* yang lain. Bentuknya antara lain:

¹⁶⁰ Purcell, J., Kinnie, N., Hutchison, S., Rayton, B. and Swart, J., 2003, *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, London CIPD.

modal sosial dan hubungan, dalam bentuk modal jejaring sosial, modal struktural, membentuk susunan kerja fisik dan kemampuan, serta modal produksi dan organisasi yang terdiri atas teknologi, kebijakan, dan prosedur khusus, termasuk kebijakan SDM. Riset tersebut menyimpulkan bahwa keunggulan kompetitif penetapan strategi *organizational capital* mengubah *human capital* menjadi *intellectual capital* secara lebih cepat, berkualitas, efektif dan efisien. Riset juga menunjukkan bahwa kebijakan SDM memfasilitasi hubungan yang positif, dan pengetahuan mengalir secara lebih lancar dan bebas ke seluruh bagian organisasi.

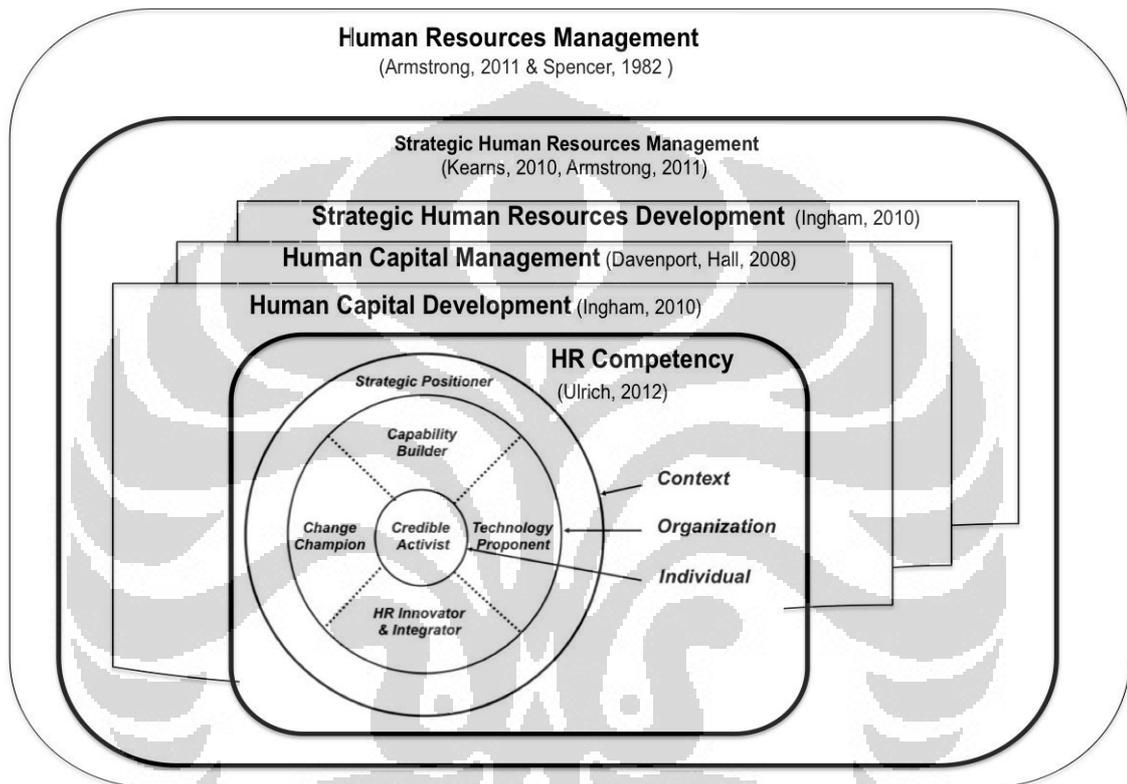
Kerangka pemikiran penelitian ini mendudukan kompetensi MSDM dalam konteks transformasi dari MSDM menuju HCM. Untuk meringkas domain penelitian keilmuan SHRM sampai kepada *HR competency* yang menjadi fokus dalam penelitian ini, disajikan ringkasan kerangka pemikiran dalam bentuk gambar 2.31. Kerangka ini menjadi alat analisis penelitian (*cultural based analysis dan logic based analysis*) yang akan diterangkan pada Bab 3.

Aspek manusia dalam organisasi menjadi strategi utama SDM (*human resource management-HRM*) dibingkai dalam kerangka strategis SDM (*strategic human resource management-SHRM*) yang dimotori oleh pengembangan strategis SDM (*strategic human resource departement-SHRD*). Pengukuran kontribusi SHRD dilakukan melalui pendekatan baru paradigma SDM melalui HCM dengan *human capital development (HCD)* sebagai motornya. Namun demikian, *HR competency* dalam pendekatan *HCD* memberikan penajaman model karena memperhatikan kontribusi domain ilmu lain.

Dengan demikian, dinamika keilmuan yang dan kompleksitas *HR competency* terjadi karena semua tingkatan manajemen organisasi berkepentingan terhadap pengembangannya. Secara praktik bisnis, organisasi sebaiknya juga terlibat secara proaktif agar tercipta standar kompetensi MSDM dan standar kompetensi SDM. Oleh karena itu, pendiptaan daya pikat dan daya saing organisasi sebagai hasil bisnis menjadi tanggung jawab semua pihak yang terlibat.

Penelitian Kompetensi MSDM pada ilmu Administrasi yang bersifat interdisiplin dipadukan dengan NLP dan *positive psychology* pada organisasi perbankan sebagai sistem *holon* dan menyeluruh. Di dalam era perubahan pengawasan perbankan dari Bank Indonesia kepada Otoritas Jasa Keuangan perlu

strategi yang lebih komprehensif. Perkembangan organisasi grup usaha finansial dan penyatuan kawasan bisnis regional serta global perlu pendekatan alternatif yang lebih komprehensif. Sebuah kerangka pemikiran akan membantu memasuki perubahan, baik perubahan struktur, perubahan teknologi, maupun perubahan aspek manusia.



Gambar 2.31 Ringkasan Daya Saing Human Resources Management, Strategic Human Resources Management dan Human Resources Competency
 Sumber: diolah peneliti dari berbagai sumber

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Tujuan dalam setiap penelitian dan observasi adalah penciptaan pengetahuan (*knowledge*).¹ Dalam filsafat pengetahuan, fakta bahwa bermacam-macam pendekatan, metode, prosedur, dan seterusnya akan menentukan macam-macam pengetahuan yang dihasilkannya. Misalnya, ilmu-ilmu sosial yang didekati dengan penerapan metode ilmu-ilmu alam diyakini sebagai potret tentang fakta sosial yang dikenal dengan istilah “bebas nilai” (*value free*), yaitu tidak mengandung interpretasi subjektif dari penelitiannya. Dengan mengkuantifikasi data dan mencapai perumusan deduktif-nomologis, ilmu-ilmu sosial yang bertujuan meramalkan dan mengendalikan proses-proses sosial, menurut semboyan Comte, adalah “*savoir pour prévoir*” (mengetahui untuk meramalkan). Dalam upaya tersebut, manusia memiliki dimensi yang kompleks.³

Dimensi manusia menurut Habermas⁴ terbagi menjadi tiga, yaitu: dimensi materi, dimensi sosial, dan dimensi personal. Dimensi materi berada di luar diri manusia dan bebas dari manusia. Kesulitan dalam menjelaskan perilaku manusia dengan pengukuran kuantitatif hanya menjelaskan seberapa sering atau seberapa banyak orang berperilaku dalam cara tertentu tetapi mereka tidak cukup menjawab pertanyaan "mengapa?" Penelitian yang berupaya untuk meningkatkan pemahaman kita tentang mengapa dalam dunia sosial kita, orang bertindak seperti

¹ Fransisco Budi Hardiman, 2003, *Melampaui Positivisme dan Modernitas*, Jogjakarta: Kanisius, p. 21

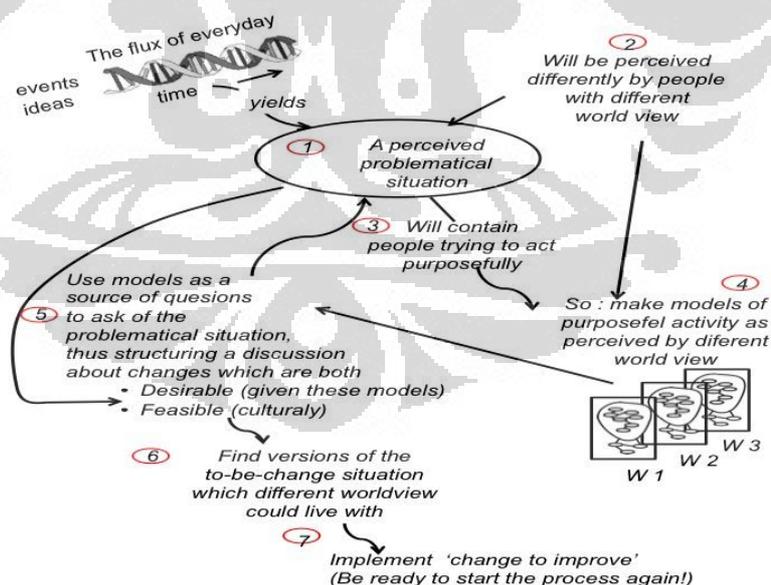
² Ibid., pp. 24-30

³ Wahyudi, 2009, “*Dinamika Knowing Organization Di Perusahaan Konsultan Manajemen SDM: Sudi Kasus Daya Dimensi Indonesia*,” Jakarta: disertasi FISIP UI

⁴ Fransisco Budi Hardiman, 2009, *Kritik Ideologi*, Jogjakarta: Kanisius.

yang mereka lakukan disebut "penelitian kualitatif. Peneliti mengikuti pemikiran Habermas tentang pengembangan konsep nalar yang lebih komprehensif, yakni nalar yang tidak tereduksi pada instrumen teknis dari subjek individu, sehingga memungkinkan terbentuknya masyarakat emansipatif dan rasional. Melalui studi pustaka dicari pendekatan penelitian sesuai dengan subjek penelitian bidang SDM.

Upaya penelusuran metodologi membawa kepada upaya pada penciptaan pengetahuan yang dilakukan Checkland melihat bahwa sains sebagai aktivitas manusia (*human activity*). Dalam pandangan tersebut manusia selaras dengan namun tidak diperlakukan seperti sains, yaitu sebagai pergerakan sistem (*systems movement*) yang selama berabad-abad semua berubah (*all is flux*). Hal tersebut, dijelaskan dalam *scientific revolution* dalam *systems movement* dan solusi ilmu sosial.⁵ Metodologi penelitian serba sistem lunak (*soft systems methodology* atau selanjutnya disebut *SSM*) dalam arus utama metodologi penelitian merupakan metodologi riset alternatif. Awalnya bertujuan sebagai *problem solver* atas perihal dunia nyata (*real world*). Metodologi ini menjelaskan kombinasi kompleks dari faktor-faktor sosial, kultural, ekonomi, psikologis, legal dan komunikasi. *SSM* merupakan tanggapan atas situasi kompleks (*complex*) dan pluralis (*pluralist*).



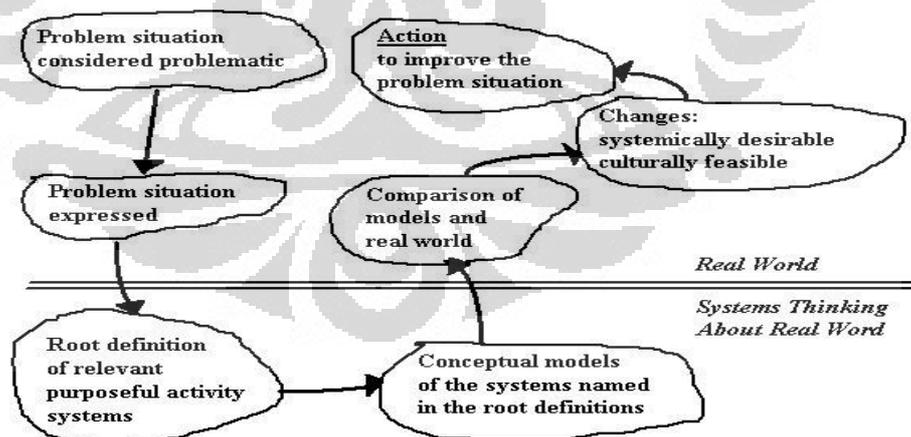
Gambar 3.1 Soft Systems Methodology sebagai Pembelajaran Tindakan

Sumber: Checkland, 2006, xix

⁵ Peter Checkland, 1981, *Systems Thinking, Systems Practice*, Chichester: Wiley. Checkland, pp 23-98.

Keseluruhan metodologi SSM, terdapat 7 prinsip yang melandasi⁶, yaitu:

1. Masalah yang terjadi di *real world* merupakan situasi permasalahan yang tidak terstruktur dengan jelas, kompleks dan merupakan situasi riil yang membutuhkan perhatian.
2. Semua pemikiran dan diskusi tentang situasi permasalahan dikondisikan dalam sebuah *worldview* (*weltanschauung*) yang menjadi asumsi bersama.
3. Setiap situasi permasalahan yang ada di *real world* terkandung unsur individu atau kelompok yang ingin melakukan tindakan (*purposeful activity*). Dari sinilah dibangun model konseptual yang menggambarkan *purposeful activity* dalam sebuah *worldview* tertentu.
4. Proses diskusi dan debat dapat dilakukan secara terstruktur berdasarkan model konseptual dari prinsip ke-3.
5. Tindakan perbaikan sebagai hasil dari diskusi dan debat mengakomodasikan berbagai *worldview*.
6. Proses penelitian prinsip 1 sampai dengan 5 merupakan proses pembelajaran yang terus-menerus (*never-ending process of learning*).
7. Prinsip 1 sampai dengan 6 memungkinkan individu/organisasi untuk melakukan refleksi sadar secara kritis (*conscious critical reflection*). Proses SSM tersebut⁷ juga dijelaskan dalam gambar tujuh langkah.



Gambar 3.2 Tujuh Tahap Siklus Baku Soft System Methodology

Sumber: Checkland, 1999, p.163

⁶ Peter Checkland & John Poulter, 2006, *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers, and Students*. England: John Wiley & Sons Ltd.

⁷ Peter Checkland, 1993, 163; Checkland & Scholes, 1998, 7 dan 28 dan Checkland, 1999, A9

Dalam konteks inilah SSM dikategorikan sejalan dengan Habermas, meskipun Habermas tidak mengakuinya seperti terlihat dari kutipan di bawah ini:

Soft systems methodology implies, rather, a model of social reality such as is found in the alternative (phenomenological) tradition deriving sociologically from Weber and philosophically from Husserl. Ironically, the methodology is also highly compatible with the ideas of the 'Critical Sociology' of the Frankfurt School, although Habermas—its leading theorist—regards himself as opposes to systems theory. Another way to describe the methodology, in fact, is a formal means of achieving the 'communicative competence' in unrestricted discussion which Habermas seeks.⁸

Tentang hal ini, Habermas mempostulasi keberadaan tiga kepentingan manusia yang berakar. Tiga kepentingan ini adalah: teknis (*technical*), praktis (*practical*), dan emansipatoris (*emancipatory*). Secara berurutan pengertian tiga kepentingan ini adalah kepentingan yang membentuk pengetahuan dalam kontrol teknis terhadap alam; dalam memahami orang lain; dan dalam membebaskan diri dari struktur-struktur dominasi.⁹

Karakter ilmu pengetahuan dalam dimensi personal adalah ilmu-ilmu kritis (Teori Kritis). Ilmu pengetahuan dalam dimensi ini tidak memiliki obyek seperti kedua tipe lainnya, kecuali merefleksikan epistemologi, metodologi, proses dan hasil kedua tipe ilmu pengetahuan lainnya sebagai subjeknya. Tujuannya adalah mendeskripsikan struktur sosial dan memberikan pencerahan untuk proses pembentukan diri masyarakat.

Ilmu-ilmu kritis, sebagai ilmu yang mempromosikan emansipatoris, menguak watak ideologis hasil kedua tipe ilmu lainnya. Watak ideologis tersebut adalah perbedaan antara mitos dan ilmu pengetahuan hanyalah perbedaan di dalam cara memahami kenyataan, dan bukan perbedaan dalam hakikat.¹⁰ Dalam konteks ini pendekatan kesisteman (*systems thinking*) dapat dikategorikan sebagai ilmu kritis¹¹ berbasis pembelajaran tindakan.

⁸ Peter Checkland, 1999, *Systems Thinking Systems Practice*, England: John Wiley & Sons Ltd., 19-20

⁹ Fransisco Budi Hardiman, 2009, Op.Cit., p.

¹⁰ Ibid., p.

¹¹ Peter Checkland, 1981, *Systems Thinking, Systems Practice*, Chichester: Wiley. Checkland,

3.1.1 Paradigma Penelitian *Soft Systems Methodology*

Soft System Methodology dimasukkan ke dalam paradigma *action research* dalam berbagai literatur. Penelitian tindakan ini, berciri penelitian untuk menyelesaikan sebuah masalah (*problem solving research*). Ini berdampak pada siklus tunggal yang dilakukan dalam jenis riset ini yaitu *problem solving* yang memberikan kesan tidak pada tatanan teoritis. Pernyataan penggunaannya yang luas dijelaskan oleh Reynold dan Holwell¹² dalam bukunya tentang pendekatan kesisteman dalam manajemen perubahan:

*The application area for SSM is very broad. ... One of these is to create a process of learning your way through problematical situations to 'action to improve' – a very general concept indeed. The other is the idea that you can make sure this learning is organized and structured by using, as a source of questions to ask in the real situation, models (systems models) of purposeful activity.*¹³ (Garis bawah oleh peneliti).

Mengacu pada pengelompokan paradigma menurut Neuman¹⁴, penelitian ini termasuk *paradigm critical social science*. Sedangkan menurut Creswell¹⁵ termasuk paradigma *participatory*. Houghton dan Ledington¹⁶ mengelompokkan sebagai paradigma *interpretive*. Sementara Mingers¹⁷ memasukkan dalam *critical theory* dan menganggap SSM sebagai paradigma *humanist* dan *interpretive*. Dengan memperhatikan telaah ini dan sifat SSM sebagai *human activity systems*, Rose¹⁸ menekankan pemahaman paradigma dan sudut pandang ontologi dan epistemologinya sehingga penelitian ini dapat juga dikategorikan sebagai paradigma *interpretivism* dan *realism*.

¹² Martin Reynold dan Sue Holwell, 2010, *Systems Approaches to Managing Change: A Practical Guide*, London: Springer. Reynold dan Holwell

¹³ Ibid., p 193

¹⁴ Laurence W. Neuman, 2000, *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches* 4th edition. Needham Height

¹⁵ John C. Creswell, 1994, *Research Design Qualitative & Quantitative Approaches*, London: Sage Publications

¹⁶ Houghton, L., & Ledington, P.W.J. (2002). *The Evolution of Confusion : Soft Systems Methodology and Social Theory Revisited*. Faculty of Business The University of the Sunshine Coast.

¹⁷ Mingers, J. 1984, *Subjectivisme and Soft Systems Methodology a Critique*, Journal of Applied Systems Analysis Vol. 11 pp.85-103.

¹⁸ Rose, G (1982). *Deciphering Social Research*. London: Macmillan.

Penyataan penggunaan SSM yang luas dijelaskan oleh Reynold dan Holwell¹⁹ dalam bukunya tentang pendekatan kesisteman dalam manajemen perubahan:

The application area for SSM is very broad. This is not due to megalomania on the authors' part. Rather it stems from the wide applicability of two key ideas behind SSM. One of these is to create a process of learning your way through problematical situations to 'action to improve' – a very general concept indeed. The other is the idea that you can make sure this learning is organized and structured by using, as a source of questions to ask in the real situation, models (systems models) of purposeful activity. (Garis bawah oleh peneliti).

Proses penelitian terkait dengan penentuan paradigma penelitian.²⁰ Pernyataan tersebut agaknya dapat dikaitkan dengan perkembangan yang cukup pesat atas paradigma penelitian yang merupakan kerangka umum atas teori, asumsi-asumsi, isu-isu utama, model dan metode penelitian.²¹

3.1.2 Model *Dual Imperative* untuk Riset dan Pemecahan Masalah

Penelitian SSM digunakan untuk tujuan *problem solving* dan *research interest* sekaligus disebut juga *dual imperative*. Pada awal perkembangannya SSM memang merupakan *problem solving tools* yang menghasilkan *knowledge-based experience*. Selanjutnya, berdasarkan persepsi atas *real world* dibangun konstruksi pemikiran (*knowledge*) sekaligus solusi masalah (*problem solution*) berdasarkan pemahaman atas riset terdahulu.²²

*As an AR practice, this research is a research interest, instead of a problem solving interest in AR²³; it is also a theoretical research practice, instead of a business change practice/empirical research practice and regular business practice and it is an interpretative actions and theory development actions.*²⁴

¹⁹ Martin Reynold & Sue Holwell. Op.Cit. p 193

²⁰ Guba, E., G. 1990, *The Paradigm Dialog*, London: Sage Publications.

²¹ Laurence W. Neuman, 2000, *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches* 4th edition. Needham Heights.

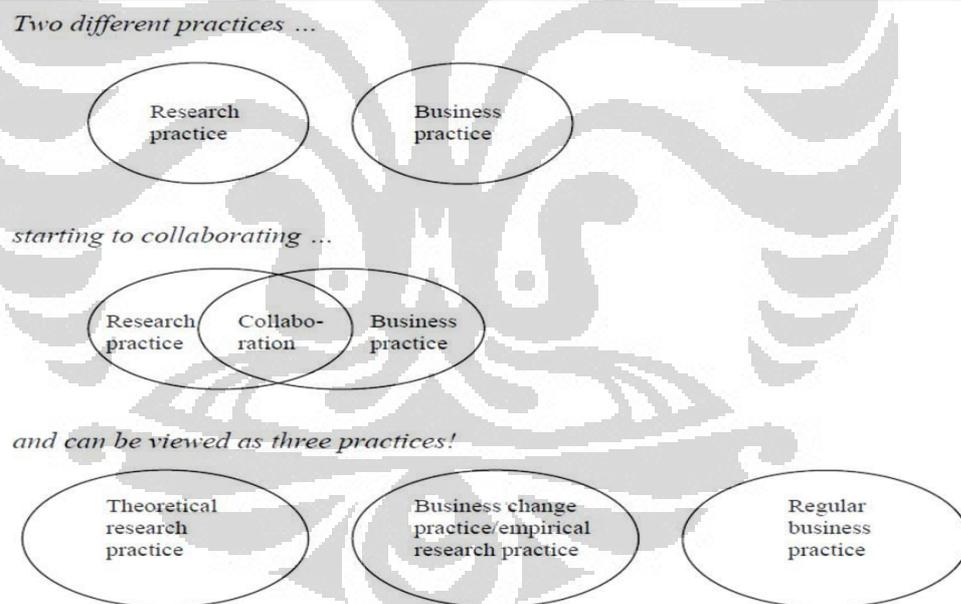
²² khususnya John Stephens et al, 2009, "Action Research: Its Foundations in Open Systems Thinking and Relationship to the Scientific Method," *System Practice Action Research*, Volume 22, page 475–488;

²³ Judy McKay dan Peter Marshall, (2001), "The Dual Imperatives of Action Research.", *Information Technology & People*, Vol. 14 No. 1, 2001, pp. 46-59.

²⁴ Stefan Cronholm & Göran Goldkuhl, 2003, Loc. Cit., p

Dengan mengacu hal tersebut, penelitian disertasi ini pun bertujuan *dual imperative*. Meskipun penelitian ini menggunakan pendekatan *Soft Systems Methodology* (SSM), sehingga tidak dilihat dari sudut pandang (*mainstream*) *social science methodologies*, namun kiranya SSM sebagai bagian dari *soft systems thinking*. *Systems thinking paradigm* sebagai metode penelitian sebagai metode alternatif melengkapi kedua paradigma terdahulu: kualitatif dan kuantitatif. Kekhususan SSM bermula dari konsep *typology systems*, yaitu *human activity systems*.²⁵ *Human activity systems* berangkat dari *human intentions* yang berakar dari *human free choice*, to *attribute meaning*, dan segala aplikasinya dalam wujud holon(s). SSM adalah metodologi untuk *experience based knowledge* yang bergerak antara *reality* dan *actuality*.

Pemikiran tersebut dapat ditelusuri pada gambar pemikiran Cronholm pada gambar 3.3.



Gambar 3.3 Cronholm tentang Tujuan Riset SSM

Sumber: Cronholm, 2003

Pemikiran tersebut, mengakomodasikan pemikiran tentang SSM untuk pembelajaran di dunia praktik, dalam hal ini Perbanas sebagai asosiasi, dan

²⁵ Sudarsono Hardjosoekarto. 2012, *Soft Systems Methodology, (Metodologi Serba Sistem Lunak)*. Jakarta: UI Press-Lab Sosio Pusat Kajian Sosiologi, pp 12-18

sekaligus mengembangkan pemikiran (*intellectual devices*) seperti ditegaskan oleh Holwell.²⁶

Sesuai dengan fokus permasalahan terkait dengan subjek penelitian yaitu organisasi perbankan pada Bank BTN. Pendekatan (SSM) digunakan untuk mengembangkan model kompetensi MSDM serta perumusan perbaikan kinerja melalui perbaikan kebijakan, pengawasan, dan pembinaan organisasi perbankan di Indonesia dapat dilaksanakan. Hal ini, diperkaya pula oleh Ikatan Bankir Indonesia (IBI) sebagai wadah profesi dan Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI), yang mempunyai *world views* dengan pengalaman, tindakan, dan emosi masing-masing ini sejalan pemikiran Holwell.²⁷ Penelitian ini mencoba melakukan perbaikan atas situasi permasalahan (*problematical situation*) dalam implementasi kebijakan kompetensi MSDM pada organisasi bank. Peneliti bekerja sama dengan *problem owner* berupaya membangun rekomendasi perubahan di satu sisi dan di sisi lain adalah *knowledge* yang disebut sebagai *experience based knowledge*.

Sebagai disertasi ilmiah, maka penelitian *problem interest* di bawah ini sekaligus dilengkapi oleh *research interest* seperti dijelaskan Gambar 3.4.²⁸ Pada siklus (1) peneliti melakukan satu siklus pembelajaran dimulai dengan *problem identification* dan diakhiri dengan perolehan outcome yang diharapkan. Selanjutnya pada saat yang sama siklus (2) sebagai hasil refleksi kritis dibingkai dalam *research theme* sampai mendapatkan *outcome* berupa kedalaman permasalahan dan kebaruan (*novelty*).

Dengan demikian, siklus (1) *problem solving* dan (2) *research interest* dijalankan serentak dalam siklus (3) dan dirumuskan dalam siklus (4). Dapat

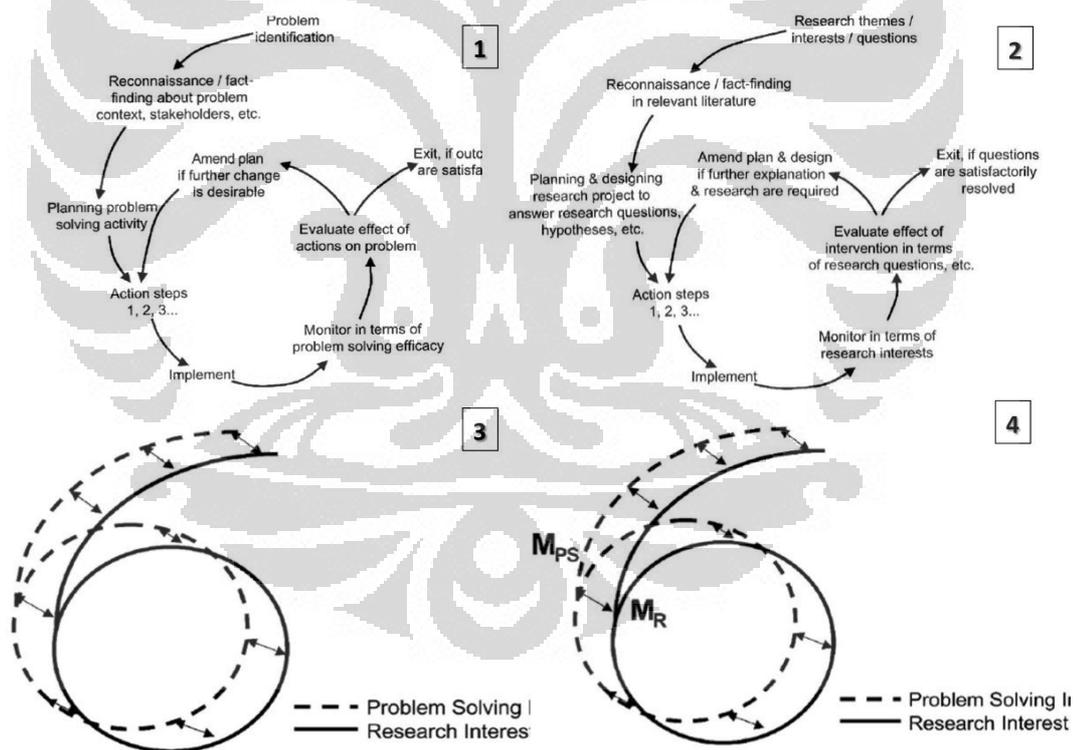
²⁶ Martin Reynold & Sue Holwell, Op.Cit., p.199 “SSM is an action-oriented process of inquiry into problematical situations in the everyday world; users learn their way from finding out about the situation to defining/taking action to improve it. The learning emerges via an organized process in which the real situation is explored, using as intellectual devices - which serve to provide structure to discussion - models of purposeful activity built to encapsulate pure, stated worldviews.”

²⁷ Ibid. p. 201 “As we tackle a situation we see as problematical, we are intervening in order to take action intended to bring about improvement. In order to do that sensibly we need to have a clear idea of what it is we are intervening in. This means having a clear view of the nature of the flux which constitutes everyday life. We have already described it as complex, changing, and having multiple strands: events, ideas, emotions, actions.

²⁸ Judy McKay dan Peter Marshall, 2001, “The Dual Imperatives of Action Research. ”, Information Technology & People, Vol. 14 No. 1, 2001, pp. 46-59.

ditegaskan bahwa fokus penelitian ini, pada *research interest-cycle* mengingat kebutuhan ilmiah yang lebih besar bobotnya untuk penulisan disertasi. Walau demikian situasi problematik akan ditelusuri sebagai informasi awal untuk penelusuran situasi yang problematik.

McKay dan Marshall memaparkan bahwa pada penelitian riset aksi yang berbasis *research interest*²⁹, peneliti harus memiliki tema, ide, tujuan, dan pertanyaan penelitian terkait dengan apa yang ingin peneliti capai dengan menggunakan literatur yang relevan untuk mengklarifikasi dan mengidentifikasi kerangka teori yang ada dan relevan. Hal ini, didukung pula dengan prinsip yang menekankan empat hal mendasar: *learning, culture, participation*, dan “*two modes of thoughts*”.³⁰ Kemudian, peneliti merencanakan dan mendesain proyek penelitian yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian, tema, dan tujuannya.



Gambar 3.4 Proses Dual Imperative

Sumber: MacKay & Marshall, 2001

²⁹ Ibid., pp

³⁰ Robert Flood & Michael C. Jackson, 1993, *Creative Problem Solving : Total System Intervention*, England : Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn., p. 171

Penelitian ini, berfokus pada *research interest-cycle* mengingat kebutuhan ilmiah yang lebih besar bobotnya untuk penulisan disertasi. Walau demikian situasi problematik akan ditelusuri sebagai informasi awal untuk penelusuran situasi yang problem. Hal tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.4. Desain penelitian ini bersifat *dual imperative: theoretical interest* dan *problem interest*. Model *dual imperative* merupakan perkembangan SSM yang pada awalnya *problem solving tools* yang menghasilkan *knowledge-based experience*. Lebih lanjut, ditekankan bahwa berdasarkan persepsi atas *real world* dibangun konstruksi pemikiran (*knowledge*) sekaligus solusi masalah (*problem solution*). Pembeneran pandangan ini sesuai dengan pemahaman atas riset terdahulu³¹, yang merumuskan dalam karakteristik praktik penelitian, praktik perubahan, dan praktik bisnis.

Peneliti setuju dan ingin menindaklanjuti temuan Uchiyama³² yang menulis, “SSM is the Western model of purposeful thinking. This is not always available to the Japanese way of thinking, which is closer to my propose C-SSM than the Western-orientated SSM.” Apa yang dilakukan oleh Uchiyama dengan mengkritisi “*what we do anyway*” dan “*natural*” yang berbeda antara Barat dan Jepang menjadi inspirasi untuk menggali praktik kompetensi MSDM menggunakan SSM di perbankan Indonesia. Bagi peneliti, apa yang sudah dilakukan Hardjosoekarto³³ adalah awal yang sangat penting untuk melihat model baru metode SSM yang lebih sesuai dengan lingkungan Indonesia.

Dalam hal ini, peneliti cenderung menggunakan C-SSM yang terbuka terhadap domain ilmu lain, misalnya psikologi positif (*positive psychology*)³⁴ dan

³¹ Judy McKay & Peter Marshall, 2001, “*The Dual Imperatives of Action Research*.”, *Information Technology & People*, Vol. 14 No. 1, 2001, pp. 46-59. dan Stefan Cronholm & Göran, Goldkuhl, 2003, “*Understanding The Practices of Action Research*”, Accepted to the (2nd) European Conference on Research Methods in Business and Management (ECRM 2003), Reading, UK, 20-21 March, 2003

³² Uchiyama, Kenichi, 1999, “*Reinterpreting Soft Systems Methodology (SSM): Introducing Actuality into the Field of Management and Information Systems Studies*”, disertasi pada London School of economics and Political Science.

³³ Hardjosoekarto, Sudarsono, 2012, “*Construction of Social Development Index as a Theroretical Research Practice in Action Research by Using Soft Systems Methodology*” *Systemic Practice Action Research*, Springer Science + Business Media.

³⁴ Psikologi Positif (Positive Psychology) muncul sebagai cabang psikologi (terbaru) pada

neuro linguistic programming. Sebagai upaya memahami paradigma penelitian, penulis merangkum gambaran berikut dengan tetap meyakini bahwa SSM sebagai satu metodologi alternatif.

SSM sebagai salah satu contoh pendekatan metodologi *soft systems* terbukti efektif memecahkan persoalan berkaitan dengan perilaku manusia yang irasional, kompleks dan tidak beraturan (*messy*). Metode SSM cocok untuk menganalisis sistem informasi dengan memfokuskan pada kegiatan pengambilan keputusan. Dalam penjelasan sebelumnya Uchiyama mengutip pendapat Checkland sebagai berikut:

*Checkland developed SSM with a focus on actual transformations, since it was born out of a criticism of the "hard" paradigm. Nevertheless, SSM can be understood as the duality of the real and actual transformations. However, as will be explained in detail in Parts I and II, this duality is a relationship of mutual concealment. We cannot recognize both of them at the same time. When we focus on the real transformation, we cannot see the actual transformation, and vice versa. SSM is a methodology which can be seen to bridge between these dual transformations.*³⁵

Penjelasan tentang posisi SSM menurut Flood, masih menyisakan kegamangan antara *action research* dengan *positivisme* seperti digambarkan berikut oleh Uchiyama.³⁶ Dalam penelitian tersebut dijelaskan perbedaan mendasar antara "*actuality*" dan "*reality*". Dikaitkan dengan hal tersebut, penelitian ini dapat dikatakan SSM berbasis *action research* (AR). Hal ini, sesuai dengan pengelompokan tiga paradigma oleh Neuman³⁷ dalam ilmu sosial yaitu *positivist social science*, *interpretive social science*, dan *critical social science*;

tahun 1998. Martin Seligman – Presiden APA (American Psychological Association), adalah tokoh utama cabang psikologi ini. Psikologi Positif mempelajari tentang kekuatan dan kebajikan yang bisa membuat seseorang atau sekelompok orang menjadi berhasil (dalam hidup atau meraih tujuan hidupnya), dan oleh karenanya ia menjadi bahagia. Salah satu pusat perhatian utama dari cabang psikologi ini adalah pencarian, pengembangan kemampuan, bakat individu atau kelompok masyarakat, dan kemudian membantunya untuk mencapai peningkatan kualitas hidup dari normal menjadi lebih baik, lebih berarti, lebih bahagia. <http://forum.psikologi.ugm.ac.id/psikologi-klinis/positive-psychology/>

³⁵ Kenichi Uchiyama., 1999, "*Reinterpreting Soft Systems Methodology (SSM): Introducing Actuality into the Field of Management and Information Systems Studies*", disertasi pada London School of economics and Political Science.

³⁶Uchiyama, K., *A Concise Theoretical Grounding of Action Research: Based on Checkland's Soft Systems Methodology And Kimura's Phenomenological Psychiatry*, (2009)

³⁷ Laurence W. Neuman, 2000, *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches* 4th edition. Needham Heights.

maupun pandangan Creswell³⁸ yang membedakan empat paradigma, yaitu: *post positivism*, *constructivism*, *participatory*, dan *pragmatism*.

Dengan menggunakan SSM, lebih khusus lagi C-SSM, interaksi dinamis “*real world*” dan “*actual world*” menjadi lebih nyata. Jika menggunakan kuantitatif *real world* dipahami sebatas permasalahan yang dikonstruksikan. Pada paradigma kualitatif sebagian dari “kedalaman” masalah mulai tergali, namun refleksi pengalaman para aktor tidak dirumuskan kembali secara sistemik sehingga tidak pula muncul model, debating, dan perubahan yang dilaksanakan.

3.2 Desain Penelitian

Stacey³⁹ menyatakan penyelesaian situasi problematika SSM, yang dikembangkan oleh Checkland sejak tahun 1970-an yang terus menerus diperbarui oleh peneliti selanjutnya, memberikan sumbangan untuk memprediksi dan mengontrol perubahan dalam sistem oleh *stakeholder* di dalamnya. Menurut Checkland⁴⁰ inti dari konsep sistem adalah dua pasang gagasan, yaitu *emergence* dan *hierarchy* serta *communication* dan *control*. Berpikir serba sistem dimulai dengan pengamat atau pemerhati dari dunia luar yang ingin menjelaskan sistem secara holistik, dalam arti keseluruhan entitas terkait dalam sebuah hierarki dengan keseluruhan yang lain. Manusia dapat melakukan aktivitas (*human activity*) yang punya maksud (*purposeful activity*) atas pengalaman terhadap realita. Checkland dan Scholes⁴¹ membuat ilustrasi tentang aktivitas yang punya maksud itu dengan cara mengurainya ke dalam beberapa elemen. Element tersebut masing-masing mencerminkan: a) pihak yang punya niat atau kehendak, b) pihak yang melakukan tindakan, c) pihak yang terkena dampak dari tindakan, d) tempat tindakan itu dilakukan, e) kendala terkait dengan tempat dan lingkungan dari tempat ini, f) pihak yang dapat menghentikan dilakukannya tindakan itu.

³⁸ John C. Creswell, 1994, *Research Design Qualitative & Quantitative Approaches*, London: Sage Publications

³⁹ Ralph D Stacey, 2011, *Strategic Management and Organisational Dynamics*, Essex: Pearson Education Ltd., p. 206

⁴⁰ Peter Checkland, 1999, *Soft Systems Methodology: A 30-year Retrospective*, Chichester: Wiley.

⁴¹ Peter. Checkland & Jim Scholes, 1990, *Soft Systems Methodology in Action*, England: John Wiley & Sons Ltd.

Tujuh tahap dalam siklus SSM dimodifikasi sesuai penggunaannya dalam praktik menjadi empat tahap. Siklus modifikasi tersebut terdiri atas tahap: *finding out*, *modeling*, *using model to structure debate*, dan tahap *defining/taking action*. Siklus modifikasi SSM⁴² tidak mudah dilakukan di industri perbankan karena kesulitan mempertemukan para pihak yang terlibat untuk tujuan penelitian. Untuk itu, pertama-tama digunakan data sekunder laporan tahunan (annual report 2012 dan 2013 masing-masing bank) sebagai data awal.

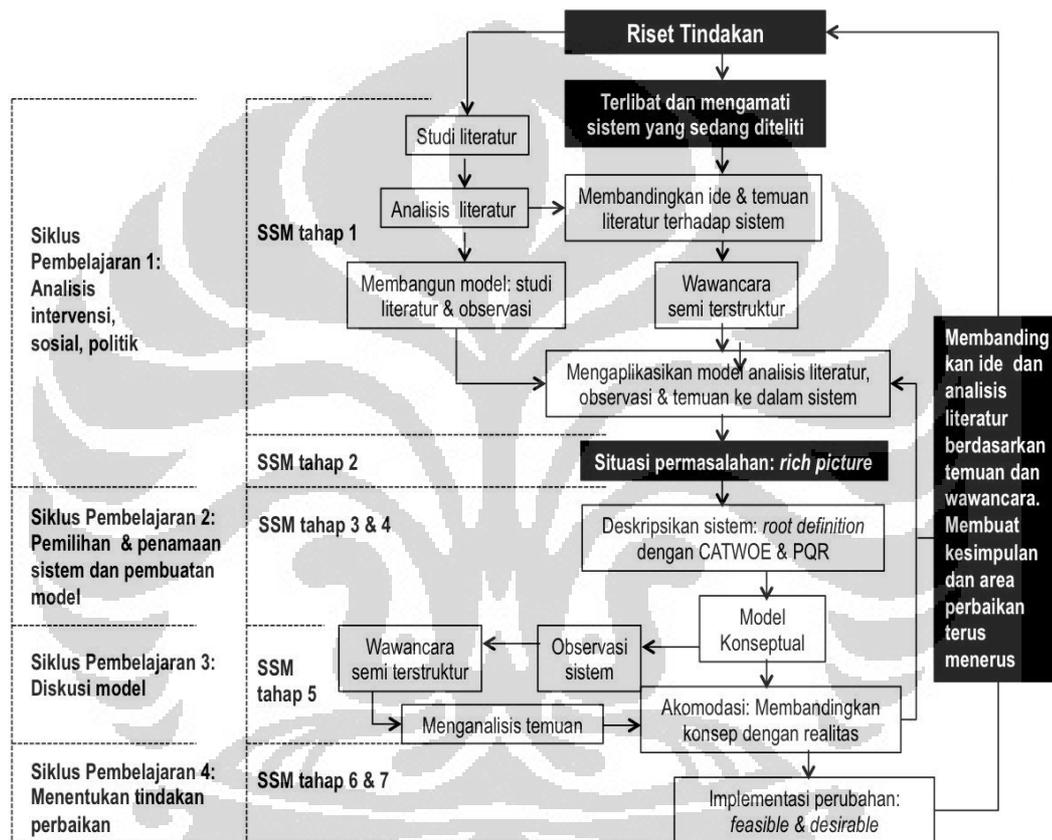
Selanjutnya, metode penelitian SSM dilaksanakan dalam kegiatan internal dan eksternal industri perbankan terkait. Kegiatan itu antara lain: seminar Indonesia Banking Expo (Perbanas), Ikatan Bankir Indonesia (IBI), Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP), Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI). Pada kegiatan yang memiliki cakupan nasional tersebut, peneliti terlibat sebagai peserta, pembicara, *trainer/fasilitator*. Selanjutnya, keterlibatan sebagai juri penilaian kinerja bank bidang *human capital* dan CEO (*chief executive officer*) dalam Indonesia Banking Award 2013, memberikan pemahaman lebih lengkap dan menyeluruh. Dari proses tersebut ditemukan gambaran industri perbankan dengan kegiatan penelitian yang memerlukan interaksi intensif daripada sekadar laporan tahunan yang bersifat formal. Keterbatasan ini memberikan gambaran kesediaan komunikasi untuk penelitian industri perbankan pada 52 bank yang bersedia dinilai dan akhirnya dipilih satu bank, yaitu Bank BTN yang memberikan kesempatan paling luas.

Melalui upaya lebih lanjut dalam interaksi penelitian dengan promotor dan kesanggupan yang diberikan subjek penelitian, akhirnya peneliti memutuskan fokus pada sebuah bank yang memberikan kesempatan untuk tujuan *problem solving*, yaitu PT Bank BTN Tbk. Peneliti mendapat izin akses dan terus-menerus dilibatkan dalam proses tindakan perbaikan bidang human capital development. Kesempatan ini menjadi daya dorong untuk melakukan aktivitas penelitian selanjutnya di Bank BTN baik untuk tahap *finding out* maupun tahap-tahap selanjutnya selama 2012-2014. Interaksi tersebut diperoleh baik di kantor pusat maupun cabang-cabang, baik perbankan konvensional maupun syariah

⁴² Peter Checkland & John Poulter, 2006, Op. Cit., pp

memberikan kesempatan untuk mempertajam desain penelitian serta melakukan perulangan pada cabang lain bila diperlukan.

Perulangan-perulangan tersebut memberi kesempatan peneliti dan subjek penelitian melakukan pembelajaran. Sehingga penekanan pembelajaran dalam empat siklus tindakan menjadi salah satu kekuatan yang dirasakan peneliti dari desain penelitian SSM berbasis riset tindakan ini. Berikut desain yang dilaksanakan dalam penelitian.



Gambar 3.5 Desain Riset Desain Ulang Kompetensi Organisasi Perbankan

Sumber: Peneliti dari berbagai sumber

Situasi dunia nyata yang sedang menjadi perhatian atau yang sedang dieksplorasi merupakan serba sistem aktivitas manusia, yang di dalamnya bisa memilih satu atau beberapa sistem aktivitas manusia yang relevan. Atas dasar pilihan sistem yang relevan ini kita dapat membandingkan dan mendiskusikan antara sistem aktivitas manusia dengan dunia nyata. Melalui perbandingan dan diskusi ini diharapkan akan timbul gagasan tentang aktivitas yang punya maksud (*purposeful activities*), aktivitas-aktivitas yang selanjutnya akan menjadi dasar

diambilnya langkah atau tindakan di dalam dunia nyata tersebut. Pada penelitian ini, siklus modifikasi SSM masih disesuaikan dengan tuntutan dan kesulitan di lapangan di Bank BTN menjadi empat tahap dengan pemanfaatan NLP dan *positive psychology*. Penggunaan NLP digunakan pada tahap siklus satu untuk memahami situasi masalah dan menggambarkan situasi masalah. Sedangkan *positive psychology* digunakan pada siklus tiga: tahap *debate* dan *defining/taking action*.

Dalam kaitan ini, Checkland dan Scholes⁴³ menegaskan bahwa SSM menggunakan konsep serba sistem dalam dua hal. *Pertama*, proses antara pengamatan terhadap situasi dunia nyata, pemilihan sistem yang relevan, perbandingan dan diskusi, serta pilihan tindakan untuk mengatasi situasi dunia nyata itu merupakan proses siklus yang dapat dikategorikan sebagai sistem pembelajaran (*learning system*). *Kedua*, dalam beberapa tahapan proses siklus tersebut, yaitu saat pemilihan sistem aktivitas manusia yang relevan dan perbandingan antara sistem yang relevan ini dengan anggapan dunia nyata, juga menggunakan konsep serba sistem, yaitu sistem aktivitas manusia.

Seperti yang sudah dijelaskan bahwa SSM merupakan sistem yang berorientasi aksi atas kehidupan nyata. Berdasarkan pandangan ini, dapat dikatakan bahwa SSM dekat dengan paradigma dan konsep disiplin belajar yang diungkapkan oleh Senge.⁴⁴ Kendati disadari juga, terdapat perbedaan dalam memperlakukan pembelajaran dari sudut pandang serba sistem. Dunia nyata dalam SSM tetap dianggap misterius, kompleks, terus berubah, terus dikreasi dan dikreasi kembali oleh pikiran, pembicaraan, dan tindakan orang-orang yang memiliki aktivitas yang punya maksud dan memiliki sudut pandang (*worldviews*) yang berbeda-beda.

*1) compexity, 2) never static, 3) contain multiple interacting perceptions of 'reality', 4) Different people have different taken-as-given (and often unexamined) assumptions about the world, 5) Contain people who have different worldviews, 6) contain people who are trying to act purposefully, with intention, not simple acting by instinct or randomly.*⁴⁵

⁴³ Peter Checkland & Jim Scholes, 1990, *Soft Systems Methodology in Action*, England: John Wiley & Sons Ltd., pp

⁴⁴ Peter M. Senge, 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, . New York: Divison of Bantam Doubleday DellPublishing Group.Inc.

⁴⁵ Peter Checkland & Jim Scholes, 1990, *Soft Systems Methodology in Action*. England:

Sejalan dengan hal tersebut Checkland & Scholes menyatakan, “*They can take purposeful action in response to their experience of the world. By purposeful action we mean deliberate, dicided, willed action, wether by an individual or by a group.*” Sege nap anggota organisasi mengelola aktivitas yang punya maksud (*purposeful activities*) yang dibedakan dengan tindakan yang didasarkan pada naluri semata (*purposive actions*). Hardjosoekarto⁴⁶ menulis, “Situasi pada dunia nyata apapun ditandai oleh jalinan aktivitas yang punya maksud yang saling berhubungan dan koheren, yang dikonstruksikan sebagai serba sistem aktivitas manusia (*human activity systems*) atau *holons*.”

SSM yang digambarkan sebagai aliran pemikiran dan debat logis menggunakan juga istilah “*purposeful holon*” sebagai “*logical machine*”⁴⁷ untuk mempertanyakan kompleksitas situasi nyata. Upaya para pihak terkait (*stakeholder*) memahami situasi dunia-nyata (*real-world situation*) pengembangan manajemen sumber daya manusia (MSDM) perbankan dan mencapai kesepakatan dapat dikatakan sebagai “*purposeful holon*” sekaligus “*human activity systems*” juga. Keduanya dapat menstimulasi analisis logis dan debat bertujuan memahami sistem lebih luas yang memerlukan tindakan nyata.⁴⁸

Dalam berpikir serba sistem (*systems thinking*), holon atau sistem-sistem dibuat sebagai sebuah sistem aktivitas manusia yang bermakna (*purposeful human activity systems*).⁴⁹ Pengertian “sistem” yang dimaksud dalam SSM terkait erat dengan sistem pembelajaran berulang (*cyclic learning system*) “model sistem” yang digunakan untuk mengorkestrasi komunikasi (*debate*) tentang perubahan yang dikehendaki bersama (*purposeful activity change*). Sistem tersebut mengandung paling tidak empat syarat: 1) proses komunikasi, 2) proses kontrol, (3) lapisan struktur, dan 4) “*emergent properties*” dari keseluruhan system.⁵⁰

John Wiley & Sons Ltd., p. 2

⁴⁶ Sudarsono Hardjosoekarto, Op.Cit. pp

⁴⁷ Peter Checkland & Jim Scholes. 1990, *Soft Systems Methodology in Action*. England: John Wiley & Sons Ltd., p. 30

⁴⁸ *ibid.* p.56

⁴⁹ *ibid.* p. 287

⁵⁰ Peter Checkland & John Poulter, Op. Cit., p. 7

Para manajer dalam organisasi melakukan berbagai upaya transformasi dan perubahan yang sedang dan terus berlangsung ini. Situasi ‘perubahan’ dapat sebagai digambarkan sebagai aliran (*flux*) pemikiran dan peristiwa merupakan aliran interaksi kompleks (*complex interacting flux*) peristiwa-peristiwa yang berubah (*changing events*) dan pemikiran atas perubahan (*ideas*) tersebut mengakibatkan situasi *ruwet* (*messy situation*).⁵¹ Situasi organisasi Bank BTN dan bisa jadi organisasi perbankan di Indonesia lainnya menurut peneliti sesuai dengan penggambaran situasi tersebut. Sebagai solusi alternatif, Checkland dan kawan-kawan⁵² memberikan sumbangan pemikiran menggunakan *soft systems methodology* untuk memberikan pemahaman situasi tersebut seperti diatakannya, ”*Soft Systems Methodology (SSM) helps such managers, of all kinds at all levels, to cope with their task. It is an organized way of tackling messy situation in the real world.*”⁵³

Sejak awal proses penggunaan SSM telah diupayakan melibatkan *clients* maupun *owner* dan penekanan metodologi SSM sebagai pembelajaran. Oleh karena itu, tindakan perbaikan situasi bukan lagi menjadi suatu proses yang mesti diinisiasi oleh peneliti, namun menjadi *systematically empowerment plus*.

*Regardless of whether any changes are implemented or not, each completed cycle of this process will transform the original problem situation into a new one. The new situation should find the stakeholders with a shift in perception and at a higher level of understanding. That new situation becomes then the starting point for another learning cycle, i.e., the methodology cycles back to step 1. By involving all stakeholders in the process, it is hoped that change or implementation (stage 7) is facilitated.*⁵⁴

Di samping itu, sebagai *research interest*, perbaikan situasi juga diharapkan memberikan hasil pengetahuan, yaitu *experience-based knowledge*. Peneliti dapat mendata perubahan yang terjadi dalam tabel-tabel yang merupakan

⁵¹ Peter Checkland & Scholes, 1998, 1; Peter Checkland & Poulter, Peter., & John Poulter, 2006, *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers, and Students*. England: John Wiley & Sons Ltd., xv

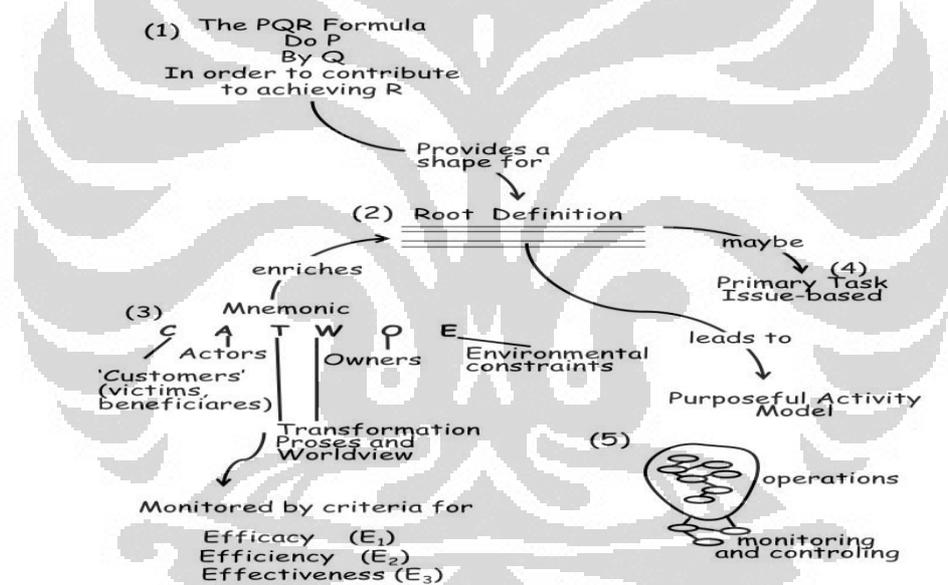
⁵² Kambiz E. Maani dan Robert Cavana, 2000, *Sytems Thinking and Modelling-Understanding Change and Complexity*, New Zealand: Prentice Hall, p. 6

⁵³ Peter Checkland & Jim Scholes. 1990, *Soft Systems Methodology in Action*. England: John Wiley & Sons Ltd., p. 1

⁵⁴ Hans G. Daelenbach, 1994, Op.Cit., 537

rangkuman langkah lima dan enam SSM dengan melihat aktivitas (*activities*), variabel (*variables*), indikator (*indicators*), dan kriteria perubahan (*change criteria*).

Perlu dan mendesaknya pemikiran baru dapat dipahami karena SSM memberikan siklus pembelajaran yang berulang-ulang. Pembelajaran dan perubahan tersebut terjadi melalui sistem dan subsistem-subsistem yang dikontrol. Untuk menggambarkan situasi problematik penelitian SSM salah satu cirinya adalah *illstructure systems*. Masalah yang berada dalam beberapa level dan kerangka berpikir kompetensi SDM menunjukkan hal tersebut. Beberapa aktor berperan dengan masing-masing *weltanschauung* masing-masing. Dengan penjelasan yang panjang lebar Checkland meminjam istilah “*weltanschauung*” yang lebih kaya makna dan filosofis.⁵⁵



Gambar 3.6 Panduan Membangun Model “purposeful activity”

Sumber: Checkland & Poulter, 2006, 40

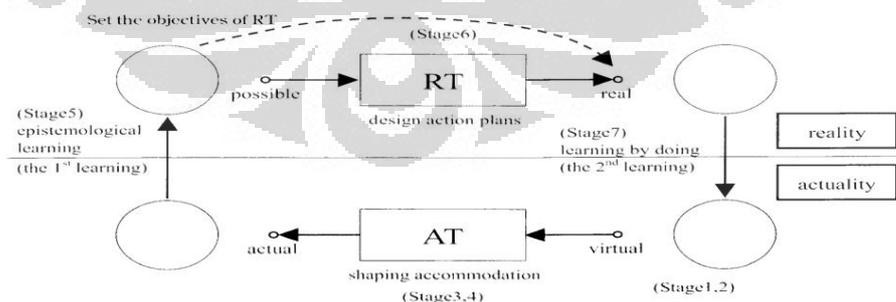
Ada empat aturan untuk menilai proses⁵⁶: 1) Setiap aspek yang memengaruhi sistem, tetapi tidak terpengaruh oleh sistem itu, merupakan masukan dari lingkungan sistem. Ini mencakup semua kontrol eksternal. 2) Setiap aspek yang

⁵⁵ Checkland, 1981, “This concept of worldview (the German *Weltanschauung* being the best technical word for it) is the most important concept in understanding the complexity of human situations, and indeed, the nature and form of SSM, p.202

⁵⁶ Sudarsono Hardjosoekarto, Op.Cit. pp

secara langsung atau tidak langsung dipengaruhi atau dikendalikan oleh sistem, tetapi pada gilirannya tidak memengaruhi aspek lain dari sistem, adalah output sistem. 3) Setiap entitas yang merupakan bagian dari struktur sistem atau proses transformasinya adalah komponen dari sistem. Jika sistem atau komponen memengaruhi entitas, maka entitas yang merupakan komponen, adalah keluaran sistem. 4) Setiap aspek yang tidak memengaruhi sistem, atau tidak terpengaruh, bukan bagian dari struktur atau proses transformasi tidak relevan dan dapat diabaikan. Dengan aturan 1) dan 2) tidak boleh ada siklus umpan balik antara sistem dan lingkungannya. Semua aspek umpan balik, kecuali kontrol dan masukan data ke dalam mekanisme kontrol umpan balik, harus berada dalam sistem. Oleh karena itu, setiap transaksi melintasi batas sistem adalah *input* atau *output*. Dengan aturan 3) semua entitas yang berada di bawah kontrol sistem adalah komponen sistem, kecuali mereka berada dalam *output* sistem.

Tahap membandingkan model konseptual dengan *rich picture*, bertujuan untuk mengembangkan agenda topik diskusi dengan para pemangku kepentingan masalah untuk tahap selanjutnya. Jadi kita mencari persamaan dan perbedaan antara model konseptual dan dunia nyata. Penekanannya harus pada '*whats*', misalnya, kegiatan apa yang hilang atau bermasalah?, Bukan dalam hal '*bagaimana*', seperti misalnya '*bagaimana* kegiatan ini dilakukan di dunia nyata? 'Mungkin ada beberapa '*bagaimana*' untuk mendapatkan '*apa*'. Peneliti menggunakan model Uchiyama yang melihat konteks budaya Jepang, yaitu *contextual SSM* (C-SSM) seperti di bawah ini.



Gambar 3.7 SSM dengan Action Research⁵⁷

Sumber: Uchiyama, 2009

⁵⁷Uchiyama, 2009 Uchiyama, Kenichi, 1999, "Reinterpreting Soft Systems Methodology (SSM): Introducing Actuality into the Field of Management and Information Systems Studies", disertasi pada London School of Economics and Political Science.

Gambar 3.7 menunjukkan siklus kegiatan riset tindakan, apakah berhenti atau berlanjut terus. Nampak bahwa bila peneliti sudah merasa puas karena pertanyaan penelitian sudah terjawab, proses riset tindakan sudah bisa dihentikan.

3.3 Siklus Modifikasi pada *Soft System Methodology*

SSM melakukan kajian terhadap masalah yang tidak beraturan (*ill-defined*) pada hakikatnya merupakan sebuah pembelajaran, yakni suatu pembelajaran untuk mengenali sesuatu yang oleh para pihak terkait situasinya dianggap problematis. Masalah yang tidak beraturan dan melibatkan sejumlah orang tersebut, dapat dipecahkan dan diganti dengan debat dialektis yang memungkinkan tumbuhnya gagasan-gagasan baru tentang situasi dunia nyata yang dianggap problematis dalam suatu proses pembelajaran yang berlanjut tanpa akhir.

Secara ringkas, Checkland dan Poulter⁵⁸ mengemukakan pengertian SSM sebagai berikut:

“SSM adalah proses mencari tahu yang berorientasi aksi atas situasi problematis dari kehidupan nyata sehari-hari. Para pengguna SSM melakukan pembelajaran yang dimulai dari menemukan situasi sampai merumuskan dan atau mengambil tindakan guna memperbaiki situasi problematis tersebut. Proses pembelajaran terjadi melalui proses yang terorganisir dimana situasi nyata dieksplorasi, dengan menggunakan alat intelektual yang memungkinkan terjadinya diskusi yang terarah yang disebut sejumlah model aktivitas yang punya maksud yang dibangun berdasarkan sejumlah sudut pandang (*worldviews*) yang murni.”

Mengacu pengertian tersebut, sebagai disertasi ilmiah, disain penelitian ini memandang *research interest* mengikuti *problem interest* di Bank BTN dalam mengatasi permasalahan kinerja dan kesiapan menghadapi era MEA Desember 2015 dan integrasi finansial ASEAN 2020. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa penelitian ini berfokus pada *research interest-cycle* melalui proses diskusi dan *interview* mendalam dengan *expert human capital* perbankan. Hasilnya didiskusikan dengan *promotor* dan *copromotor* untuk menemukan *root definition* dan membangun model konseptual. Ini sejalan dengan kebutuhan ilmiah yang

⁵⁸ Sudarsono Hardjosoekarto. Op.Cit., 17

lebih besar bobotnya untuk penulisan disertasi. Walau demikian, situasi problematik yang ditelusuri sebagai informasi awal untuk penelusuran situasi yaitu *problem solving* terutama dalam *rich picture* sangat berperan dalam mengerucutkan penelitian kepada subjek penelitian di Bank BTN.

Dalam praktiknya, pembuatan *rich picture* dilakukan terlebih dahulu daripada analisis situasi permasalahan (*unstructured problem situation*). Hasil yang diperoleh dari beberapa diskusi kelompok terpimpin dari beberapa tingkatan manajerial dan fungsi dirangkum oleh peneliti untuk dikonfirmasi pada tahap lima. Sehingga pada hasil penelitian disajikan *rich picture* terlebih dahulu baru penjelasan analisisnya.

3.3.1 Siklus Bagian Pertama: *Finding Out Situasi Permasalahan (unstructured problem situation considered problematic)*

Untuk menggambarkan situasi problematik penelitian SSM salah satu cirinya adalah *illstructure systems*. Penggambaran pada latar belakang masalah dan kerangka berpikir tentang kompetensi perbankan menunjukkan hal tersebut, yaitu ada beberapa aktor yang berperan dengan masing-masing *weltanshauung* masing-masing. Checkland meminjam istilah “*weltanschauung*” yang lebih kaya makna dan filosofis seperti dijelaskannya, “*This concept of worldview (the German Weltanschauung being the best technical word for it) is the most important concept in understanding the complexity of human situations, and indeed, the nature and form of SSM*”⁵⁹

Menurut Checkland⁶⁰, berpikir serba sistem dimulai dengan pengamat atau pemerhati dari dunia luar yang ingin menjelaskan sistem secara holistik. Dalam arti keseluruhan entitas terkait dalam sebuah hierarki dengan keseluruhan yang lain. Tahap ini adalah proses penetapan situasi dunia nyata yang dianggap problematis. Proses pada tahap ini sangat penting karena terkait dengan keputusan oleh siapapun, baik peneliti maupun pihak-pihak tertentu di dalam organisasi, berkenaan dengan situasi problematis yang mengundang keterampilan untuk

⁵⁹ Peter Checkland, 1981, *Systems Thinking, Systems Practice*, Chichester: Wiley. Checkland, p 202

⁶⁰ Peter Checkland, 1999, *Soft Systems Methodology: A 30-year Retrospective*, Chichester: Wiley.

melakukan suatu tindakan perubahan, perbaikan, atau penyempurnaan atas situasi problematis tersebut.

Ciri situasi problematik di Bank BTN dalam penelitian menggunakan SSM, yaitu *illstructure system* terlihat pada saat pengambilan data di kantor pusat dan di kantor cabang yang tidak selaras, cenderung membuat bingung nara sumber di cabang. Tahap ini dikelompokkan menjadi empat: pembuatan *rich picture* yang merupakan hasil dari pengenalan, pemahaman, dan pencarian informasi dasar situasi dunia nyata yang dianggap problematis. Kedua, *modeling*, tahap pembuatan model atau sejumlah model dari sistem aktivitas manusia yang bertujuan (*purposeful activity models*). Ketiga, *using models to structure debate*, penggunaan model untuk melakukan pembahasan, diskusi, dan debat tentang situasi dunia nyata yang diteliti. Keempat, *defining/taking action*, yaitu tahap perumusan perbaikan teori dan tindakan terhadap dunia nyata yang diteliti.

Untuk tahap pertama, pembuatan *rich picture*, dalam penelitian ini dilakukan beberapa kegiatan analisis yang lazim dikategorikan sebagai analisis satu, analisis dua, dan analisis tiga.⁶¹ Checkland dan Poulter menyarankan dilakukannya tiga jenis analisis yang dilakukan dalam rangka memahami situasi nyata, yaitu analisis intervensi (satu), analisis sosial (dua), dan analisis politik (tiga).

Penggambaran pada latar belakang masalah dan kerangka berfikir tentang peranan kompetensi SDM dalam *people development*. Bagaimana kesepakatan para pihak terkait dalam meningkatkan kinerja organisasi, yaitu aktor pada industri perbankan serta organisasi yang berperan dengan *ideology* masing-masing. Sementara *problem solving* yang dihadapi, yaitu disain ulang (*redesign*) peran kompetensi SDM melalui *people development* di dalam divisi HC dengan HC *Development* sebagai situasi nyata (*real world situation*) memiliki beberapa *system holons*. Sistem dan subsistem tersebut antara lain Kantor pusat dengan *sub-system holons* yaitu divisi *Human Capital Management* dan subsistem *Human Capital Development*.

⁶¹ Peter Checkland & John Poulter, 2006, *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers, and Students*. England: John Wiley & Sons Ltd.

3.3.1.1 Analisis Satu: Analisis Intervensi

Checkland dan Scholes⁶² serta Checkland dan Poulter⁶³ menyarankan bahwa dalam langkah awal pengenalan situasi problematis (Analisis Satu) dilakukan penetapan 3 (tiga) pihak yang berperan sangat penting dalam kaitannya dengan situasi problematis yang menjadi kajian. Ketiga pihak itu adalah: Pihak pertama, yang berperan sebagai klien/*Clients (C)*, yaitu orang atau sekelompok orang yang menyebabkan terjadinya intervensi terkait situasi problematis yang sedang dikaji. Sesuai dengan tujuan disertasi, C adalah peneliti (Stefanus MS Sadana), pembimbing (promotor: Martani Huseini dan copromotor: Sudarsono Hardjosoekarto), serta karyawan PT. Bank BTN kantor pusat, cabang, dan unit usaha syariah.

Pihak kedua, yang berperan sebagai Praktisi/*Practitioners (P)*, yaitu orang atau sekelompok orang yang melakukan kajian dengan menggunakan SSM; dalam penelitian ini P (praktisi) adalah peneliti (Stefanus MS Sadana) dan pembimbing (Martani Huseini, Sudarsono Hardjosoekarto, Ferdinand Saragih).

Pihak ketiga, Pihak yang berperan sebagai pemilik isu/*Owner of the issues addressed (O)*, yaitu orang atau sekelompok orang yang berkepentingan atau terkena dampak dari situasi atau dampak dari hasil upaya perbaikan atas situasi problematis. Aplikasi SSM untuk keperluan pemecahan masalah, O dapat segera diidentifikasi, yaitu semua pihak yang langsung terkait dengan permasalahan dunia nyata. Sementara dalam aplikasi SSM untuk keperluan riset, pihak yang berkepentingan terhadap permasalahan sesungguhnya adalah peneliti itu sendiri. Dialah yang memiliki kepentingan untuk melakukan eksplorasi terhadap pertanyaan penelitian tertentu. Akan tetapi, karena untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut, peneliti perlu meminjam dunia nyata P, maka O yang diidentifikasi melibatkan para pihak yang terkait dengan dunia nyata P. Itulah sebabnya dalam hal ini O yang diidentifikasi meliputi divisi *Human Capital* PT. Bank BTN Tbk. dan semua pihak yang terkait dalam disain ulang (*redesign*) peranan kompetensi SDM dalam *people development*.

⁶² Peter Checkland & Scholes. , 1990, *Soft Systems Methodology in Action*. England: John Wiley & Sons Ltd., p. 1

⁶³ Peter Checkland & John Poulter, Op. Cit., pp

Langkah pertama pengenalan situasi problematis dunia nyata kompetensi SDM dilakukan dengan analisis satu atau analisis intervensi. Tahap ini mengidentifikasi situasi organisasi perbankan Indonesia yang bersifat tak terstruktur (*unstructured*). Dalam penelitian organisasi perbankan sebagai C (*clients*) adalah peneliti (Stefanus Murti Sri Sadana), promotor dan kopromotor (Prof. Dr. Martani Huseini, Prof. Dr. Sudarsono Hardjosoekarto, dan Prof. Dr. Ferdinand Saragih) serta Program Pascasarjana Administrasi UI. Sementara itu, P (praktisi) adalah peneliti sendiri. Adapun O (*owners of the issue addressed*) adalah pihak-pihak yang memiliki permasalahan dan/atau terkait dengan situasi problematis dunia nyata. Dalam hal ini O untuk tujuan pemecahan masalah (*problem solving*) adalah para pihak terkait di Bank BTN: komisaris, direktur kepatuhan, kepala divisi HCD, Kepala divisi CMO.

Tahap analisis yang sering disebut Analisis Satu ini menetapkan tiga pihak yang berperan penting, karena intervensinya, dalam penelitian kompetensi SDM perbankan ini.

- a. Para pihak yang menjadi alasan (*caused the intervention to happen*) penelitian yang berperan sebagai klien (*clients*), yaitu orang atau sekelompok orang yang menyebabkan terjadinya intervensi terkait situasi problematik yang sedang dikaji. Mereka adalah: peneliti, pembimbing (promotor dan kopromotor), Program Pascasarjana FISIP UI, dan *academic reviewer*.
- b. Pihak yang berperan pemimpin penelitian (*conducting the investigation*) sebagai praktisi SSM, yaitu: peneliti, pembimbing dan penguji.
- c. Para pihak yang terkait situasi permasalahan dan hasilnya (*concerned about or affected by situation and the outcome*) berperan sebagai pemilik isu, yaitu:
 - a) Bank Indonesia (dan Otoritas Jasa Keuangan yang menjadi pengawas organisasi perbankan mulai 2014)
 - b) Institut Bankir Indonesia (IBI)
 - c) Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP)
 - d) Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI)
 - e) Direktur Kepatuhan/HRD/HCD Bank BTN
 - f) *Human Resources/Capital Division* (HCD) PT Bank BTN
 - g) Organisasi bank di Indonesia, khususnya PT Bank BTN tbk.

- h) *Human Capital Development* (HCD) PT Bank BTN
- i) Masyarakat: nasabah perbankan, aktor, pelaku, dan pekerja pengembangan SDM terdiri atas direktur, manajer, staf konsultan, trainer, peneliti, penulis, dan akademisi bidang MSDM.

Situasi tidak terstruktur secara makro ditandai dengan peralihan pengawasan bank dari BI ke OJK. Meskipun demikian, pro dan kontra masalah ini silih berganti. Dari pengusul menjadi penentang pun sah-sah saja. Intervensi pada tahap ini menghasilkan sejumlah issue yang menggambarkan *worldviews* mereka untuk mengarahkan kepada sistem yang relevan.

3.3.1.2 Analisis Dua: Analisis Sosial

Checkland dan Poulter⁶⁴ menyarankan tiga elemen sosial yang menjadi fokus analisis pada tahap Analisis Dua. Dalam hal ini penggambaran hal tersebut dalam industri perbankan digunakan untuk *research interest* dan yang dimiliki PT. Bank BTN tbk untuk *problem solving*. Ketiga hal tersebut yaitu elemen peran, norma, dan nilai-nilai.:

1. Peran: posisi sosial yang menandai perbedaan di antara anggota-anggota kelompok atau anggota-anggota organisasi.
2. Norma: perilaku yang diharapkan yang terkait dengan peran.
3. Nilai-nilai: standar atau kriteria ke dalam mana perilaku yang sesuai dengan peran (*behavior-in-role*) dinilai.

Pada langkah ini digunakan visi, misi, dan nilai Bank BTN.

3.3.1.3 Analisis Tiga: Analisis Politik

Checkland and Poulter⁶⁵ menyarankan, dalam analisis *power* ini digunakan metafora “komoditas” sebagai sinyal bahwa *power* yang dimiliki di dalam situasi. Dengan demikian, fokus dalam analisis ini adalah mengkaji isu-isu mengenai *power* yang sangat berpengaruh dalam keberlangsungan perusahaan, yakni dengan menjabarkan bagaimana *power* terlihat dalam situasi. Isu-isu ini terbagi

⁶⁴ Sudarsono Hardjosoekarto. Op.Cit. pp

⁶⁵ Peter Checkland & John Poulter, Op. Cit., pp

dalam *disposition of power* dan *nature of power*. *Disposition of Power* adalah kekuasaan tertinggi bidang *human capital* di PT. Bank BTN berada di tangan direktur utama dan *human capital division* untuk kantor pusat, dan *human capital support* untuk kantor cabang yang bertanggung jawab atas seluruh karyawan yang berada di dalam strukturnya. *Nature of Power* adalah kemampuan seseorang untuk mengajak seluruh karyawan supaya mencapai tujuan dan visi-misi *Human Capital* di PT. Bank BTN dan kemampuan untuk memperbaiki dan terus meningkatkan kinerja.

3.4 Bagian Kedua: Situasi Masalah yang Diekspresikan (*problem situation expressed - rich picture*)

Pada tahap kedua adalah penggambaran pemikiran dan aktor yang berperan dalam pengembangan kompetensi SDM perbankan menggunakan *rich picture*. Penyajian *rich picture* dalam bentuk gambar mirip dengan kartun yang menunjukkan semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) berikut peran dan perhatian pokok mereka. Penyusunan *rich picture* dimaksudkan untuk mengenali sejak awal situasi dunia nyata terkait dengan organisasi atau institusi yang sedang menjadi perhatian kita.

Informasi pokok dalam *rich picture*⁶⁶ adalah: a) struktur, b) proses, c) hubungan antara struktur dan proses serta antarproses, d) pokok perhatian. Untuk mendapatkan informasi awal digunakan alat *Neuro Linguistic Programming (NLP)*. Hal ini antara lain disebabkan *rich picture* meliputi: informasi tentang struktur dan aspek-aspek tentang konteks kerja yang perubahannya lambat⁶⁷. Kesadaran tentang hal ini termasuk struktur organisasi, lokasi geografis, peralatan fisik dan sebagainya. Checkland⁶⁸ menyebutkan beberapa informasi penting terkait struktur, meliputi tata letak, fisik, hierarki otoritas, struktur pelaporan, dan pola-pola komunikasi baik formal maupun informal.

⁶⁶ Sudarsono Hardjosoekarto. Op.Cit. pp.

⁶⁷ Monk and Howard, 1998, "*The Rich Picture: A tool for reasoning about work context, Interactions, March-April*, pp. 21-30

⁶⁸ Peter Checkland & Scholes. , 1990, *Soft Systems Methodology in Action*. England: John Wiley & Sons Ltd., pp

Informasi tentang proses⁶⁹ dalam konteks penelitian yang dilakukannya, meliputi aspek-aspek terkait transformasi yang terjadi di dalam proses kerja. Transformasi ini mungkin saja merupakan bagian dari pergerakan barang, dokumen, atau data. Checkland⁷⁰ menyebutkan beberapa informasi tentang proses, meliputi aktivitas-aktivitas dasar yang berkaitan dengan pengambilan keputusan. Bisa juga pandangan para pihak terkait tentang sesuatu keputusan atau pelaksanaan keputusan, pemantauan keputusan baik yang terkait dengan pelaksanaan maupun dengan dampak-dampak eksternalnya, serta langkah-langkah perbaikan dari pelaksanaan keputusan tersebut.

Checkland⁷¹ menyebutkan bahwa informasi tersebut antara lain berkenaan dengan iklim dari situasi yang sering dijumpai. Hal ini merupakan karakteristik inti dari situasi yang dianggap problematis. Pokok perhatian digunakan oleh Monk dan Howard⁷² sebagian padanan kata untuk “*issues*” sebagaimana dimaksud oleh Peter Checkland dibuat dengan:

- a. Mengidentifikasi konsep-konsep atau gagasan-gagasan utama terkait situasi yang sedang dikaji;
- b. Menggunakan ikon atau citra yang menggambarkan gagasan-gagasan dari praktisi SSM
- c. Menggunakan garis penghubung antarkonsep dan antargagasan utama disertai dengan penjelasan singkat bila diperlukan.

Dalam *human activity systems*, hasil *rich picture* meliputi '*hard*' facts, dan '*soft*' facts. Bentuknya bermacam-macam merupakan proses yang tidak pernah berakhir sesuai dengan proses penelitian: ditambah, dikurangi, diperbaiki disesuaikan sesuai dengan perkembangan *problem situation*:

“Hard facts are the physical structure and processes, data records and their statistical interpretation, information links, anything which is of an 'objective' nature. Soft facts include opinions, gossip, hunches,

⁶⁹ Monk and Howard, 1998, “*The Rich Picture: A tool for reasoning about work context, Interactions, March-April*, pp. 21-30

⁷⁰ Peter Checkland & Scholes. , 1990, *Soft Systems Methodology in Action*. England: John Wiley & Sons Ltd.,

⁷¹ Peter Checkland & Scholes. , 1990, *Soft Systems Methodology in Action*. England: John Wiley & Sons Ltd.,

⁷² Monk and Howard, 1998, “*The Rich Picture: A tool for reasoning about work context, Interactions, March-April*, pp. 21-30

interpersonalrelationships (friendships, hostilities, power, egos) coming to the surface, perceived agendas and sacred cows, synergies, and symbiotic relationships or what could broadly be called 'the climate' of the situation”⁷³

Berdasarkan pengamatan sebagai praktisi SSM, *rich picture* memang lebih terasa informal dan mudah mencairkan diskusi seperti ditegaskan Daelenbach⁷⁴. Melalui diskusi informal, membaca dokumen, duduk dalam pertemuan-pertemuan, serta *interview* akan diperoleh gambaran kaya situasi masalah kompetensi MSDM.

Pembuatan *rich picture* oleh peneliti sangat terbantu dengan keunggulan metode ini seperti dijelaskan Horan⁷⁵, keunggulan *rich picture* antara lain: a) bentuknya grafis, b) dapat dibuat baik dengan sederhana maupun dengan sangat lengkap, dan bisa menyajikan informasi dari yang ringan atau sedikit sampai informasi keseluruhan sistem; c) mudah diperbaiki. d) dapat menyajikan berbagai informasi, seperti emosi, konflik, politik, dan lain-lain; e) menyajikan informasi sebagai dasar untuk berkomunikasi dan negosiasi. Sesuai klasifikasi Johansson⁷⁶ teknik visual sebagai upaya inklusif dalam penggambaran masalah kompleksitas secara visual digunakan sesuai dengan situasi lapangan berkembang sesuai dengan ketersediaan dan kebiasaan organisasi masing-masing.

Untuk menggambarkan pemikiran dan aktor yang berperan dalam pengembangan kompetensi SDM perbankan digunakan *rich picture*. Informasi pokok dalam *rich picture* menurut Hardjosoekarto⁷⁷ adalah: a) struktur, b) proses, c) hubungan antara struktur dan proses serta antarproses, d) pokok perhatian. Ditambahkan oleh Checkland⁷⁸ *rich picture* yang baik harus dibuat dengan: a)

⁷³ Hans G. Daelenbach, 1994, *Systems and Decision Making : A Management Science Approach*, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., p. 52

⁷⁴ Ibid., p

⁷⁵ Pat Horan, 2000, “ *Using Rich Picture in Information Systems Teaching*”, 1st International Conference on Systems Thinking in Management , pp. 257-262

⁷⁶ Lars-Olof Johansson, Björn Cronquist and Harald Kjellin, (2007), *Knowledge and Communicative Aspect of Visualization in Action Case Research*, Kristianstads University, Kristianstad Sweden

⁷⁷ Sudarsono Hardjosoekarto. Op.Cit. pp.

⁷⁸ Peter Checkland & John Poulter, Op. Cit., pp

mengidentifikasi konsep-konsep atau gagasan utama terkait situasi yang sedang dikaji; b) menggunakan ikon atau citra yang menggambarkan gagasan-gagasan dari praktisi SSM; c) menggunakan garis penghubung antarkonsep dan antargagasan utama disertai dengan penjelasan singkat bila diperlukan. Dalam *human activity systems*, hasil *rich picture* meliputi *'hard' facts*, dan *'soft' facts*. Bentuknya merupakan proses tidak pernah berakhir topic penelitian: ditambah, dikurangi, diperbaiki disesuaikan sesuai dengan perkembangan *problem situation*:

*“Hard facts are the physical structure and processes, data records and their statistical interpretation, information links, anything which is of an 'objective' nature. Soft facts include opinions, gossip, hunches, interpersonal relationships (friendships, hostilities, power, egos) coming to the surface, perceived agendas and sacred cows, synergies, and symbiotic relationships or what could broadly be called 'the climate' of the situation.”*⁷⁹

Sementara itu Johansson mencoba mengklasifikasikan penggunaan teknik visual sebagai upaya inklusif dalam penggambaran masalah kompleksitas secara visual. Teknik ini akan digunakan sesuai dengan situasi lapangan yang berkembang sesuai dengan ketersediaan dan kebiasaan organisasi masing-masing.

Tabel 3.1 Teknik Visualisasi dalam Manajemen⁸⁰

Area of interest	Visualization Technics	Goal
<i>Problem elicitation</i>	<i>Rich Pictures (Checkland 1981; Checkland and Holwell 1998; Checkland and Poulter 2006). Concept maps (Novak 1991; Novak 1998) Mind maps (Buzan 1995)</i>	<i>Express problematic situations Informally capture the main entities, structures, and viewpoints of the problematic situations. Present a holistic view of the problem Support assimilation of key concepts Focus on relationships Brainstorming Clarify thoughts</i>
<i>Process modelling</i>	<i>Event-driven process chains (EPC) Business process modeling notation (BPMN)</i>	<i>visualize processes starting and end points time interval aspect</i>
<i>Software Design</i>	<i>Storyboards Paper prototypes. Flowchart/nodemaps Unified modeling language (UML)</i>	<i>visualize parts of a piece of software or user interface in the software</i>

Sumber: Johansson , 2007

Informasi awal ini nantinya akan direkonstruksi lagi ketika turun ke

⁷⁹ Hans G. Daelenbach, 1994, Op.Cit., 52

⁸⁰ Lars-Olof Johansson, Björn Cronquist and Harald Kjellin, (2007), *Knowledge and Communicative Aspect of Visualization in Action Case Research*, Kristianstads University, Kristianstad Sweden

lapangan berdasarkan temuan lapangan pada siklus pertama. Berdasarkan *problematic situation* akan diidentifikasi analisis yang disebut sebagai *cultural stream analysis* yang meliputi: analisis intervensi, analisis sosial dan analisis politik. *Rich picture* disebut-sebut sebagai alat yang ideal untuk mengomunikasikan dengan pihak lain situasi problematik dan kompleks. Berdasarkan pengamatan sebagai praktisi SSM, *rich picture* memang lebih terasa informal dan mudah mencairkan diskusi, “*You will discover that precisely because they are unconventional, unexpected, and a fun tool, they are more likely to catch and retain your listeners' attention and interest in fact, have them become active participants.*”⁸¹

Membandingkan model dengan *real world* adalah komunikasi dan proses dialog yang berlangsung berulang-ulang agar mendapatkan rekomendasi perubahan. Dalam hal ini ide dan *event* mirip dengan *flux* pada tahap pertama, namun karena kerangka teori sudah dibangun dan akar permasalahan sudah disepakati, dialog ini dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Dalam penelitian ini digunakan cara Checkland untuk membandingkan model dengan *real world*, yaitu: 1) diskusi informal, 2) dengan pertanyaan formal, 3) membuat skenario berdasarkan pengoperasian model, 4) mencoba model pada *real world* yang sama strukturnya dengan model konseptual.⁸²

Dengan pendekatan struktur dan proses diperoleh sistem yang relevan. Sebuah sistem dibentuk dengan menentukan (a) proses transformasi atau kegiatan sistem; (b) batas sistem, yaitu, apa yang menarik dalam sistem yang sempit dan apa yang memengaruhi lingkungannya atau sistem yang lebih luas; (c) komponen dan subsistem yang menarik dari sistem, dan hubungan yang stabil antarsistem atau struktur; (d) input ke dalam sistem dari lingkungan, dan (e) output dari sistem, yang diinginkan dan yang tidak diinginkan, terencana dan tidak terencana.

Dalam proses penelitian di lapangan, peneliti menggunakan beberapa macam teknik dan metode. Pada praktik pelatihan di Bank BTN yang digunakan

⁸¹ Hans G. Daelenbach, 1994, p. 56

⁸² lihat Peter Checkland & Scholes. (1990). *Soft Systems Methodology in Action*. England: John Wiley & Sons Ltd., p. ; Brian Wilson, 2001, *Soft Systems Methodology: Conceptual Model Building and Its Contribution*, Chichester: John Wiley and Sons Inc.; Sudarsono Hardjosoekarto, 2012, *Soft System Methodology (Metode Serba Sistem Lunak)*, pp.111-112

adalah: *brainstorming*, *mind maps*, dan *neuro linguistic programming* sebagai *tools* dengan hasil utama *rich picture*. Berdasarkan identifikasi *problematic situation* menggunakan analisis *cultural stream analysis* yang meliputi: analisis intervensi, analisis sosial dan analisis politik. Kombinasi *rich picture*, *mind maps*, *NLP* dapat dikatakan sebagai alat yang ideal, terutama untuk mengomunikasikan *soft fact/soft problem* dengan pihak lain tentang situasi problematik dan kompleks.

Di samping itu, pengajaran, pelatihan, *workshop*, *indepth interview*, dan *focus group discussion* (FGD) ini dilaksanakan menggunakan kerangka *contextual soft systems methodology* (SSM). Hasilnya berupa puluhan catatan dan filpchart yang menjadi bahan pembuatan gambaran kaya. Secara personal, kelompok, atau organisasi peserta diajak melakukan mawas diri (*awareness*). Mereka didorong agar berani memisahkan diri dari kelompok besar untuk menemukan keunikan (*uniqueness*) dan kelangkaan (*rareness*) dan nilai diri (*values*). Pengenalan diri (*self awareness*) tersebut selanjutnya dikembangkan melalui penguasaan diri (*self management*) yang menjadi modal untuk berempati dan berrelasi dalam jaringan sosial (*social network*) baik di dalam organisasi maupun antarorganisasi. Hasilnya adalah dua buah *rich picture*: satu *rich picture* industri perbankan untuk tujuan *research interest* dan *rich picture* Bank BTN untuk tujuan *problem solving*.

3.5 Bagian Ketiga: Pemilihan dan Penamaan Sistem yang Relevan (*root definition of relevant purposeful activity systems*)

Selanjutnya, peneliti masuk ke dalam tahap ketiga, yaitu tahap *systems thinking*. Ada banyak sistem, namun berdasarkan proses tahap satu, dua, dan tiga sebelumnya, peneliti menentukan *Root Definitions* (RDs), yaitu tahap peneliti memikirkan dan menganalisis lapangan. Tahap *systems thinking* ini berisi dua proses, yaitu pertama, menentukan *Root Definitions* (RDs). Kedua, membuat analisis CATWOE (*customer, actor, transformation process, worldviews, owners*, dan *environmental constraint*) yang menyertakan *root definition* dengan kriteria 5E (*Efficacy, Effectiveness, Efficiency, Ethic, dan elegance*).

Kriteria control dengan 5E mengedepankan efikasi (*efficacy*)⁸³ daripada efektif (*effective*) dan (*efficiency*). Model yang dilakukan Checkland ini didukung oleh sisi psikologi yang dikembangkan oleh Bandura secara mendalam secara personal dan sosial. Paradigma yang penting dalam efikasi adalah dedikasi untuk mendapatkan hasil sekarang melalui perubahan sistemik yang melibatkan misi, pola pikir, dan metode. Prinsip dasar dalam efikasi menghasilkan pengembangan yang makin baik, kuat, dan cerdas dalam hal apapun pilihan keputusan yang dilakukan. Orang yang mengembangkan diri tidak membiarkan hambatan menghentikan mereka. Mereka menyadari bahwa kegagalan dan kesulitan hanya umpan balik untuk meningkatkan hasil pekerjaan. Prestasi kelompok dan perubahan sosial berakar pada efikasi diri (*self-efficacy*).

Kriteria awal model Checkland (1990, 39) hanya 3E: efikasi, efektif dan Efisien sebagai metoda inti SSM. Sementara itu elaborasi oleh Atkinson⁸⁴ menambahkan etika dan elegan baru ditambahkan oleh merupakan kriteria yang lebih bersifat strategik. Saran untuk etika menggunakan *Seedhouse's ethical grid*. Tingkatan etika oleh Seedhouse meliputi individu sampai konsiderasi eksternal.

Selanjutnya, CATWOE dan *root definition*, keduanya saling mendukung dan menjadikan pemahaman permasalahan makin bermakna. Analisis CATWOE dapat memperkaya dan menyempurnakan rumusan *root definition* yang akan difinalkan dan digunakan untuk menyusun model konseptual dari sistem aktivitas manusia yang relevan.

Tahap pertama dalam *systems thinking* ini menurut Checkland, juga dapat dikatakan sebagai ekspresi definisi verbal yang singkat dari sifat sistem aktivitas yang bertujuan, yang dianggap relevan untuk menjelajahi situasi masalah.⁸⁵

⁸³ Efikasi berasal dari bahasa Prancis kuno "*efficace*" dari bahasa Latin "*efficacia*" yang bermakna kemampuan untuk menghasilkan pengaruh yang diharapkan. Istilah ini banyak digunakan pada disiplin farmasi dan kesehatan untuk menggambarkan respon maksimum yang dapat dicapai dalam penggunaan obat. Sedangkan Bandura (2009,3) lebih meihat dalam psikologi pendidikan dan sosial. Namun akhir-akhir ini istilah efikasi sudah digunakan dalam kalangan yang lebih luas dikaitkan dengan dengan efektifitas dan efisiensi. Bandura menekankan pengalaman untuk mendapatkan efikasi, "*a resilient sense of efficacy requires experience in overcoming obstacles through perseverant effort*."

⁸⁴ Atkinson dan Checkland, 1989 (dalam Checkland & Scholes, 1990) memberikan kemungkinan elaborasi dengan menggunakan metafora terkait dengan situasi yang diteliti dan model kompleks lainnya.

⁸⁵ Peter Checkland & Scholes, 1990, *Soft Systems Methodology in Action*. England: John Wiley & Sons Ltd., p. 288

Penyusunan *root definition* adalah upaya deskripsikan sebuah sistem aktivitas manusia yang relevan dengan situasi problematis yang menjadi perhatian di dalam penelitian SSM yang berbasis tindakan. Selalu ditegaskan tentang sistem yang relevan, karena di dalam SSM, berbeda dengan di dalam berpikir serba sistem keras, yang dilakukan bukanlah merumuskan sistem atau serba sistem apa yang akan direkayasa atau yang akan diperbaiki. Tahap ini akan digambarkan dalam bentuk *relevant root definition*.

3.5.1 Menentukan *Root Definitions (RDs)* menggunakan rumus PQR

Hal yang harus dilakukan menggunakan rumus PQR untuk mendapatkan *root definition* ditulis dengan berdasarkan semua informasi tentang perusahaan/organisasi yang telah dikumpulkan, dieksplorasi, dan dibahas melalui tahapan proses SSM sebelumnya. Prosedur yang perlu diikuti dalam menurunkan *root definition* dari sistem adalah:

- a. Identifikasi masalah kompetensi MSDM cukup penting untuk diinvestigasi lebih lanjut.
- b. Susunan *root definition* kompetensi MSDM terdiri dari tiga tujuan yaitu: a) Apa yang menjadi tujuan sistem? b) Bagaimana mencapai tujuan sistem tersebut? c) Mengapa tujuan tersebut dalam jangka panjang menjadi kegiatan yang sangat penting dan berguna?

Checkland dan Poulter⁸⁶ menyarankan penggunaan rumus umum dalam menyusun sebuah *root definition*.

Tabel 3.2 FORMULA PQR

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> a. Mengerjakan P dengan Q untuk mewujudkan R b. Dimana PQR menjawab pertanyaan apa, bagaimana, dan mengapa |
|---|

Sumber: Hardjosoekarto, 2012

RDs harus mengikuti formula PQR “do P, by Q, in order to help achieve R.”⁸⁷ atau “a system to do X by Y in order to achieve Z”⁸⁸ Formula PQR untuk

⁸⁶ Peter Checkland & John Poulter, 2006, *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers, and Students*. England: John Wiley & Sons Ltd.

⁸⁷ Peter Checkland & John Poulter, 2006, Op. Cit., p. 39

menetapkan *Root Definitions* (RDs) sebagai sumber pernyataan menggambarkan *purposeful activity model* sebagai proses transformasi. Dengan formula PQR peneliti menetapkan *Root Definitions* (RDs) sebagai sumber pernyataan yang menggambarkan *purposeful activity model* sebagai proses transformasi. Formula PQR menjawab pertanyaan “apa, bagaimana, mengapa” kompetensi MSDM.⁸⁹ Susunan *root definitions* (RDs), yaitu definisi ekspresi verbal yang singkat dari sistem aktivitas yang bertujuan, dianggap relevan untuk menjelajahi situasi masalah kompetensi MSDM selanjutnya.⁹⁰

Selanjutnya dengan mengidentifikasi situasi yang bermasalah di *real-world Area of Interest* (A) yang diteliti yaitu: *competitiveness* organisasi, *core competencies* level departemen, dan kompetensi individu. Dalam penelitian ini framework of Ideas (F) tentang A yaitu teori kompetensi SDM (Ulrich, Davenport, dan Spencer) dan menggunakan metodologi (*embedded in M*). Selanjutnya dengan (F) dan (M) peneliti memformulasikan dan memandu proses intervensi dan membuat arti dari berbagai pengalaman intervensi yang dikumpulkan.⁹¹ Pada pemaparan riset aksi yang berbasis *research interest*, peneliti harus memiliki tema, ide, tujuan, dan pertanyaan penelitian terkait dengan apa yang ingin dicapai peneliti melalui literatur yang relevan. Kemudian, peneliti merencanakan dan mendesain proyek penelitian yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian, tema, dan tujuannya. Dalam kajian ini, peneliti mengkaji dan menganalisis hasil observasi lapangan menggunakan teori-teori Kompetensi SDM yang menjadi rujukan (Ulrich, Spencer, Armstrong, Baron, Davenport).

Tahap ketiga dalam SSM ini sangat penting dan terkait erat dengan tahap keempat. Peneliti meletakkan berbagai aktivitas yang menggambarkan proses transformasi pada model yang akan dibentuk berdasarkan *relevant system* ini dengan dikendalikan oleh CATWOE.

⁸⁸ Peter Checkland & Scholes, 1990, *Soft Systems Methodology in Action*. England: John Wiley & Sons Ltd., p. 36

⁸⁹ Sudarsono Hardjosoekarto. *Op.Cit.* pp. 94

⁹⁰ Peter Checkland & Scholes., 1990, *Soft Systems Methodology in Action*. England: John Wiley & Sons Ltd., p. 288

⁹¹ McKay and Marshall 2001, 53

3.5.2 Mengendalikan *Root Definitions (RDs)* menggunakan CATWOE

Pada tahap proses selanjutnya, peneliti membangun definisi akar permasalahan yang mencakup pandangan tertentu terhadap situasi masalah sesuai dengan perspektif yang relevan. Peneliti meletakkan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk menggambarkan proses transformasi pada model yang dibentuk. Definisi akar, *relevant system* dikendalikan oleh CATWOE.

Tabel 3.3 CATWOE

C atau <i>Customers</i>	Penerima manfaat dari proses transformasi
A atau <i>Actors</i>	Siapa yg melakukan transformasi
T atau <i>Transformation Process</i>	Konversi dari input menjadi output
W atau <i>Weltanschauung</i>	<i>Worldview</i> yang membuat Transformasi berarti dalam konteks
O atau <i>Owner</i>	orang yg bisa menghentikan Transformasi
E atau <i>Environment Constrains</i>	Elemen diluar sistem yang mempengaruhi proses Transformasi

Sumber: Hardjosoekarto, 2012

Dalam konteks penelitian kompetensi SDM dengan menggunakan *rich picture*, kajian ini mengelompokkan *real world* dalam tiga sistem yang paling relevan. Dengan menggunakan pendekatan *research interest*⁹² atau *theoretical research practice*,⁹³ sistem yang paling relevan sesuai dengan teori kompetensi MSDM,⁹⁴ yaitu level organisasi, level departemen, dan level individu. Ketika panduan mengenai analisis CATWOE telah disusun, maka kriteria pengukuran kinerja sistem yang diteliti ditetapkan. Kriteria pengukuran kinerja tersebut umumnya meliputi tiga E. Pada penelitian digunakan 5 E meliputi: *efficacy*, *efficiency*, *effectiveness*, *elegance*, dan *ethicality* karena faktor *governance* dan kode etik di perbankan sangat penting.

Tabel 3.4 Kriteria Pengukuran Kinerja 5 E

<i>Efficacy</i>	Kriteria (cara) apakah transformasi tepat bekerja dalam menghasilkan tujuan yang diinginkan
<i>Efficiency</i>	Kriteria apakah transformasi tercapai dengan sumber daya minimum
<i>Effectivity</i>	Kriteria apakah transformasi membantu pencapaian yang lebih baik dan dalam jangka waktu panjang
<i>Elegance</i>	Kriteria apakah transformasi berlangsung dengan cantik dan elegan.
<i>Ethics</i>	Kriteria apakah transformasi mendapat pembenaran secara moral.

Sumber: Hardjosoekarto, 2012

⁹² Judy McKay dan Peter Marshall, (2001), "*The Dual Imperatives of Action Research.*", Information Technology & People, Vol. 14 No. 1, 2001, pp. 46-59.

⁹³ Sudarsono Hardjosoekarto. Op.Cit. pp.

⁹⁴ Ulrich, 2012

Dari sisi pengetahuan psikologi Bandura⁹⁵ menjelaskan pentingnya efikasi dalam disiplin psikologi sosial. Efikasi dalam nilai-nilai memberikan pengaruh bagaimana orang berpikir, merasakan, memotivasi diri, dan bertindak. Hal ini memegang peran penting dalam proses kontrol dalam manajemen SDM. Demikian juga dalam hal etika, orang menerima bila dikontrol dan diperlakukan dengan etis. Bandura menambahkan bahwa efikasi mengatur manusia melalui empat fungsi utama: kognitif, motivasi, afektif, dan proses seleksi. Dengan menggunakan kontrol 5 E dalam pembentukan perilaku

Proses *system thinking* yang kedua adalah pembuatan model konseptual (*conceptual model*).⁹⁶ Pada tahap ini, peneliti mengkonstruksikan model berdasarkan ‘sistem aktivitas’ yang memiliki tujuan (*purposeful ‘activity system’*).

3.6 Siklus Kedua: Membuat Model Konseptual (*Purposeful Activity Models*)

Inti dari *system thinking* dalam SSM adalah pembuatan model konseptual sebagai alat intelektual yang digunakan untuk membahas dan mendiskusikan situasi dunia nyata yang dianggap problematis. Model konseptual berkenaan dengan apa yang harus dilakukan oleh sistem yang telah disebutkan pada *root definition* supaya menjadi seperti tujuan yang disebutkan juga pada *root definition*. Menurut Checkland, *conceptual model* adalah model yang menggambarkan kegiatan sistem, dimana elemen-elemennya adalah kata kerja. Kegiatan tersebut dibuat berdasarkan *root definition* dan struktur kata kerja mengacu pada *logic base*.⁹⁷

Dalam pembuatan model konseptual secara garis besar, Checkland dan Poulter dan Wilson⁹⁸ menyarankan untuk melakukan sejumlah langkah. *Pertama*, susun garis besar pedoman: PQR, CATWOE, dan RD. *Kedua*, tulis tiga kelompok

⁹⁵ Albert Bandura, 2009, 38 “Group achievements and social change are rooted in self-efficacy... People who have a sense of collective efficacy will mobilize their efforts and resources to cope with external obstacles to the changes they seek. But those convinced of their collective powerlessness will cease trying even though changes are attainable through perseverant collective effort.”

⁹⁶ Peter Checkland & John Poulter, Op. Cit., pp. 38-48

⁹⁷ Peter Checkland, 1999, *Soft Systems Methodology: A 30-year Retrospective*, Chichester: Wiley.

⁹⁸ Brian Wilson, 2001, *Soft Systems Methodology: Conceptual Model Building and Its Contribution*, Chichester: John Wiley and Sons Inc.;

aktivitas masing-masing, yaitu: 1) kelompok aktivitas yang terkait dengan sesuatu yang ditransformasikan; 2) kelompok aktivitas yang terkait pihak yang melakukan transformasi; 3) kelompok aktivitas yang terkait dengan entitas yang mengalami transformasi.⁹⁹

Dalam kaitannya dengan cara pembuatan model konseptual, menurut Wilson¹⁰⁰ menekankan beberapa aturan: Model konseptual harus dikonstruksikan dari kata-kata yang tertulis di dalam *root definition*; Peneliti harus menggunakan kata-kata yang dapat menggambarkan secara tepat kegiatan-kegiatan dalam proses transformasi yang dijelaskan; Model konseptual harus bisa dipertanggungjawabkan. Selanjutnya tips operasional¹⁰¹ yang disarankan adalah: menggunakan pasangan kata kerja-kata benda, batasan aktivitas sistem sebanyak 7 ± 2 aktivitas, namun boleh pula lebih bila diperlukan.¹⁰²

Wilson¹⁰³ menambahkan bahwa setiap model bersifat relevan dengan situasi, namun model bukan mewakili situasi. Jika substansi *root definition* berkaitan dengan apa itu sistem (*what the system 'is'*), maka model konseptual berkaitan dengan apa yang harus sistem itu lakukan (*what the system must 'do' to be the one defined*). Model konseptual dari sistem aktivitas yang punya maksud seperti hanyalah alat yang memungkinkan diskusi yang terkelola dapat dilakukan.¹⁰⁴ Dari model yang sudah dibuat, dapat disusun berbagai daftar pertanyaan, misalnya: 1) Apakah kegiatan-kegiatan di dalam model tersebut juga terjadi di dalam dunia nyata? 2) Siapa saja yang melakukan kegiatan-kegiatan tersebut? 3) Kapan kegiatan-kegiatan tersebut dilaksanakan? 4) Siapa lagi yang dapat melakukan kegiatan-kegiatan tersebut? 5) Bagaimana cara lain yang mungkin untuk melakukan kegiatan-kegiatan tersebut?

⁹⁹ Sudarsono Hardjosoekarto. Op.Cit. pp.

¹⁰⁰ Brian Wilson, 2001, *Soft Systems Methodology: Conceptual Model Building and Its Contribution*, Chichester: John Wiley and Sons Inc.;

¹⁰¹ Peter Checkland & John Poulter, Op. Cit., pp

¹⁰² Sudarsono Hardjosoekarto. Op.Cit. pp. 106

¹⁰³ Brian Wilson, 2001, *Soft Systems Methodology: Conceptual Model Building and Its Contribution*, Chichester: John Wiley and Sons Inc.

¹⁰⁴ Peter Checkland & John Poulter, Op. Cit., pp

Dengan berbagai pertanyaan yang muncul, model konseptual yang didasarkan pada satu sudut pandang yang dinyatakan (*a declared pure worldview*) tersebut akan merangsang terungkapnya sudut pandang yang lain, yang masih implisit. Sudut pandang yang terungkap ini, pada gilirannya akan mendorong dirumuskannya model konseptual dari sistem aktivitas manusia yang lain yang juga relevan. Munculnya sudut pandang yang lain itu juga dimaksudkan untuk mendorong munculnya kehendak untuk melakukan aktivitas-aktivitas yang punya maksud. Selanjutnya akan diwujudkan berupa formulasi perubahan, perbaikan, atau penyempurnaan atas situasi dunia nyata yang dianggap problematis.

3.6 Bagian Ketiga: Debat Model terhadap Dunia Nyata

Melalui diskusi yang terkelola dan akomodasi dari berbagai sudut pandang diharapkan akan muncul saran tindak, baik untuk perbaikan, penyempurnaan, maupun perubahan. Jika hal ini diperkirakan akan membuat situasi yang dianggap problematis menjadi lebih baik atau berkurang tingkat problematisnya, maka diskusi dilanjutkan dengan memfokuskan diri pada beberapa perubahan yang memenuhi dua syarat, yaitu:

1. Dapat diterima argumennya (*arguably desirable*) – sering kali juga disebut cocok dengan sistem aktivitas manusia (*systematically desirable*).
2. Dapat dimungkinkan secara kultural (*culturally desirable*)

Di sisi lain debat juga dilakukan dalam kerangka *research interest* sebagai proses pembelajaran. SSM merupakan siklus pembelajaran. Proses ini akan terus berlanjut melalui pengenalan situasi problematis, pembuatan *rich picture*, penulisan *root definition*, pembuatan model konseptual, diskusi terkelola melalui perbandingan antara model dengan situasi dunia nyata, perumusan saran tindak, pelaksanaan perbaikan, penyempurnaan, serta perubahan, dan seterusnya kembali lagi ke situasi problematis.

3.7.1 Membandingkan model dengan *real world*

Yang dimaksud dengan membandingkan di sini adalah menggunakan model konseptual yang sudah dibuat untuk memaham situasi problematis yang ada

di dunia nyata. Checkland dan Poulter¹⁰⁵ mengingatkan bahwa tahap ini bukanlah dimaksudkan untuk menilai kekurangan situasi problematis dunia nyata dibandingkan dengan model konseptual yang “sempurna”. Justru, yang harus selalu diingat adalah bahwa model konseptual merupakan alat buatan yang didasarkan pada sebuah sudut pandang murni, sementara dunia nyata diwarnai oleh beraneka ragam sudut pandang, bahkan di dalam diri satu orang, yang terus mengalami perubahan, baik perubahan lambat, maupun perubahan cepat.

Model kompetensi SDM (*HR competencies*) individual, departemen dan organisasi direfleksikan melalui pengalaman pelatihan, *workshop* dan cara-cara kreatif lain dalam upaya menemukan (*invention*) kompetensi baru SDM melalui kegiatan seperti *talent mapping*.

3.7.2 Perumusan Saran Perubahan

Tahap ini adalah tahap perumusan saran tindak untuk perbaikan, penyempurnaan, dan perubahan terhadap situasi dunia nyata. Ada pertimbangan penting untuk kemungkinan perubahan dunia nyata, yakni (1) argumen dapat diterima dan (2) secara kultural dapat dilaksanakan.

Kendati demikian, praktisi SSM dapat memutuskan sampai mana proses SSM dilakukan, apakah hanya sampai pada perumusan saran tindak atau sampai pada pelaksanaan atas saran tindak tersebut. Dengan mempertimbangkan berbagai hal seperti prioritas, sumber daya tenaga, waktu dan biaya, serta kebutuhan organisasi, penelitian ini hanya sampai langkah keenam dari 7 siklus baku SSM.

Perumusan saran tindak pada dasarnya diperoleh dari akomodasi atas pandangan orang-orang dengan beragam sudut pandang dan pendapat. Maksud akomodasi di sini adalah bahwa semua orang yang terlibat dalam situasi problematis dan proses SSM tersebut harus mencari format dan versi situasi yang baru ke dalam mana mereka bisa lebih hidup bersama-sama.

Dengan mengacu pada kerangka teori kompetensi baik dari sisi *nurture* (Ulrich) maupun *nature* (Spencer) diharapkan dapat diperdebatkan secara teori kompetensi SDM yang dapat dikembangkan dengan situasi lokal.

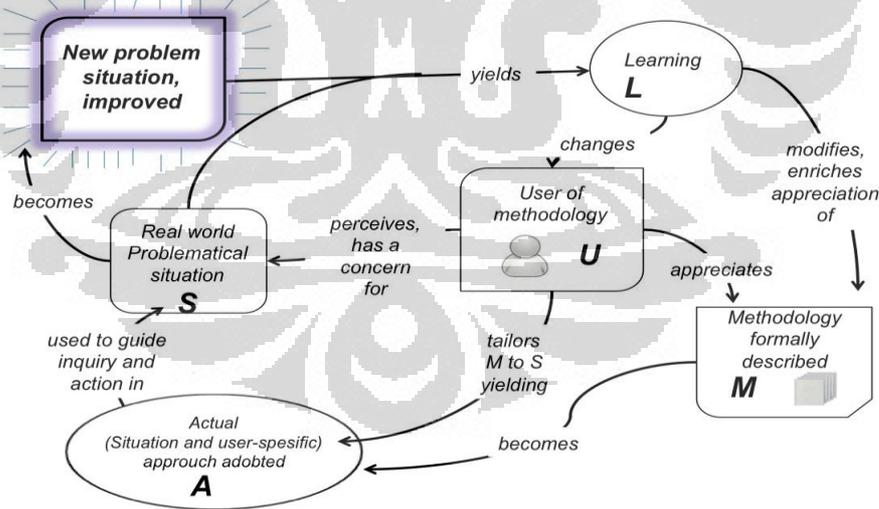
The debate at stage 6 should, whenever possible, involve all types of

¹⁰⁵ Peter Checkland & John Poulter, Op. Cit., pp

*stakeholders. The purpose of this debate is to subject the implications of possibly conflicting world views to the collective judgment of the group in an open and nondefensive manner. The aim is to develop new ideas for change in the real world that are systemically desirable and culturally feasible.*¹⁰⁶

Debat yang dilaksanakan atas perbandingan *real world* dengan model yang disusun pada dasarnya adalah suatu proses logis yang dilakukan oleh praktisi SSM dengan *owner* sebagai pemecahan masalah dengan melihat sistem sebagai HAS dari subsistem-subsistem dan satu sistem dengan sistem lainnya.

Proses perumusan saran tindak dan melaksanakan perbaikan adalah suatu proses pembelajaran dalam suatu siklus holon. Holon individual dapat memengaruhi holon di atasnya ataupun sebaliknya holon global dapat memengaruhi holon di bawahnya. Siklus pembelajaran tersebut dapat disingkat menjadi akronim LUMAS: *learning* (pembelajaran), *user methodology* (pengguna metodologi), *methodology* (penggambaran secara metodologis), *actual* (situasi yang diaktualisasikan pengguna), dan *situation* (realitas masalah). Situasi permasalahan diselesaikan melalui siklus LUMAS dan dapat dilanjutkan kepada permasalahan baru yang ditimbulkan.



Gambar 3.8 LUMAS model

Sumber: Checkland & Poulter, 2006, 20

Perumusan saran perubahan sekurang-kurangnya memenuhi dua syarat sistem

¹⁰⁶ Hans G. Daalenbach, 1994 Op.Cit..., p. 52

aktivitas manusia yang diinginkan (*systematically desirable*) dan dimungkinkan secara kultural (*culturally feasible*). Checkland dan Poulter¹⁰⁷ menyarankan perubahan yang disarankan meliputi: 1) perubahan struktur, 2) perubahan proses (*processes and/or precedures*), dan 3) perubahan sikap (*attitudes*).

3.8 Bagian Keempat: Tindakan Perbaikan Situasi

Tahap ini adalah langkah tindakan untuk perbaikan, penyempurnaan, dan perubahan situasi problematis. Tahap ini merupakan terminal terakhir dari tujuh tahap baku SSM. Meskipun demikian, sesungguhnya tidak ada terminal terakhir bagi proses SSM. Pada praktiknya, praktisi SSM dapat menentukan titik dimana penelitian dihentikan, apakah sampai pada langkah tindakan untuk perbaikan, penyempurnaan dan perubahan situasi dunia nyata atau cukup sampai pada tahap perumusan saran tindakan saja.

Dasar dari langkah tindakan pada tahap ketujuh ini tentu saja adalah rumusan sasaran langkah tindakan sebagaimana telah dibuat pada tahap keenam atau tahap *changes systematically desirable* dan *culturally desirable*. Oleh karena itu, setelah tahap keenam diselesaikan, pengambilan langkah tindakan berikutnya tergantung pada organisasi di mana situasi dunia nyata menjadi perhatian dari SSM. Untuk memastikan kapan dapat sepenuhnya melakukan sampai pada tahap ketujuh atau cukup berhenti pada tahap keenam, dapat digunakan kaidah riset tindakan yang diperkenalkan oleh McKay dan Marshall.¹⁰⁸

Secara umum metode SSM yang digunakan pada tahap ini adalah siklus modifikasi SSM. Analisis berbasis kultural (*stream of cultural analysis*) yang berlangsung pada dunia nyata digambarkan dengan awan (*cloud*) pemikiran dan analisis berbasis logika (*logic-based stream analysis*) digambarkan sebagai dokumen. Penggambaran dalam dua bentuk awan menunjukkan karakter inklusif dalam situasi permasalahan serta perubahan sistemik dan tindakan perbaikan. Sedangkan pada definisi akar permasalahan dan model konseptual yang merupakan analisis logika merupakan suatu rumusan sistem yang diamati dan

¹⁰⁷ Peter Checkland & John Poulter, Op. Cit., pp

¹⁰⁸ Judy McKay dan Peter Marshall, (2001), "*The Dual Imperatives of Action Research.*", Information Technology & People, Vol. 14 No. 1, 2001, pp. 46-59.

disusun peneliti. Hal ini bukan berarti sistem ini bersifat eksklusif, namun sebagai upaya membatasi permasalahan yang diteliti. Dari akar permasalahan yang sama dapat pula diperoleh sistem model konseptual yang lain yang tidak diteliti. Hal ini sangat dimungkinkan

Inti dari penelitian SSM adalah pemodelan konseptual. Dalam hal ini model konseptual digunakan untuk dua tujuan pemecahan masalah di Bank BTN dan pengembangan teori kompetensi SDM.



Gambar 3.9 Modifikasi *Soft System Methodology*

Sumber: diolah oleh peneliti dari Checkland, 1993, 163

Gambar 3.9 ini dapat memperjelas *dual imperative* dalam bentuk: 1) *problem solving* mendisain ulang kompetensi SDM (*HR Competencies*) Bank BTN dan sebagai 2) desain ulang pengembangan kompetensi MSDM (*HR Competencies*) organisasi perbankan Indonesia dengan meminjam konteks implementasinya pada Bank BTN.

Proses penelitian dan penentuan subjek penelitian ini cukup panjang (18 bulan) karena berbasis riset tindakan. Pengamatan awal 120 bank diperoleh melalui laporan tahunan masing-masing bank dan diperoleh 52 bank yang akhirnya fokus pada Bank BTN. Selanjutnya kebijakan SDM pengawasan perbankan oleh Bank Indonesia (2012-2013) dan Otoritas Jasa Keuangan (2014) menjadi awal perubahan yang diinginkan dan dapat dilaksanakan.

3.9 Teknik dan Metode Pengumpulan Data

Beberapa metode dan teknik pengumpulan data serta analisis data kualitatif yang dipakai dalam penelitian C-SSM ini, yaitu: 1) observasi, 2) wawancara mendalam 3) *focus group discussion*. Tidak dihindari tentunya studi kasus, yaitu metode yang ideal jika investigasi mendalam dan holistik yang diperlukan.¹⁰⁹ Namun penggunaannya selektif dan kritis dengan peneliti sendiri sebagai alatnya. Hal ini sejalan dengan keingintahuan fenomena kompetensi yang dimitoskan. Sehingga diperlukan, ”*in depth description of a particular situation, program, event or activity. A case study is both a process of inquiry about the case and the product of that inquiry.*”¹¹⁰

3.9.1 Observasi

Alasan peneliti melakukan observasi adalah untuk menyajikan gambaran realistik perilaku atau kejadian, untuk menjawab pertanyaan, mengerti perilaku manusia, dan untuk evaluasi yaitu melakukan pengukuran terhadap aspek tertentu melakukan umpan balik terhadap fenomena tersebut. Beberapa informasi yang diperoleh dari hasil observasi adalah tempat, pelaku, kegiatan, subjek, perbuatan, kejadian atau peristiwa, waktu, dan perasaan. Observasi dilakukan di kantor pusat Bank BTN, khususnya learning center dan HCD, LPPI, dan di kantor cabang. Pada penelitian ini digunakan observasi tidak terstruktur, dan observasi kelompok tidak terstruktur¹¹¹ seperti terlihat pada lampiran. Secara umum menurut Walker ada tiga fase dalam strategi SDM yang dalam hal ini terkait dengan analisis politik, yaitu: menilai lingkungan, mengembangkan strategi, dan implementasi strategi MSDM.¹¹²

Pada observasi partisipasi (*participant observation*), metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan pengindraan yaitu saat peneliti benar-benar terlibat dalam keseharian

¹⁰⁹ Feagin, Orum & Sjoberg, 1991.

¹¹⁰ Stake, 2000, 436 dalam Neuman, W. Laurence. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Allyn and Bacon, 2000.

¹¹¹ Bungin, 2007, 115

¹¹² Walker, 1992 dan Noe Hollenbeck dan Wright, 2000

pengembangan kompetensi SDM. Lebih dari 20 kali hal ini dilakukan pada level supervisor dan manajer menengah. Pada observasi ini diperoleh gambaran struktur pengembangan kompetensi SDM oleh HCD.

Selanjutnya dilakukan observasi tidak berstruktur ketika peneliti mengunjungi kantor pusat dan kantor cabang dalam proses penyiapan pengembangan kompetensi. Kegiatan ini dilakukan tanpa menggunakan panduan observasi. Pada observasi ini peneliti mendapatkan gambaran sistem pengembangan pada level menengah dan lini depan. Rencana observasi kelompok tidak terstruktur dilaksanakan bersamaan dengan secara berkelompok terhadap suatu atau beberapa subjek sekaligus. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam observasi adalah topografi, jumlah dan durasi, intensitas atau kekuatan respon, stimulus kontrol (kondisi di mana perilaku muncul), dan kualitas perilaku.

3.9.2 Focus Group Discussion (FGD)

Focus group discussion (FGD, yaitu teknik pengumpulan data yang umumnya dilakukan pada penelitian kualitatif dengan tujuan menemukan makna sebuah tema menurut pemahaman sebuah kelompok. Teknik ini digunakan untuk mengungkap pemaknaan dari suatu kelompok berdasarkan hasil diskusi yang terpusat pada suatu permasalahan tertentu. FGD juga dimaksudkan untuk menghindari pemaknaan yang salah dari seorang peneliti terhadap fokus masalah yang sedang diteliti.

Dalam hal ini, FGD diselenggarakan beberapa kali dengan mengelompokkan peserta berdasarkan fungsi (analisis kredit, frontliner, officer, manajer, pincab, dan *board of director*) dalam organisasi. Pengumpulan data melalui diskusi kelompok kecil yang terdiri atas 3-10 orang yang dipilih untuk mendiskusikan kompetensi MSDM ini tanpa menggunakan kuesioner yang terstruktur. Dari diskusi ini diharapkan muncul ide secara spontan dari para peserta diskusi grup terfokus dengan lebih menitikberatkan hasil yang mencerminkan ide-ide yang mewakili kelompok atau organisasi.

3.9.3 Wawancara Mendalam

Wawancara merupakan alat *re-checking* atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara. Pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama.

Beberapa wawancara mendalam dilakukan dengan direktur utama (2 periode), *board of director*, *board of director*, manajer, pincab, analis kredit, officer, dan frontliner di Bank BTN. Hal sama juga dilakukan dengan pejabat struktural di dalam organisasi pengawasan (BI dan OJK), koordinasi (Perbanas dan IBI), serta pengembangan (LSPP dan LPPI).

3.10 Teknik Analisis Data

Analisis dalam penelitian kualitatif sebenarnya telah dimulai sejak pengembangan desain penelitian. Sejalan dengan perkembangan pengumpulan data di lapangan, analisis dilakukan terus-menerus secara interim sampai menemukan jawaban yang memadai atas masalah penelitian. Analisis diarahkan untuk menemukan keteraturan-keteraturan tertentu melalui pendekatan interaktif atau siklus pertanyaan-dan-jawaban. Analisis diakhiri ketika inferensi dipandang “valid” dalam arti dipandang merupakan sesuatu yang mungkin (*probable*), *reasonable*, dan nampaknya benar. Pengolahan data dapat dilakukan melalui tahapan-tahapan melakukan klasifikasi: rekaman wawancara, catatan lapangan (*field notes*), data sekunder.

Analisis dilakukan pada beberapa tingkatan, yaitu untuk mengeksplorasi, mendeskripsikan, atau menjelaskan pola-pola hubungan-hubungan (kausalitas) dari sejumlah kategori konseptual tertentu. Dalam penelitian kualitatif, hubungan-hubungan kausal dipahami sebagai hubungan yang terjadi secara langsung maupun secara longitudinal pada proses-proses lokal yang mendasari suatu rangkaian (serial) kejadian-kejadian (*events*) dan keadaan (*states*), yang

menunjukkan bagaimana semuanya ini mengarah pada sebuah hasil tertentu, dan menggugurkan hipotesis-hipotesis lain. Dengan demikian, kita memperoleh gambaran bukan saja mengenai terjadinya sesuatu, tetapi juga pemahaman mengenai bagaimana dan mengapa sesuatu terjadi.

Untuk tujuan membangun teori, peneliti berdiskusi dengan *promotor* dan *copromotor* dengan memperhatikan hasil diskusi *problem solving* dan *theoretical framework*. Untuk tujuan *problem solving* peneliti melakukan rekonstruksi bersama pembimbing dengan menggunakan data temuan di lapangan. Data yang sudah diperoleh dari lapangan dianalisis melalui tiga alur kegiatan yang akan dilakukan secara bersamaan yakni : reduksi data. Penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.¹¹³ Miles dan Habermas¹¹⁴ menawarkan suatu teknik analisis yang lazim disebut dengan *interactive model*. Teknik analisis ini pada dasarnya terdiri dari tiga komponen : reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan serta pengujian kesimpulan (*drawing dan verifying conclusions*).¹¹⁵

Langkah reduksi data melibatkan beberapa tahap. Tahap pertama, melibatkan langkah-langkah editing, pengelompokan dan meringkas data. Pada tahap kedua, peneliti menyusun catatan-catatan (memo) mengenai berbagai hal, termasuk yang berkenaan dengan aktivitas serta proses-proses sehingga peneliti dapat menemukan tema-tema, kelompok-kelompok, dan pola-pola data. Catatan yang dimaksud di sini tidak lain gagasan-gagasan atau ungkapan yang mengarah pada teorisasi berkenaan dengan data yang ditemui. Catatan mengenai data atau gejala tertentu dapat dibuat sepanjang satu kalimat, satu paragraf atau mungkin beberapa paragraf. Kemudian pada tahap terakhir dari reduksi data, peneliti menyusun rancangan konsep-konsep (mengupayakan konseptualisasi) serta penjelasan-penjelasan berkaitan dengan tema, pola atau kelompok-kelompok data bersangkutan. Dalam komponen reduksi data ini kelihatan bahwa peneliti akan mendapatkan data yang sangat sulit untuk diidentifikasi pola dan temanya atau

¹¹³ Miles dan Habermas dalam Berg, 2004, p. 220

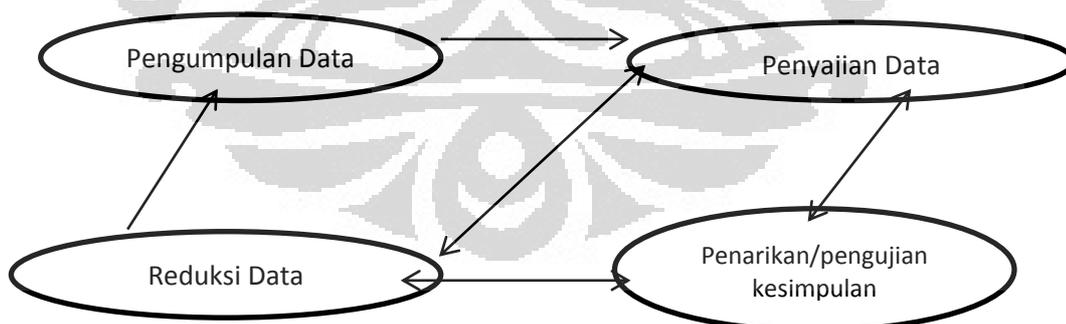
¹¹⁴ Ibid. , p. 220

¹¹⁵ Punch, 1998, 202-204

mungkin kurang relevan untuk tujuan penelitian sehingga data bersangkutan terpaksa harus disimpan (diredusir) dan tidak termasuk yang akan dianalisis.

Menurut Strauss dan Corbin¹¹⁶ terdapat 3 (tiga) macam/jenis proses analisis data (*coding*) yaitu *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*. Ketiga macam *Coding* tersebut dilakukan secara simultan dalam penelitian ini. *Open Coding*: adalah proses merinci, menguji, membandingkan, konseptualisasi dan melakukan kategorisasi data. *Axial Coding*: adalah prosedur saat data dikumpulkan kembali bersama dengan cara baru setelah *open coding*, dengan membuat kaitan antara kategori-kategori. Ini dilakukan dengan memanfaatkan landasan berpikir (*paradigm*) *coding* yang meliputi kondisi-kondisi, konteks-konteks, aksi strategi-strategi interaksi dan konskuensi-konsekuensi. *Selective Coding* adalah proses seleksi kategori inti, menghubungkan secara sistematis ke kategori-kategori lain, melakukan validasi hubungan-hubungan tersebut, dan dimasukkan ke dalam kategori-kategori yang diperlukan lebih lanjut untuk perbaikan dan pengembangan.

Dalam hubungan ini data yang tersaji, berupa kelompok-kelompok atau gugusan-gugusan yang kemudian saling dikait-kaitkan sesuai dengan kerangka teori yang digunakan. Gambar-gambar dan diagram yang menunjukkan keterkaitan antara gejala yang satu dengan yang lain sangat diperlukan untuk kepentingan analisis data.



Gambar 3.10 Analisis data Model Interaktif dari Miles dan Huberman

Sumber : Miles dan Huberman,1994, 12

¹¹⁶ Laurence W. Neuman, 2000, *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches* 4th edition. Needham Heights.

Pada komponen terakhir, yakni penarikan dan pengujian simpulan, peneliti mengimplementasikan prinsip induktif dengan pertimbangan pola-pola data yang ada dan atau kecenderungan dari penyajian data yang telah dibuat. Ada kalanya simpulan telah tergambar sejak awal, namun simpulan awal tidak pernah dirumuskan secara memadai tanpa peneliti menyelesaikan analisis seluruh data yang ada. Penelitian ini mengkonfirmasi, mempertajam atau mungkin merevisi simpulan final berupa proposisi-proposisi ilmiah mengenai gejala atau realitas yang diteliti.

Reduksi data merupakan sebuah proses pemilihan, pemusatan pada penyederhanaan, pengabstraksian dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Data kualitatif disederhanakan dan ditransformasikan dalam cara: seleksi dan penyortiran ketat ringkasan atau uraian singkat. Penggolongan dilakukan dengan mencari pola yang digunakan, menguraikan dan menjelaskan sebuah fenomena yang terjadi.

Tabel 3.5 Ringkasan Teknik Pegumpulan dan Analisis Data

	Deskripsi (data / hasil analisis)	Pengumpulan Data	Analisis Data
1	Menginformasi tentang situasi problematic	Telaah dokumen dan wawancara	Analisis isi (<i>content analysis</i>)
2	Menggambarkan tentang situasi problematik untuk mendapatkan "rich picture"	Wawancara & diskusi	Formulasi dan presentasi masalah-masalah tersebut melalui analisis <i>One, Two, dan Three</i>
3	Gambaran keterkaitan situasi masalah dalam bentuk "root definition"	Telaah dokumen, wawancara, diskusi	Formulasi "root definition" dengan teknik CATWOE, dengan bentuk umum "sistem untuk melakukan P dengan cara Q dalam rangka untuk mencapai R". Memilih, memberi nama, memodelkan sistem yang relevan.
4	Model konseptual dari sistem yang telah diberi nama pada 'root definition' dan digambarkan dalam <i>activity model</i> .	Diskusi	Mengembangkan model konseptual dengan membuat konstruksi yang menggambarkan batas-batas sistem, keterkaitan, dan ketergantungan antar komponen (subsistem)
5	Perbandingan model konseptual dengan realita	Diskusi, wawancara	Membandingkan model konseptual dengan realita dengan alat bantu berupa matrik antara komponen yang ada dalam model, kriteria, dan komponen yang ada dalam <i>real world</i>
6	Membuat perubahan yang diperlukan secara sistematis dan layak secara kultural.	Diskusi, wawancara	Menyimpulkan hasil analisis dari tahap 1 sampai tahap 6.

Sumber: dari berbagai sumber diolah oleh peneliti

Simpulan data diverifikasi selama proses penelitian melalui peninjauan atau pemikiran kembali pada catatan lapangan secara terperinci dan seksama, bertukar

pikiran dengan informan peneliti. Makna-makna yang muncul dari data diuji kebenarannya, kekokohan dan kecocokannya hingga membentuk validitasnya.¹¹⁷

Analisis tematik yang dipergunakan dalam kajian ini mencakup tiga tahapan. Tahapan pertama, akan diidentifikasi tema-tema yang luas, gagasan yang muncul secara berulang dan kuat dalam sebagian besar data dianggap sebagai sebuah tema. Tahap kedua akan dicari beberapa subtema yang lebih spesifik yang akan ditemukan apabila ada lebih dari pemahaman yang saling berkaitan. Hal ini, membuat peneliti dapat membedakan antara gagasan yang sangat berkaitan, akan tetapi berbeda satu sama lain dan juga dapat mengkategorisasi tema-tema lebih mendalam dan kompleks.

3.11 Proses dan Pelaporan Hasil Penelitian

Proses penelitian yang panjang dapat diringkas dalam sebuah table 3.7 yang memberikan gambaran penelitian *dual imperative* dalam tujuh prinsip SSM yang diperjelas dalam proses dan hasil yang diharapkan. Hal ini akan memudahkan riset tindakan (*action research*) yang dapat dikelompokkan menjadi lima tindakan. Selama proses penelitian, beberapa konfirmasi dilakukan melalui wawancara mendalam, FGD, serta fora keilmuan baik dalam bentuk penelitian kecil yang dipublikasi maupun konferensi ilmiah. Empat siklus pembelajaran diperoleh melalui kegiatan: *finding out, making purposeful activity models, debating (structure discussion about the situation and its improvement)*, serta mendefinisikan "*action to improve*".

Keluaran (*outcome*) proses tersebut di atas dibagi dalam beberapa terminal penelitian kecil: peran pemimpin sebagai pemosisi strategis, departemen HCD, pemimpin cabang, penolakan perubahan, *supervisory, compliance, dan frontliner*. Hasilnya disajikan dalam konferensi serta dituliskan dalam bentuk artikel pada jurnal ilmiah yang sudah terbit maupun masih dalam bentuk surat persetujuan penerbitan (*acceptance letter*). Proses serta fora tersebut makin menguatkan peneliti untuk mendesain perubahan kompetensi MSDM yang dibutuhkan, diinginkan, dan dapat dilaksanakan organisasi.

Seluruh pelaporan hasil penelitian dituliskan dalam bab 4 menggunakan

¹¹⁷ Berg, 2004, 222

kerangka yang digunakan oleh Uchiyama¹¹⁸ yang merupakan penyempurnaan sekaligus penyederhanaan dari model pelaporan disertai. Bab 4 disusun berdasarkan ringkasan metode SSM sesuai siklus modifikasi. Penggambaran proses tersebut mengakomodasi aktifitas dan plot yang disusun HCD Bank BTN dan peneliti.

Tabel 3.6 *Soft Systems Methodology* sebagai Siklus Pembelajaran: Tujuh prinsip dan lima tindakan

No	Tujuh Prinsip <i>Soft Systems Methodology</i>	Proses dan hasil	Lima tindakan	Empat Siklus Pembelajaran
1	<i>Real-world problem</i>	<i>Real-world problematical situation</i>	<i>Finding out about the situation</i>	1. <i>Finding out</i>
2	<i>Problematic situation expressed</i>	Analisis intervensi	<i>Exploring it via models of purposeful activity based on different worldviews</i>	
		Analisis sosial		
		Analisis politik		
3	<i>Root definition of relevant purposeful activity systems</i>	Penggunaan formula PQR Analisis CATWOE	2. <i>Making purposeful Activity Models</i>	
4	<i>Conceptual models of the systems</i>	Model terstruktur		
5	<i>Comparison of models and real world</i>	<i>Accommodation</i>	<i>Discussing and debating the situation</i>	3. <i>Using models to structure discussion about the situation and its improvement</i>
6	<i>Changes: systemically desirable and culturally feasible</i>	<i>Never ending process of learning</i>	<i>Defining/ taking action to improve the situation</i>	4. <i>Defining 'action to improve'</i>
7	<i>Action to improve</i>	<i>Conscious critical reflection</i>	<i>Critical reflection on the process</i>	

Sumber: diolah peneliti dari berbagai sumber

Kegiatan ini dilakukan berulang-ulang pada beberapa level manajemen, fungsi atau aktifitas, dan cabang yang berbeda-beda. Penyusunan narasi dan pemaknaan oleh peneliti dan tim berlangsung melalui presentasi, diskusi, perbaikan model dan perumusan perubahan. Dengan demikian refleksi praktis yang dilakukan diberi makna berdasarkan teori utama (*grand theory*) dan teori pendukung yang diacu.

¹¹⁸ Uchiyama K, 2009, *A concise theoretical grounding of action research: based on Checkland's soft systems methodology and Kimura's phenomenological psychiatry*. The Institute of Business, Daito Bunka University, Japan

BAB IV

HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian diuraikan sesuai dengan metode penelitian yang dikelompokkan menjadi empat siklus pembelajaran. Siklus pertama, terdiri atas: tahap 1) situasi permasalahan yang tidak terstruktur dan 2) situasi masalah yang diekspresikan. Proses pada siklus pertama dilanjutkan dengan kedua: serba sistem lunak model aktivitas yang bertujuan terdiri atas tahap 3) pemilihan dan penamaan sistem yang relevan dan 4) pemodelan konseptual. Siklus ketiga: menguji model konseptual dalam 5) debat model terhadap struktur dunia nyata. Siklus keempat: menentukan tindakan perbaikan, terdiri atas tahap 6) perumusan tindakan dan tahap 7) pelaksanaan tindakan.¹ Proses penelitian di Bank BTN menjadi refleksi pengembangan teori kompetensi MSDM.

4. 1 Subjek Penelitian: Organisasi Bank BTN

Organisasi Bank BTN, sebagai subjek penelitian, digambarkan dalam empat tahap: pembuatan gambaran kaya (*rich picture*), analisis pertama atau analisis intervensi, analisis kedua atau analisis sosial, serta analisis ketiga atau analisis politik sesuai pengaturan organisasi bank yang berlaku di Indonesia.

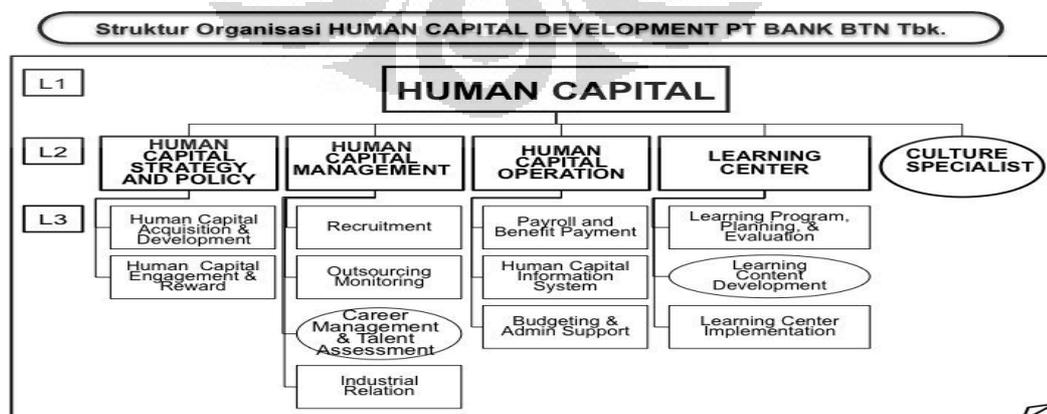
Bank BTN awalnya bernama *Postpaarbank* pada 1897 mendidik masyarakat agar gemar menabung, terlebih setelah menjadi Bank Tabungan Pos pada 1950 dan Bank Tabungan Negara pada 1963, serta 1968 ketika menjadi milik negara. Pada 1974, BTN ditunjuk sebagai Lembaga Pembiayaan Kredit

¹ Peter Checkland & John Poulter, 2006, *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers, and Students*. England: John Wiley & Sons Ltd. dan Sudarsono Hardjosukarto, 2012, *Soft Systems Methodology, (Metodologi Serba Sistem Lunak)*. Jakarta: UI Press-Lab Sosio Pusat Kajian Sosiologi.

Perumahan untuk masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah yang dijalankan sampai dengan saat ini. Status sebagai bank umum, didapat BTN pada 1989 dan pada 1992 menjadi perseroan terbatas dengan nama PT. Bank Tabungan Negara (Persero) dilanjutkan pada 2009 Bank BTN menjadi perusahaan publik (IDX: BBTN). Kepemilikan saham oleh pemerintah 60,13% dan publik 39,87% (domestik 48,70% dan asing 51,30%).

Jumlah kantor Bank BTN, per 31 Desember 2014, total 65 kantor cabang, 223 kantor cabang pembantu, 479 kantor kas, 50 kantor cabang syariah. Karyawan Bank BTN 8.582 orang. Kinerja Bank BTN 2014 dapat diukur dari efisiensi operasional BOPO sebesar 89,19% termasuk rendah efisiensinya dibandingkan *best practice* 59,93% yang dicapai Bank BRI serta *non performing loan* (NPL) 4,01% sedikit di bawah ketentuan otoritas moneter sebesar maksimal 5%. Berdasarkan kinerja keuangan 2012, posisi Bank BTN berada di urutan ke sembilan dari 120 bank. Dari sisi penguasaan kredit pemilikan rumah (KPR) Bank BTN memiliki kompetitor lima bank yang pangsa kredit perumahan teratas, yaitu Bank BTN, Bank BCA, Bank BNI, Bank Mandiri, dan Bank CIMB Niaga. Meskipun masih memiliki pangsa pasar tertinggi (24,66%), Bank BTN dengan pertumbuhan per tahun 23,14% kalah oleh BCA, BNI, maupun Mandiri yang tumbuh di atasnya.

Bank BTN menggunakan kerangka *Integrated Human Capital Management* melalui: a) *organization development*, b) *human capital acquisition*, c) *human capital development*, d) *human capital engagement*, e) *human capital reward*, f) *human capital information system*.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi *Human Capital* Bank BTN

Sumber: HCD Bank BTN, 2013 .

4.2 Siklus Pertama: Situasi Permasalahan Kompetensi MSDM Organisasi Perbankan

Situasi permasalahan kompetensi MSDM pada *Human Capital Management* (HCM) Bank BTN atau *finding out* yang merupakan bagian pertama dari empat bagian siklus pembelajaran dimulai dengan penetapan situasi permasalahan. Hal tersebut, tercermin secara internal dalam tiga tingkatan: organisasi, tim, dan individu. Situasi permasalahan tersebut, diungkapkan dalam gambaran kaya. Berdasarkan penguangan situasi masalah gambaran kaya yang diekspresikan dihasilkan pemilihan dan penamaan sistem yang relevan. Selanjutnya, proses SSM tersebut meliputi tahap 1: analisis intervensi dan SSM tahap 2: analisis sosial dan analisis politik. Sesuai dengan tujuan penelitian untuk *research interest* dan *problem solving interest*, maka kerangka umum riset tindakan dirumuskan sebagai berikut.

Tabel 4.1 Kerangka Umum Riset Tindakan

Elemen	Deskripsi	Rumusan
<i>Frame work of ideas</i> (F)	Kerangka Teoritis	Teori <i>human resource competency</i> ² dan teori <i>HCM</i> dari Angela Baron & Michael Armstrong ³ , teori <i>human capital development: creating value through people</i> dari Ingham ⁴
<i>Methodology research/problem solving</i> (MR, MPS)	Metodologi untuk keperluan riset	<i>Soft Systems Methodology based Action Research</i> ⁵
<i>Specific real world problem</i> (P)	Situasi problematis dunia nyata	Rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh para aktor (kepala divisi dan karyawan HCD), seperti forum <i>group discussion</i> , <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> , dll yang dimotori oleh pemimpin divisi itu sendiri yang bertujuan menyusun kembali kompetensi SDM <i>Human Capital Division</i> di Bank BTN, khususnya aspek <i>people development</i> .
<i>Area of research interest</i> (A)	Area Spesifik yang akan diteliti	A1: Peranan <i>people development</i> sebagai individu bagian <i>human capital division</i> maupun manajer lini dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kompetensi SDM PT. Bank BTN. A2: Menginterpretasikan ulang konsep kompetensi SDM pada organisasi perbankan

² Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, and Mike Ulrich, 2012, *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York: The RBL Institute & The McGrawHill Company.

³ Angela Baron & Michael Arsmtrong, 2013, *Human Capital Management*, Jakarta: Penerbit PPM

⁴ Jon Ingham, 2007, *Strategic Human Capital Management*, Burlington: Butterworth-Heinemann

⁵ Sudarsono Hardjosukarto, 2012, *Soft Systems Methodology, (Metodologi Serba Sistem Lunak)*. Jakarta: UI Press-Lab Sosio Pusat Kajian Sosiologi.

Sumber: hasil penelitian

Selanjutnya dilakukan Analisis Satu, peneliti menetapkan tiga pihak yang berperan penting, karena intervensinya dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Para pihak yang menjadi alasan (*caused the intervention to happen*) penelitian yang berperan sebagai klien (*clients*), yaitu orang atau sekelompok orang yang menyebabkan terjadinya intervensi terkait situasi problematik yang sedang dikaji. Mereka adalah: peneliti, pembimbing (promotor dan kopromotor), Program Pascasarjana FISIP UI, dan *academic reviewer*.
 - b. Pihak yang berperan pemimpin penelitian (*conducting the investigation*) sebagai praktisi SSM, yaitu: peneliti, pembimbing dan penguji.
 - c. Para pihak yang terkena dampak permasalahan dan hasilnya (*concerned about or affected by situation and the outcome*) berperan sebagai pemilik isu, yaitu: *Human Resources/Capital Division* bank, khususnya HCD Bank BTN, *Change Management Office* Bank BTN, *Human Capital Division*, khususnya HCD Bank BTN, Direktur *Human Capital*, masyarakat
 - d. Para pihak yang dapat melakukan intervensi, yaitu: akademisi dan praktisi.
- Secara ringkas strategi *human capital development* Bank BTN telah dirancang sesuai tuntutan lingkungan dan dinamika internal organisasi. Demikian juga dalam pemanfaatan teori *human capital development* secara fungsional sudah ada. Dari sisi eksternal, kompleksitas permasalahan tercermin dari upaya kepatuhan terhadap ketentuan otoritas moneter yang gagal dipenuhi. Misalnya kegagalan saat *fit and proper test* pimpinan Bank BTN di Bank Indonesia.

4.2.1 Gambaran Kaya Organisasi Bank dan Gambaran Kaya Kompetensi MSDM di Bank BTN

Gambaran kaya tersebut dibuat dalam dua buah gambaran kaya dengan fokus *problem solving* di Bank BTN dan refleksi teori kompetensi SDM pada organisasi bank. Untuk kepentingan riset gambaran ini dilengkapi dengan berbagai data dari forum seminar dan sosialisasi (Perbanas, LPPI, LSPP) dan wawancara mendalam (BI, Bank BTN, FKDKP, LPPI, LSPP, dan pengamat).

Narasumber dari Bank Indonesia⁶ menekankan produk peraturan perencanaan bidang SDM dan pengawasan SDM, baik yang bersifat makro maupun mikro berdasarkan prinsip kehati-hatian, “*Untuk pengaturan dibagi dua makro prudential di BI dan mikro prudential di OJK.*” Ada dua acuan organisasi bank dalam mengelola SDM, pertama berfokus pada perbaikan kompetensi yang lemah yang sesuai pendekatan psikologi saat ini (*current psychology*) untuk memenuhi gap kompetensi. Kedua, berfokus pada talenta, kekuatan talenta positif oleh sesuai aliran psikologi positif⁷. Kelompok pertama menganggap talenta dapat diasah dan diperbaiki (*nurture*). Sedangkan yang kelompok kedua melihat talenta sebagai sesuatu yang alami (*nature*) sebagai kompetensi yang tidak disadari (*unconscious competence*), kompetensi bawah sadar (*preconscious competence*), dan kompetensi yang disadari (*conscious competence*).⁸

Kesadaran tentang diri dan lingkungan mentransformasi aspirasi menjadi aksi nyata dengan memperhatikan tiga faktor: a) talenta yang memiliki kompetensi, komitmen dan kontribusi secara aktif; b) sebuah budaya yang mendorong terbentuknya identitas karyawan yang selaras dengan strategi yang diterapkan; dan c) kepemimpinan mumpuni dan mengarahkan karyawan kepada strategi yang tepat. Berdasarkan hal tersebut, yaitu psikologi positif dan NLP, manusia melakukan aktivitas di dalam lingkungan organisasi. Akronim empat E dapat menjadi panduan, yaitu: *enjoy, easy, excellent, dan earning* (menyenangkan, mudah, terbaik, dan memberikan pendapatan).⁹

Situasi tidak terstruktur organisasi bank secara makro yang ditandai dengan peralihan pengawasan bank dari BI ke OJK. Secara mikro, perubahan pada Bank BTN membawa gejolak rencana akuisisi¹⁰ dengan penempatan direktur utama yang berasal dari luar Bank BTN. Perubahan tersebut juga membawa

⁶Aulia, Direktorat SDM BI, wawancara 4 Juli 2013 dan Tarihoran, Kadiv Widyaiswara Direktorat Pengembangan SDM OJK, wawancara 25 November 2014

⁷ Martin Seligman, 2000, *Positive Psychology an Introduction*, American Psychologist Association Vol 55 p.5-54

⁸ Bandler dan Grinder dalam Philip Hayes, 2006, *NLP Coaching*, Berkshire: Open University, p. 14

⁹ Sukono Soebekti, 2010, Rama Royani, Nina Insania K. Permana. *Memfaatkan Bakat Untuk Sukses: 4E (Enjoy, Easy, Excellence & Earn)*. Jakarta: Penerbit PPM.

¹⁰ “Akuisisi Mandiri-BTN dipastikan tidak dilanjutkan”, <http://www.antaraneews.com/berita/438662/akuisisi-mandiri-btn-dipastikan-tidak-dilanjutkan>

budaya baru di mana direktur SDM ditiadakan dan ditangani langsung oleh direktur utama.¹¹ Dampak dari hal ini mulai terasa dengan perubahan orientasi pelatihan dari LPPI pada 2013 ke Prasetya Mulya dan *inhouse training* pada 2014 dengan pihak luar sejalan dengan optimalisasi *learning center* dan *assessment center* di kantor pusat.

Saat OJK beroperasi penuh, 31 Desember 2013 mulailah permasalahan baru pengawasan, yaitu pengelompokan usaha atau konglomerasi. Hasil observasi data laporan tahunan dan laporan berkelanjutan bidang *human capital* serta wawancara mendalam menghasilkan catatan penting. Fakta meningkatnya kompleksitas perbankan di waktu mendatang dengan lugas dinyatakan oleh Aviliani dapat memperkuat benteng pertahanan bank di Indonesia untuk menahan serbuan bank-bank regional di era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada 2015 atau 2020 khusus untuk perbankan karena kompetitor juga bagian dari konglomerasi di negaranya, seperti DBS dan UOB dari Singapura atau Maybank dan Bank CIMB dari Malaysia.¹² Di samping aliran dana, tentu juga aliran SDM melalui penempatan posisi-posisi penting oleh SDM induk (bank).

Pengembangan dan peningkatan kompetensi bankir Indonesia tak lepas dari tuntutan perkembangan global dan regional yang menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan¹³ serta muncul dan berkembangnya lembaga pendidikan perbankan, wadah tunggal Ikatan Bankir Indonesia pada 2005 hasil penggabungan Bankers Club Indonesia dan Institut Bankir Indonesia, Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI), sertifikasi profesi oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP).¹⁴

Sesuai Undang Undang Nomor 13 Tentang Ketenagakerjaan dan Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 8 Tahun 2012 Tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia, sertifikasi kompetensi dilakukan secara sistematis dan objektif melalui uji kompetensi sesuai Standar Kompetensi Kerja Nasional

¹¹ Maryono, dirut Bank BTN 2014, wawancara 13 Oktober 2014

¹² Farid Aulia, Direktorat SDM BI, wawancara 4 Juli 2013

¹³ De Bettignes, 1987; Tan, You, Ding, 1987 dalam Gary Dessler dan Huat, dan Huat, 2006, *Human Resource Management in Asia Perspective*, Singapore: Prentice-Hall.

¹⁴ "Profil Ikatan Bankir Indonesia",
<http://ikatanbankir.com/ibi/content.php?id=1&top=2#top>.

Indonesia (SKKNI), standar internasional, dan/atau standar khusus. Untuk sertifikasi profesi IBI menggandeng asosiasi perbankan seperti Himpunan Bank-Bank Milik Negara (Himbara), Perhimpunan Bank-Bank Umum Nasional (Perbanas), Asosiasi Bank Pembangunan Daerah (Asbanda), Asosiasi Bank Syariah Indonesia (Asbisindo), Perhimpunan Bank Perkreditan Rakyat Indonesia (Perbarindo), *Indonesian Risk Professional Association (IRPA)*, *Certified Wealth Managers Association (CWMA)*, Ikatan Auditor Intern Bank (IAIB), dan *Banker Association for Risk Management (BARA)*.

Biaya pendidikan bagi bank umum, besarnya dana pendidikan sekurang-kurangnya sebesar 5% dari anggaran pengeluaran SDM, sementara bagi BPR ditetapkan sekurang-kurangnya sebesar 5% dari realisasi biaya SDM tahun sebelumnya¹⁵. Apabila dana pendidikan tersebut masih tersisa, maka sisa dana tersebut wajib ditambahkan ke dalam dana pendidikan dan pelatihan tahun berikutnya. Proses pengembangan kompetensi SDM memerlukan persetujuan komisaris sesuai ketentuan PBI No.5/14/PBI/2003 tanggal 23 Juli 2003.

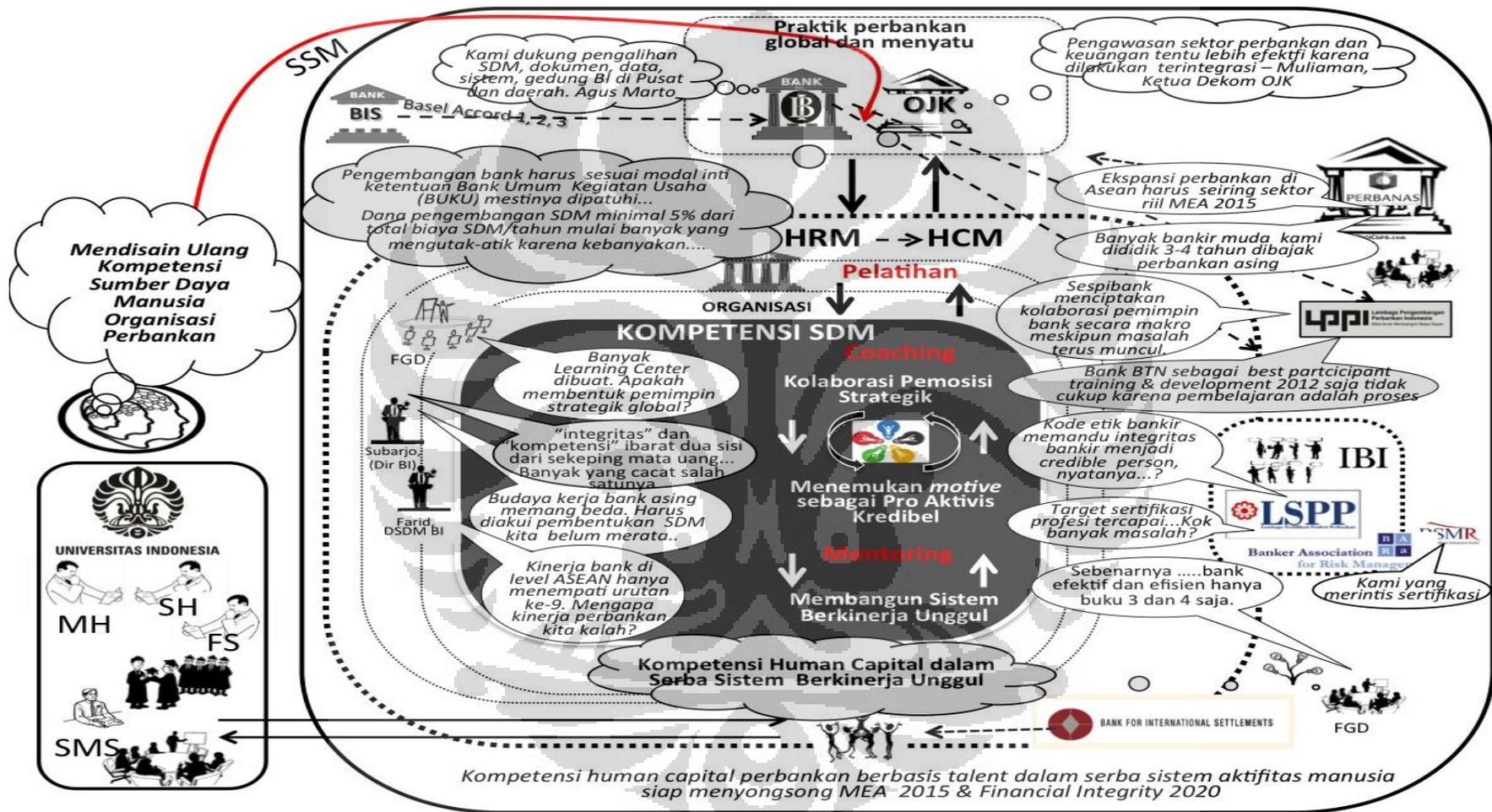
Direktorat SDM BI menyatakan bank bisa beroperasi secara efisien jika memiliki modal inti buku 3.¹⁶ Sejumlah sistem sudah dibangun oleh masing-masing organisasi sehingga menghasilkan pusat pembelajaran (*learning center*), pusat penilaian (*assessment center*), bahkan universitas korporat (*corporate university*). Di sisi lain, krisis kualitas SDM mengakibatkan pembajakan pegawai berbakat terus menerus terjadi. Upaya pengembangan kompetensi SDM dianggap terlalu memakan banyak waktu dan biaya. Pembelajaran melalui program pelatihan, *coaching* dan *mentoring*, serta penugasan (*on the job training*) dengan perbandingan 10:20:70 dengan variasi sesuai keadaan¹⁷ secara teoritis dipahami. Masalahnya adalah analisis, proses, dan keterampilan *coaching* tidak benar-benar diinginkan, dipahami dan dilakukan¹⁸

¹⁵ PBI No.5/14/PBI/2003

¹⁶ Farid Aulia, Direktorat SDM BI, wawancara 4 Juli 2013

¹⁷ Ikatan Bankir Indonesia, 2014, *Strategi Sukses Bisnis Bank*, Jakarta: Gramedia.

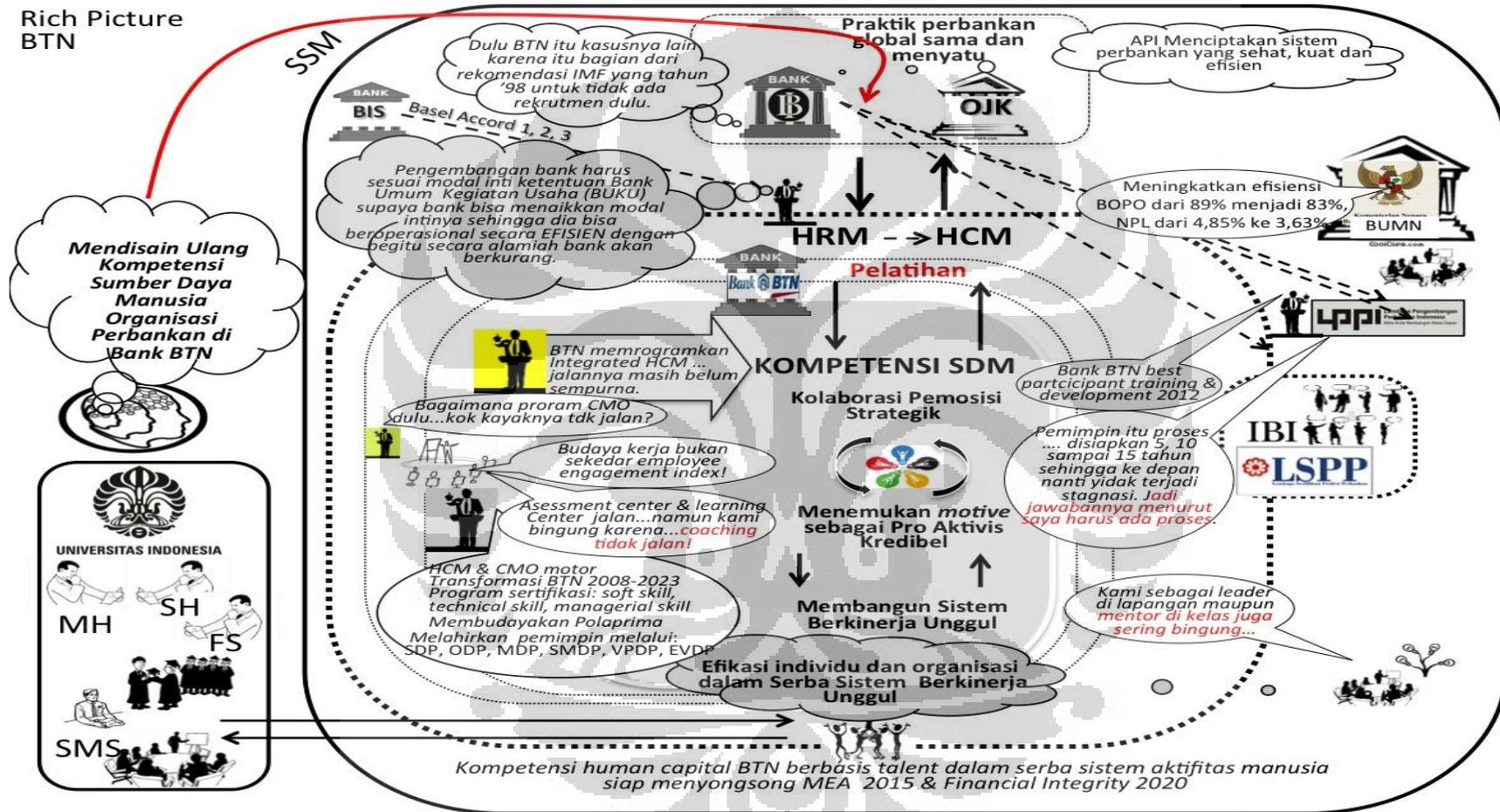
¹⁸ Fournis, Kinlaw, Gary McLean, dan Lawler dalam Jon M. Werner & Randy L. DeSimone, 2009, *Human Resource Development 5th edition*, Mason USA:South-Western Cengage Learning, pp. 322-337



Gambar 4.2a Gambaran Kaya Desain Ulang Kompetensi MSDM Organisasi Perbankan

Sumber: Pengolahan data

Universitas Indonesia



Gambar 4.2b Gambaran Kaya Desain Ulang Kompetensi MSDM Organisasi Perbankan

Sumber: Pengolahan data

Universitas Indonesia

Sementara itu, gambaran kaya (4.2b) pada Bank BTN kurang lebih sama dengan situasi organisasi bank yang lain. Implementasi budaya kerja Polaprima, proses pelatihan dan pengembangan, *good governance*, dan kepatuhan (*compliance*) termasuk aktifitas yang utama. Krisis 1998 berdampak sampai saat ini adalah karena larangan perekrutan lebih dari tujuh tahun. Akibatnya tercipta kesenjangan antargenerasi, juga kesenjangan keterampilan baik pada tenaga perencanaan maupun pelaksanaannya. Meskipun sudah dilakukan *prohire*, yaitu rekrutmen tenaga profesional baik pada manajeral maupun teknis, namun masing-masing terfokus pada bidang tugas sehingga tercipta silo.¹⁹ Secara formal terjadi tumpang tindih dalam RBB. Dalam pelaksanaan koordinasi internal (baik dalam penentuan materi dan peserta) maupun eksternal (provider pelatihan dan konsultan) tidak optimal. Program pelatihan dan pengembangan menjadi tanggung jawab HCD baik *softskill*, *technical skill*, maupun *managerial skill*. Pada kenyataannya kegiatan tersebut, terutama untuk pengembangan *soft skill* bidang *change* menjadi tanggung jawab CMO (*change management office*) dan PMO (*performance management office*).

Gambaran kaya Bank BTN diperoleh melalui proses wawancara mendalam, *brainstorming*, diskusi kelompok, dan diakhiri dengan menggambarkan situasi tersebut dalam sebuah *flipchart* melalui proses pemrograman *neuro linguistik (neuro linguistic programming -NLP)*. Hasilnya, tiap-tiap kelompok diskusi (di kantor pusat, bagian, cabang, dan kelompok fungsi) menghasilkan sejumlah gambaran kaya tentang permasalahan kompetensi MSDM menurut sudut pandang mereka masing-masing. Kemudian mereka mempresentasikan gambar kelompok tersebut untuk mengonfirmasi maksud melalui pertanyaan dan masukan dari seluruh peserta.



Gambar 4.3 Proses Pembuatan Gambaran Kaya

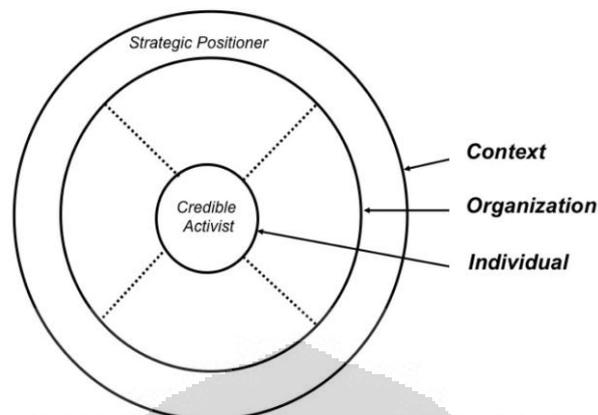
Sumber: hasil penelitian

¹⁹ Sasmaya, PMO Bank BTN, wawancara 4 September 2013 dan Mahelan, HCD Bank BTN wawancara 13 Oktober 2014

Selanjutnya puluhan gambar hasil kelompok tersebut dirangkum peneliti menjadi dua buah: gambaran kaya latar belakang permasalahan pada organisasi bank dan gambaran kaya fokus *problem solving* di Bank BTN. Kedua gambaran kaya ini sebenarnya sama, namun pada gambaran kaya level regional dan untuk tujuan refleksi teori digambarkan sesuai dengan tuntutan global. Proses curah gagasan (*brainstorming*) serta kesadaran digunakan untuk pengekspresian harapan bawah sadar menggunakan NLP sehingga diperoleh gambaran holistik. Gambaran tersebut mewakili individu pada divisi dan cabang-cabang Bank BTN tempat mereka bekerja. Metode ini dilakukan berpuluh-puluh kali di Bank BTN. Namun demikian, untuk gambaran kaya konteks penelitian, terkendala waktu dan biaya. Sehingga penelitian memanfaatkan forum diskusi/sosialisasi/seminar kelembagaan dan produk. Hal ini dilakukan di Perbanas, LPPI, dan LSPP. Selanjutnya pada saat sesi tanya jawab dan seusai kegiatan dilakukan pendalaman menggunakan wawancara mendalam terhadap para pembicara.

Langkah pertama dalam proses kegiatan tersebut adalah memberikan penjelasan acuan kerangka teori. Peneliti sebagai fasilitator menjelaskan faktor-faktor yang mbingkai kompetensi MSDM RBL 2012 (*framework human resources competencies RBL 2012*). Keenam kompetensi profesional SDM tersebut dijelaskan dalam tiga level, yaitu: konteks lingkungan, organisasi, dan individu. Pada ketiga level tersebut ditanyakan peran dan kontribusi profesional SDM dalam meningkatkan kinerja serta pengukuran dampaknya terhadap bisnis bank secara keseluruhan. Untuk memudahkan hal tersebut digunakan penggambaran visual yang dikupas tahap demi tahap. Pertama, lingkaran besar organisasi dalam konteks lingkungan yang dinamis dan kompleks. Peranan utama organisasi dalam paradigma baru menempatkan faktor manusia sebagai pemosisi strategis. Selanjutnya, sebagai individu peranan faktor manusia juga menekankan peranan sebagai aktivis kredibel. Kedua peran inilah yang pada awalnya dijadikan topik diskusi. Hal ini sesuai dengan tuntutan etika bankir yang mengutamakan integritas. Selanjutnya digambarkan empat peran strategik organisasi dalam aspek manusia yang menjadi tanggung jawab individu profesional SDM organisasi. Peran organisasi ini dilaksanakan secara khusus pada departemen SDM maupun fungsi lain yang mengelola manusia. Hal tersebut dapat dilihat seperti terlihat

pada gambar 4.4 berikut ini.



Gambar 4.4 Implementasi Teori Kompetensi SDM

Sumber: modifikasi dari Ulrich (2012)

Sebagai pemosisi strategik (*strategic positioner*), setiap individu sebagai pemangku kepentingan organisasi melakukan transformasi secara individual. Dengan kapabilitas yang dimiliki, masing-masing menyadari peran dan upaya pengembangan yang diperlukan. Salah satu tantangan organisasi adalah melaksanakan transformasi dengan membantu setiap individu melakukan diferensiasi pribadi (*personal differenting*) sehingga masing-masing masing memiliki kualitas pribadi (*personal branding*) yang memberikan kontribusi nilai tambah optimal.

Organisasi sebagai entitas dalam lingkungannya merespon lingkungan kontekstual melalui transformasi dari manajemen sumber daya manusia (HRM) ke manajemen modal manusia (HCM). Hal ini menuntut pemahaman sumber daya manusia (HR) secara sistemik dan sekaligus holistik agar berdampak terhadap hasil bisnis dan tuntutan lingkungan. Hal tersebut ditekankan dalam wawancara dengan narasumber dari Bank Indonesia.²⁰ Wujudnya mulai dari produk peraturan perencanaan bidang SDM dan pengawasan SDM, baik yang bersifat makro maupun mikro berdasarkan prinsip kehati-hatian:

Untuk pengaturan dibagi dua yang makro prudential ada di BI dan mikro prudential di OJK. Jadi memang lebih spesifik. Kalau sekarang kan karena moneter di BI, pengawasan perbankan di BI, maka pengaturan makro dan mikro prudential semuanya disini. Tapi kalau ini pisah, BI

²⁰Aulia, Direktorat SDM BI, wawancara 4 Juli 2013 dan Tarihoran, Kadiv Widyaiswara Direktorat Pengembangan SDM OJK, wawancara 25 November 2014

masih harus konsen terhadap makro prudential stabilitas keuangannya itu menjadi konsen bank sentral.

Selanjutnya, sebagai aktivis terpercaya, individu pemangku kepentingan diminta melakukan penyadaran diri (*self awareness*) yang dilaksanakan secara konkrit dalam berelasi dengan sesama karyawan. Sebagai aktivis kredibel diharapkan memberikan pengaruh yang nyata karena dampaknya terhadap hasil bisnis. Tahap ini, bersama-sama pemosisi strategic, merupakan proses kritikal (*critical process*) karena menjadikan utuh aktualitas dan realitas individu. Dalam pengembangan manusia (*human development*), ada dua pendekatan berbeda untuk mengembangkan diri. Pertama, fokus pada perbaikan kompetensi yang lemah. Ini pendekatan psikologi saat ini (*current psychology*) yang menekankan pemenuhan gap kompetensi. Kedua, fokus pada talenta dengan mengembangkan kekuatan talenta positif yang kembangkan oleh aliran psikologi positif (*positive psycology*)²¹. Kelompok pertama menganggap talenta dapat diasah dan diperbaiki (*nurture*). Sedangkan yang kelompok kedua melihat talenta sebagai sesuatu yang alami (*nature*) sehingga berperan besar dalam pengembangan individu. Jadi, talenta sesungguhnya perlu disadari, digali dan dikembangkan.²²

Apapun pilihan organisasi dalam pengembangan SDM adalah untuk menemukan potensi kekuatan yang sesungguhnya dan sekaligus meniadakan kelemahan SDM yang dimiliki. Setiap profesional SDM, secara pribadi bertanggung jawab untuk menemukan potensi diri yang sesungguhnya (*true self potentials*) terkait dengan lingkungan organisasi atau individu di mana berada. Sayangnya, banyak organisasi terfokus pada satu penekatan yang dianggap paling sesuai berdasarkan pengalaman organisasi lain dan kurang memroses pengalaman mereka sendiri. Hal ini terkait dengan potensi yang tidak disadari (*unconscious competence*), potensi bawah sadar (*preconscious competence*), dan kompetensi

²¹ Martin Seligman, 2000, *Positive Psychology an Introduction*, American Psychologist Ascociation Vol 55 p.5-54

²² Levitt, Mairi, 2013, "Perceptions of nature, nurture and behaviour." <http://www.lsspjournal.com/content/9/1/13>

yang disadari (*conscious competence*).²³ Hal ini terkait erat dengan *neuro-linguistic programming (NLP)* yang didefinisikan oleh Bandler, “...*NLP is an accelerated learning strategy for the detection and utilization of patterns in the world. Bahkan ditambahkan juga NLP is an attitude and a methodology, which leaves behind a trail of techniques.*” Kesadaran tentang diri dan lingkungan tersebut juga ditegaskan oleh Ulrich dalam wawancara dengan Kompas, ketika berkunjung di Indonesia. Berikut adalah wawancara dengan Ulrich.

*Para pimpinan bisnis mulai menyadari bahwa untuk bisa beradaptasi dengan kondisi bisnis yang terus berkembang juga ekspektasi pelanggan maupun pemangku kepentingan yang beragam. Profesional di bidang HR mentransformasi aspirasi menjadi aksi nyata, perlu memperhatikan tiga faktor. Yang pertama adalah talent yang memiliki kompetensi, komitmen dan kontribusi secara aktif untuk perusahaan. Kedua, perusahaan juga perlu menetapkan sebuah budaya yang mendorong terbentuknya sebuah identitas karyawan yang selaras dengan strategi yang diterapkan. Dan yang terakhir adalah kepemimpinan (leadership) yang mumpuni dan bisa mengerahkan karyawan kepada strategi yang tepat. Seorang professional HR harus mampu menjadi arsitek dari ketiga hal tersebut untuk dapat membantu line manager mengelola karyawannya.*²⁴

Berdasarkan pondasi kedua hal tersebut, yaitu psikologi positif dan NLP, manusia melakukan aktivitas di dalam lingkungan organisasi. Beberapa hal perlu diperhatikan agar kontribusi individu menghasilkan nilai tambah optimal. Ada karonim empat E yang dapat menjadi panduan, yaitu: *enjoy, easy, excellent, dan earning* (menyenangkan, mudah, terbaik, dan memberikan pendapatan).²⁵

Organisasi berkepentingan untuk mendorong profesional SDM, khususnya pada fungsi departemen SDM, memiliki peran sebagai pembangun sistem kerja berkinerja unggul (SKKU). Pendekatan kesisteman menekankan pengertian sistem bukan saja sistem keras (*hard systems*) namun terlebih sistem lunak (*soft systems*), khususnya sistem aktifitas manusia (*human activity systems*). Departemen SDM membangun dan menjalankan SKKU melalui peran sebagai pembangun kapabilitas (*capability builder*), kampiun perubahan (*change*

²³ Bandler dan Grinder sebagai penemu neuro-linguistic programming (NLP) dalam Philip Hayes, 2006, *NLP Coaching*, Berkshire: Open University, p. 14

²⁴ PortalHR, 2012

²⁵ Soebekti, 2010,

champion), inovator dan integrator SDM (*HR innovator and integrator*), serta proponent teknologi (*technology proponent*)²⁶. Ulrich menyatakan:

... kompetensi yang akan mendongkrak reputasi dan kinerja bisnis adalah kemampuan dan keaktifan untuk membangun kepercayaan dengan pimpinan bisnis atau orang-orang kunci dari kesuksesan bisnis. Selain itu, profesional HR akan berpotensi memperoleh kesuksesan apabila ia adalah seorang yang inovatif, integrator, pembangun kapabilitas, dan melek teknologi.²⁷

Dalam tahap *rich picture* sebagai *purposeful activity* tersebut, dapat dilihat dari sisi proses atau dari konten ataupun keduanya. Untuk tujuan penelitian ini, *rich picture* menekankan baik konten (*theoretical framework*) atau disebut juga SSM *content* (c) maupun proses atau disebut SSM *problem solving* (p) pada Bank BTN. Sehingga, hasil *rich picture* pada Bank BTN dipinjam sebagai kerangka teori SSM untuk tujuan *research interest*.

Praktik penyusunan *rich picture* dibuat berulang-ulang dengan berbagai kelompok dan pada berbagai cabang bank BTN pada tahapan *finding out*. Pemilihan Polaprima serta implementasinya dapat dikatakan situasi problematis. Di satu sisi kondisi ideal ini sudah dirumuskan dan disepakati untuk dihidupi dalam praktik organisasi, namun harus diakui kendala yang dihadapi adalah proses internalisasi tidak mudah.²⁸ Djojosumarto²⁹ menekankan pentingnya kompetensi dan integritas seperti dua sisi pada uang. Fakta tentang pengembangan kompetensi secara internal tidak berjalan dengan baik tercermin pada agenda kedelapan RUPS Bank BTN, 24 Februari 2014 yang menguatkan pembatalan pengangkatan Sdr. Mas Guntur Dwi S. dan Sdr. Poernomo sebagai direktur perseroan seperti keputusan RUPS luar biasa pada 28 Desember 2012. RUPS mengukuhkan pemberhentian Sdr. Evi Firmansyah dan Sdr. Saut Pardede sebagai Direktur Perseroan terhitung sejak tanggal 6 Desember 2013. Masalah

²⁶ Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, and Mike Ulrich, 2012, *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York: The RBL Institute & The McGrawHill Company.

²⁷ Portal HR, "Leadership Lebih Penting dari Great Leader", <http://www.portalhr.com/business-overview/leadership/dave-ulrich-leadership-lebih-penting-dari-great-leader/>

²⁸ FGD di kantor pusat dan cabang Bank BTN, 17 kali pada periode 2013-2014

²⁹ Subardjo Djojosumarto, komisaris Bank BTN 2013, mantan direktur Bank Indonesia yang memimpin Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia, wawancara 23 September 2013

kepemimpinan baik dari internal maupun eksternal dapat diartikan sebagai *symptom* masalah.³⁰ Hal ini juga dikuatkan dengan wawancara dengan kepala Divisi Widyaiswara Direktorat Pengembangan SDM OJK³¹ tentang wacana peninjauan kembali angka biaya pengembangan SDM 5% karena kesulitan penyerapan dalam kegiatan..

4.2.2 Analisis Sosial, Peran, Norma, Nilai, dan Politik Organisasi Perbankan di Indonesia

Organisasi bank tergabung dalam Perbanas (Perhimpunan Bank-Bank Umum Nasional) sebagai asosiasi organisasi bank yang berdiri pada 1951 telah melewati jalan panjang mewujudkan visi dan misinya.³² Posisinya terhadap Pemerintah, DPR, dan Bank Indonesia merupakan mitra kerja (*partner*) yang secara proporsional dan profesional aktif memberikan masukan dalam upaya membentuk tatanan sistem perbankan dan keuangan yang sehat dan stabil baik secara mikro maupun makro. Para bankir bergabung dalam organisasi profesi Ikatan Bankir Indonesia (IBI) dan ujung tombak kualitas SDM perbankan secara strategis dilakukan oleh LPPI sejak 18 Desember 1958. Sertifikasi profesi bankir dilakukan oleh LSPP sejak 26 Oktober 2006 yang dibentuk dan didukung IBI, Perbanas, HIMBARA, Perbarindo, Asbanda dan Asbisindo. LSPP telah memperoleh lisensi dari BNSP pada 19 Juni 2008 mencakup bidang: 1) *audit internal*, 2) *treasury dealer, settlement*, dan *money broker*, 3) *wealth management*, 4) *risk management*.

Pengembangan SDM dimulai dengan memahami sistem perbankan Indonesia yang memiliki banyak *systems holons* seperti Bank Indonesia, OJK, Departemen Keuangan, dan *sub-systems holons* terkait seperti Himbara, Perbanas, IBI, Asbanda, LPPI, Perbanas Institute, LSPP, dan *training provider*. Dari analisis sosial dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan kompetensi

³⁰“Pengumuman Hasil Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan PT Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. 2014” [http://www.btn.co.id/getattachment/9cbbafc7-55ed-4e82-a79f-fed6e4c34f12/Keputusan-RUPST-2014-\(1\).aspx](http://www.btn.co.id/getattachment/9cbbafc7-55ed-4e82-a79f-fed6e4c34f12/Keputusan-RUPST-2014-(1).aspx) Keputusan tersebut menindaklanjuti hasil *fit and proper test* direksi dan pejabat eksekutif BTN yang dilaksanakan Bank Indonesia (BI).

³¹ Tarihoran, Kadiv Widyaiswara Direktorat Pengembangan SDM OJK, wawancara 25 November 2014

³² <http://www.perbanas.org>

perbankan melalui proses panjang telah menghasilkan sejumlah kemajuan ditandai dengan sertifikasi manajemen risiko 1-5, serta diterbitkannya buku kompetensi general banking 1-3 dan perbankan syariah oleh LSPP³³. Namun demikian, dibandingkan dengan kebutuhan dan tuntutan global hasil tersebut masih belum memadai baik dari segi jumlah maupun kualitasnya.

Beberapa hasil yang menjadi tonggak dalam pengembangan kompetensi SDM tentang peran (*role*), norma (*norms*), dan nilai-nilai (*value*), terwujud dalam misi dan visi organisasi. Sebagai individu bankir harus mengikuti kode etik bankir. Kode etik bankir Indonesia berisi sembilan butir yang ditetapkan oleh IBI (Ikatan Bankir Indonesia) melalui proses panjang dan intensif. Berdasarkan penuturan Djojosumarto Rachmat Saleh mantan gubernur Bank Indonesia terlibat sangat aktif dalam perumusan dan dihormati integritasnya dalam perumusan Kode Etik Bankir.³⁴ Pemahaman *good corporate governance* (GCG) sebagai sebuah struktur yang mengatur pola hubungan, sistem pengecekan dan perimbangan yang transparan atas penentuan tujuan perusahaan, pencapaian, dan pengukuran kinerja³⁵ menjadi alat yang ampuh. Organisasi juga menggunakan kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility-CSR*) untuk meningkatkan nilainya. Kegiatan CSR di banyak bank sudah dipisahkan dari kegiatan *marketing* yang mencerminkan aktivitas CSR pada tiga level dari: mencari keuntungan, menyejahterakan masyarakat, dan memelihara lingkungan disingkat menjadi 3 P (*profit, people, dan planet*).³⁶

Analisis situasi politik pengembangan SDM perbankan Indonesia dipengaruhi sejumlah regulasi terkait, “surat keputusan direksi Bank Indonesia No 31/310/KEP/Dir dilanjutkan dengan pengaturan jumlah bank dengan Arsitektur Perbankan Indonesia (API) dapat dikatakan kurang berhasil. Perbanas dengan menyodorkan Lanskap Perbankan untuk menciptakan, “*sistem perbankan yang sehat, kuat, dan efisien, sehingga tercipta kestabilan sistem keuangan dalam*

³³ “Memahami Bisnis Bank”, <http://www.lspp.ikatanbankir.com/home/artikel.php?id=150>

³⁴ Syafrizal Dahlan, 2014, *Legacy Sang Legenda*, pp. 200-217

³⁵ Daniri dalam Wilson Arafat, 2010, *Good Corporate Governance*, Jakarta: Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia dan Penerbit Andi

³⁶ Laporan tahunan Bank BTN 2013, 2014, dan 2015

rangka mendorong pertumbuhan ekonomi nasional.”³⁷ Cetak biru perbankan nasional ini diharapkan bisa menjadi rujukan untuk menyusun rancangan undang-undang (RUU) API. Para pihak terkait harus memperjuangkan API tidak sekadar produk PBI yang hanya mengikat bank sentral dan bank yang diaturnya, tetapi juga harus bisa menjadi undang-undang milik semua pemangku kepentingan dan mereka yang terkait dengan industri perbankan agar Indonesia bisa memiliki bank berskala internasional.³⁸

Terkait dengan pengembangan SDM, aturan yang secara politik harus dilakukan adalah menegaskan kembali biaya pelatihan dan pengembangan 5% dari total biaya SDM jangan diletakkan di pusat yang membuat repot.³⁹ Persepsi tentang jumlah biaya pelatihan berkembang dinamis karena, “... *sampai ada salah satu bank pemerintah yang istilahnya lempar handuk karena sudah terlalu banyak akumulasinya. Mereka mengatakan sudah sebanyak gini tidak bisa kita habiskan.*”⁴⁰

Dalam industri perbankan yang diatur dengan regulasi cukup ketat, ketidakpastian (*uncertainty*), kompleksitas (*complexity*) dan konflik dalam organisasi (*intra organizational conflict*) berkembang terutama karena wilayah kerja yang luas dan persaingan yang ketat baik tekanan dari luar organisasi maupun dari dalam terkait dengan pengembangan karir. Kode Etik Bankir⁴¹ adalah panduan bertindak secara internal maupun eksternal.

Meningkatkan kapabilitas organisasi menjadi tanggung jawab segenap *stakeholder* sehingga pada bank besar ada dua orang direktur, yaitu direktur MSDM dan direktur Kepatuhan. Direktur SDM bisa membawahi divisi: kebijakan dan pengembangan SDM, operasional SDM, dan pengelolaan pekerja untuk kontrak dan *outsourcing*. Sedangkan direktur kepatuhan membawahi divisi: manajemen risiko, kepatuhan, perencanaan strategi dan pengembangan bisnis, hukum, serta pendidikan dan pelatihan. Sekjen Ikatan Bankir Indonesia (IBI)⁴²

³⁷ Sigit Pramono, diskusi panel 13 Desember 2013

³⁸ Sigit Pramono, diskusi panel 13 Desember 2013

³⁹ Farid Aulia, DSDM Bank Indonesia, wawancara 23 Juni 2014

⁴⁰ Ibid

⁴¹ “Profil Ikatan Bankir Indonesia”, <http://ikatanbankir.com/ibi/content.php?id=1&top=2>

⁴² Iqbal Latanro, dirut Bank BTN 2013, wawancara 9 Oktober 2013

dan Ketua LPPI⁴³ menegaskan peranan penting dan kritikal profesi bankir transaksi operasional bank tidak dibatasi negara (*border less transaction*).

4.2.3 Analisis Sosial, Peran, Norma, Nilai, dan Politik Bank BTN

Bank BTN melaksanakan sejumlah strategi *best practice human capital* dengan arah pengembangan: membangun budaya transformasi; membangun *human capital housing bank* bertaraf internasional; membangun strategi dan taktik penerapan, kebijakan, proses, kemampuan pegawai, dan teknologi pendukung (*strategic & tactical HC practices*).

Visi Bank BTN “Menjadi bank yang terkemuka dalam pembiayaan perumahan” tidak menunjukkan secara spesifik orientasi *customer-nya*. Namun industri yang dilayani, yaitu “pembiayaan perumahan” secara eksplisit menjadi sasaran transformasi sasaran jangka panjang menjadi “*The Leading Property Bank in Indonesia with World Class Service Quality*”.⁴⁴

Visi Bank BTN tidak mengalami perubahan. Namun Bank BTN pada tahun 2019 diharapkan memiliki standar kualitas produk dan layanan yang sejajar dengan perusahaan terkemuka dunia (*global company*), sehingga dapat menjadi *the best mortgage bank in south east asia*. Organisasi bank di Indonesia diwajibkan membuat rencana bisnis bank (RBB)⁴⁵ yang diatur dalam pokok-pokok aturan termasuk rencana pengembangan organisasi dan SDM. Dalam rangka mencapai visi dan misinya, bank menetapkan sasaran strategis yang disusun secara realistis berdasarkan prinsip kehati-hatian dan penerapan manajemen risiko. Salah satu risiko adalah risiko reputasi dan SDM. Pencapaian RBB secara korporat menjadi tanggung jawab pengurus bank (*board of director-BOD*) dengan diawasi oleh dewan komisaris (*board of commissioners-BOC*), serta dilaporkan kepada pemegang saham (*shareholders*) maupun regulator perusahaan terbuka harus mengikuti aturan Badan Pengelolaan Pasar Modal (Bapepam).

Sementara itu, misi Bank BTN adalah: 1) Memberikan pelayanan unggul dalam pembiayaan perumahan dan industri terkait, pembiayaan konsumsi dan

⁴³ Subardjo Djojosumarto, wawancara 23 September 2013

⁴⁴ Maryono, dirut Bank BTN 2014, wawancara 13 Oktober 2014

⁴⁵ Peraturan Bank Indonesia nomor 12/21/PBI/2010

usaha kecil menengah. 2) Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan produk, jasa dan jaringan strategis berbasis teknologi terkini. 3) Menyiapkan dan mengembangkan *human capital* yang berkualitas, profesional dan memiliki integritas tinggi. 4) Melaksanakan manajemen perbankan yang sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan *good corporate governance* untuk meningkatkan *shareholder value*. 5) Mempedulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya.

Bank BTN memahami betul *customer* yang dilayaninya. Meskipun demikian, pernyataan misinya membatasi perkembangan untuk tumbuh dan berkembang. Melalui misinya bank mewujudkan dalam strategi bisnis. Strategi usaha bank BTN dalam rencana jangka panjang (RJB) 2013-2017 ingin mencapai target utama menjadi bank nomor 7 terbesar di Indonesia dalam sisi aset dan tetap menjadi *market leader* dalam bidang KPR.⁴⁶ Dari sisi SDM, Bank BTN menjadikan transformasi budaya kerja sebagai salah satu alatnya, “Menjadikan budaya kerja sebagai pemacu peningkatan kinerja perusahaan dan melakukan kajian *rebranding* sebagai proses awal menuju *world class banking*.”

Nilai yang dianut bankir bank BTN terikat pada kode etik bankir dan sikap altruisme yang tercermin pada pernyataan value dua belas budaya perusahaan Bank BTN yang masing masing terdiri atas beberapa karakter: Pertama: budaya ramah, sopan, dan bersahabat. Kedua: budaya peduli, proaktif, dan cepat tanggap. Ketiga: budaya berinisiatif melakukan penyempurnaan, Keempat: budaya berorientasi menciptakan nilai tambah. Kelima: budaya menjadi contoh dalam berperilaku baik dan benar. Keenam: budaya memotivasi penerapan nilai-nilai budaya kerja. Ketujuh: budaya kompeten dan bertanggung jawab. Kedelapan: budaya bekerja cerdas dan tuntas. Kesembilan: budaya konsisten dan disiplin. Kesepuluh: budaya jujur dan berdedikasi. Kesebelas: budaya tulus dan terbuka. Keduabelas: budaya saling percaya dan menghargai. Duabelas budaya Bank BTN tersebut diringkas menjadi enam nilai dasar yang disingkat Polaprima⁴⁷ yang merupakan singkatan dari: Pelayanan Prima, Inovasi (*innovation*), Keteladanan (*role model*), Profesionalisme, Integritas, dan Kerjasama.

⁴⁶ Laporan Berkelanjutan Bank BTN 2013, p. 11

⁴⁷ FGD di BTN kantor pusat dan cabang, 2013 s.d. 14 Okt 2014

Tabel 4.2 Visi, Misi, dan Value Bank BTN 2013 dan 2014

	2013	2014
Visi	Menjadi bank yang terkemuka dalam pembiayaan perumahan.	Menjadi bank yang terdepan dalam pembiayaan perumahan.
Misi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan pelayanan unggul dalam pembiayaan perumahan dan industri terkait, pembiayaan konsumsi dan usaha kecil menengah. 2. Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan produk, jasa dan jaringan strategis berbasis teknologi terkini. 3. Menyiapkan dan mengembangkan <i>human capital</i> yang berkualitas, profesional dan memiliki integritas tinggi. 4. Melaksanakan manajemen perbankan yang sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan <i>good corporate governance</i> untuk meningkatkan <i>shareholder value</i>. <p>Mempedulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Memberikan pelayanan unggul dalam pembiayaan perumahan dan industri terkait, pembiayaan konsumsi dan usaha kecil menengah. 6. Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan produk, jasa dan jaringan strategis berbasis teknologi terkini. 7. Menyiapkan dan mengembangkan <i>human capital</i> yang berkualitas, profesional dan memiliki integritas tinggi. 8. Melaksanakan manajemen perbankan yang sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan <i>good corporate governance</i> untuk meningkatkan <i>shareholder value</i>. <p>Mempedulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya.</p>
Core Values	Pola Prima: Pelayanan Prima, Inovasi (<i>innovation</i>), Keteladanan (<i>Role Model</i>), Profesionalisme, Integritas, Kerjasama	<p>Nilai Perusahaan: <i>professionalism, competitiveness, integrity, lean, innovation, strive for excellence</i></p> <p>Budaya Perusahaan "BTN TERDEPAN GCG RUMAHKOE": Bankir Terunggul yang menerapkan Inovasi dengan Integritas yang tinggi Dan Effisien Melampaui harapan masyarakat dan lingkungan <i>for me Great is not good enough, Challenges are accepted, Green is amust. Therefore I Reach for growth and learning opportunities, Utilize environmental friendly technology and innovation, Make interest of clients'and communities happen, Act accountable and dependable, Hate arrogance and dishonesty, Keep communication open, Organize concertes effort as a team player, Embrace lean.</i></p>

Sumber: diolah dari Laporan Tahunan dan Laporan Berkelanjutan Bank BTN 2012, 2013, 2014.

Pada masa krisis, ketika upaya merger atau akuisisi didesakkan pihak di luar organisasi, nilai-nilai ini memegang peranan penting. Hal tersebut terlihat pada penolakan yang diupayakan mulai dari karyawan terendah sampai ke tingkat direksi. Bahkan mantan direksi pun turut melakukan demonstrasi penolakan.⁴⁸

Kegiatan dan penghargaan manajemen mendorong setiap insan Bank BTN untuk konsisten dalam pikiran, perkataan, dan tindakan, sesuai dengan ketentuan

⁴⁸ Kompas, 17 Juni 2014, "Pemerintah Jual BTN", <http://lipsus.kompas.com/topikpilihanlist/3053/1/pemerintah.jual.btn> dan Kompas, 19 Mei 2014, "CT: Indonesia Perlu Bank Besar, (Tapi) Tak Harus gabungkan Mandiri-BTN", <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2014/05/20/1037496/CT.Indonesia.Perlu.Bank.Besar.Tapi.Tak.Harus.Gabungkan.Mandiri-BTN>

Bank BTN, kode etik profesi, serta prinsip-prinsip kebenaran yang terpuji. Pada masa krisis, ketika upaya merger atau akuisisi didesakkan pihak di luar organisasi, nilai-nilai ini memegang peranan penting dalam ujud penolakan dari karyawan terendah sampai ke tingkat direksi. Bahkan mantan direksi pun turut melakukan demonstrasi penolakan.⁴⁹ Masalahnya tidak sederhana karena situasi politik ditentukan oleh sejumlah keputusan, kebijakan, dan situasi politik kantor dan di luar kantor Bank BTN.

Pada *disposition of power* bahwa kekuasaan tertinggi di Bank BTN berada di tangan direktur utama yang bertanggung jawab kepada komisaris dan menteri BUMN terlihat saat pergolakan penggabungan (merger atau akuisisi) Bank BTN dengan salah satu bank persero lainnya.⁵⁰ Hal ini, juga mempengaruhi politik kantor yang dimanifestasikan dalam penempatan pimpinan puncak manajemen. Dalam operasional Bank BTN terdapat satu wakil direktur utama dan empat direktur yang memiliki supervisi yang berbeda-beda dengan komposisi dan penempatan pejabat dipengaruhi secara eksternal maupun internal.⁵¹

Strategi transformasi yang meliputi: *resourcing strategy, learning and development strategy, reward strategy, dan employee relation strategy*⁵² digunakan dalam transformasi budaya Bank BTN. Kebijakan menggunakan *Integrated HCM* sebagai pedoman memang sedikit meningkatkan kinerja.⁵³ Hal ini tercermin dari rasio laba/karyawan yang meningkat dari 190,98 juta pada 2012 menjadi 195,86 juta pada 2013. Namun hal ini tidak berlanjut pada 2014

Upaya mempertahankan Bank BTN dalam fungsi dan peranannya sekarang dirasa penting. Hal tersebut terlihat dari jawaban komisaris (sampai dengan 2013) Bank BTN, Subardjo, "Memang ada rencana bank BTN akan digabung dengan BNI, BRI atau Mandiri. Tapi diurungkan karena jadi tidak ada

⁴⁹ Kompas, 17 Juni 2014, dan 19 Mei 2014

⁵⁰ Kompas, 13 Mei 2014, "Mencari Jodoh untuk BTN..." Rencana Bank Mandiri mengakuisisi BTN merupakan isu lama. Pada 2005, Direktur Utama Bank Mandiri ketika itu, Agus D Martowardojo, sudah mengajukan rencana membeli BTN. Kemudian pada 2008, Bank Rakyat Indonesia (BRI) juga mengutarakan minatnya untuk meminang BTN pada Kementerian BUMN, <http://properti.kompas.com/read/2014/05/13/1224279/Mencari.Jodoh.untuk.BTN>.

⁵¹ Laporan berkelanjutan Bank BTN 2013, 17

⁵² Armstrong, 2008, *Strategic Human Resource Management*, London; Kogan Page Limited, pp. 89-159

⁵³ Laporan berkelanjutan Bank BTN 2013, 39

*bank khusus perumahan. Sementara di seluruh dunia itu ada.” Rencana ini kemudian ditolak baik oleh karyawan Bank BTN maupun Pemerintah pusat dalam hal ini presiden karena alasan situasi politik menjelang pemilu presiden.*⁵⁴

4.3. Siklus Kedua: Pemilihan dan Penamaan Sistem yang Relevan

Teori Kompetensi SDM dikombinasikan dengan rumus PQR, panduan metode Checkland dan Poulter⁵⁵ untuk menyusun definisi akar permasalahan (*root definition*). Berikut ini adalah *root definition* dari serba sistem aktivitas manusia yang relevan setelah melalui proses diskusi dengan pembimbing, baik untuk tujuan akademik maupun pemecahan masalah.

Tabel 4.3 *Root Definition Research Interest dan Problem Solving Interest*

Nama RD	Kegiatan
Human Capital Competency Bank BTN	Sebuah sistem yang dimiliki dan diproses oleh Divisi <i>Human Capital</i> Bank BTN yang dapat membangun <i>Human Capital Competency</i> (P), dengan melaksanakan program formal pendidikan, pelatihan, dan pengembangan (Q) maupun informal (<i>coaching, mentoring</i> dan <i>empowering</i>), dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yaitu menjadikan setiap karyawan sebagai <i>great performer</i> yang terampil, profesional, berintegritas, dan berperilaku etis sebagai bankir (R).
Pemosisi Strategis	Sebuah sistem yang dimiliki dan diproses oleh Divisi <i>Human Capital</i> organisasi bank yang dapat menciptakan peranan sebagai <i>Strategic positioner</i> bagi karyawannya (P), dengan mengadakan program formal pendidikan, pelatihan, dan pengembangan (Q) maupun informal (<i>coaching, mentoring</i> dan <i>empowering</i>), dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yaitu menjadikan setiap karyawan sebagai <i>Strategic Positioner</i> yang terampil, profesional, berintegritas, dan berperilaku etis sebagai bankir (R).
Proaktifis Kredibel	Sebuah sistem yang dimiliki dan diproses oleh Divisi <i>Human Capital</i> organisasi bank yang dapat menciptakan peranan sebagai Aktivistis Kredibel (P), dengan melaksanakan program formal pendidikan, pelatihan, dan pengembangan (Q) maupun informal (<i>coaching, mentoring</i> dan <i>empowering</i>), dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yaitu menjadikan setiap karyawan sebagai <i>Credible Activist</i> yang terampil, profesional, berintegritas, dan berperilaku etis sebagai bankir (R).
High Performance Work Systems	Sebuah sistem yang dimiliki dan diproses oleh Divisi <i>Human Capital</i> organisasi bank yang dapat membangun <i>High Performance Work Systems</i> sesuai perannya sebagai 1) <i>Capability Builder</i> , 2) <i>Change champion</i> , 3) <i>HR Innovator and integrator</i> serta 4) <i>Technology proponent</i> (P), dengan melaksanakan program formal pendidikan, pelatihan, dan pengembangan (Q) maupun informal (<i>coaching, mentoring</i> dan <i>empowering</i>), dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yaitu menjadikan setiap karyawan sebagai <i>High Performer</i> yang terampil, profesional, berintegritas, dan berperilaku etis sebagai bankir (R).

Sumber: diolah oleh peneliti

⁵⁴ Kompas, 5 Mei 2014, <http://properti.kompas.com/read/2014/05/05/2333213/.Akuisisi.BTN.Batal>.

⁵⁵ Peter Checkland & John Poulter, 2006, *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers, and Students*. England: John Wiley & Sons Ltd.

Dalam *root definition* yang menggambarkan apa (*what*), bagaimana (*how*) dan mengapa (*why*), terkait dengan proses transformasi dalam organisasi Bank BTN bertujuan pemecahan masalah dinamai RD 1: *Human Capital Competency*. Untuk tujuan akademik, RD2: Pemosisi Strategik, RD 3: Proaktifis Kredibel, dan RD 4: *High Performance Work Systems*.

RD digunakan sebagai dasar pembuatan model konseptual sehingga diuji dan disempurnakan dengan alat bantu analisis CATWOE yang merupakan pengingat (*mnemonic*) yang menggambarkan sebuah sistem aktivitas manusia yang relevan yang dipilih peneliti dari abstraksi gambaran kaya dan analisis temuan data.

Tabel 4.4 CATWOE Pengembangan Kompetensi *Human Capital* PT Bank BTN

Definisi Akar Permasalahan Pengembangan Kompetensi <i>Human Capital</i> BTN:	
Sebuah sistem yang dimiliki dan diproses oleh Divisi <i>Human Capital</i> Bank BTN yang membangun kembali <i>Human Capital Competency</i> (P) berdasarkan pemahaman holistik baru dengan melaksanakan program formal pendidikan, pelatihan, dan pengembangan (Q) maupun informal (<i>coaching, mentoring</i> dan <i>empowering</i>) pada seluruh organisasi baik pusat maupun cabang dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yaitu menjadikan setiap karyawan sebagai <i>great performer</i> yang terampil, profesional, berintegritas, dan berperilaku etis sebagai bankir (R).	
C = Customers	Penerima manfaat dari proses transformasi: PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, <i>bankir, pejabat ptruktural yang membawahi human capital</i>
A = Actors	Siapa yang melakukan transformasi: PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, <i>Human Capital Division, Pejabat Struktural human capital development, provider, konsultan</i>
T = Transformation	Konversi dari proses <i>input</i> menjadi <i>output</i> : penerimaan penuh kesadaran akan pentingnya pengembangan <i>human capital</i> melalui pendidikan, pembelajaran, dan pengembangan untuk menjadi bankir profesional.
W = Worldviews (Weltanschauung)	Pengembangan organisasi melalui pemosisi strategis adalah salah satu strategi dalam serangkaian proses transformasi yang dilakukan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk untuk menjadi <i>The leading property bank in Indonesia with world class service quality</i> .
O = Owners	PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk (melalui RUPS) dan Kementerian BUMN.
E = Environment	Kebijakan Bank Indonesia dan OJK, Kebijakan Menteri BUMN, Hambatan birokratis, Keterbatasan Waktu dan Anggaran.
Efikasi	Keberadaan kebijakan direktur bidang pengembangan <i>human capital</i> yang tidak sebatas biaya minimal.
Efisiensi	Keberadaan peraturan internal <i>human capital</i> Bank BTN yang mengukur rasio biaya rasio biaya pengembangan dengan hasil yang diharapkan.
Efektivitas	Keberadaan peraturan Bank BTN yang mengukur pencapaian strategik pengembangan dengan hasil yang optimal.
Elegan	Keutamaan pengembangan <i>human capital</i> Bank BTN yang elok dan berdaya pikat.
Etika	Keutamaan pengembangan <i>human capital</i> Bank BTN yang sesuai dengan moral dan tata kelola penyelenggaraan organisasi yang baik.

Sumber: diolah oleh peneliti

Kriteria pengukuran kinerja sistem sengaja menggunakan 5 (lima) kriteria karena organisasi perbankan sarat dengan kriteria keempat dan kelima meliputi: efikasi (*efficacy*), efisiensi (*efficiency*), efektifitas (*effectiveness*), elegan (*elegance*), dan etis (*ethicality*). Secara metodologi, kelima kriteria ini memberikan kerbaruan dalam riset SDM yang selama ini menggunakan dua kriteria efektif dan efisien. Hal ini menjadi penjelasan mengapa pilihan metode penelitian ini memiliki keunikan yang tidak ditemukan pada metode kualitatif konvensional seperti ditulis Klimoski.⁵⁶ Kriteria *efficacy* menjawab apakah proses T dari sistem aktivitas yang punya maksud tersebut benar-benar menjawab kebutuhan akan hasil yang diinginkan. Kriteria *efficiency* menjawab apakah T yang berlangsung dilaksanakan dengan penggunaan sumber daya yang minimal. Kriteria *effectiveness* menjawab apakah T dari sistem aktivitas yang punya maksud tersebut membantu pencapaian tujuan yang lebih tinggi tingkatnya atau yang lebih panjang jangkanya. Kriteria *ellegance* menjawab apakah transformasi berlangsung dengan elok dan elegan. Kriteria *ethics* menjawab apakah transformasi mendapat pembenaran secara moral. Sistem di *real world* tidak pernah sempurna sehingga memerlukan interaksi dengan *theoretical framework* agar memenuhi syarat *efficacy, efficiency, effectiveness, ellegance, dan ethics (5 E)*.

4.4. Siklus Ketiga: Analisis Pengembangan Kompetensi MSDM melalui Model Konseptual

Model konseptual pada penelitian ini ada empat. Model konseptual merupakan alat intelektual bagi praktisi SSM untuk melakukan diskusi, debat, dan dialog tentang situasi problematis. Model konseptual yang dibuat oleh peneliti bertujuan untuk menjadi pemecah masalah sekaligus solusi dalam menyelaraskan kepentingan organisasi dengan kepentingan individu. Hasilnya merupakan sistem yang gambarannya tidak harus sama dengan dunia nyata, namun merupakan interpretasi peneliti terhadap sistem yang seharusnya dipraktikkan dalam dunia nyata. Gagasan peneliti dalam model konseptual tentunya harus dicocokkan

⁵⁶ Schmitt Klimoski, 1991, *Research Methods in Human Resources Management*, South-Western Publishing, pp. 115-155

kembali dengan persetujuan pihak-pihak yang menjalani situasi ini melalui pembahasan dan diskusi lanjutan. Gagasan peneliti bisa jadi mirip dengan sistem yang sudah berjalan namun dengan sedikit penyempurnaan.

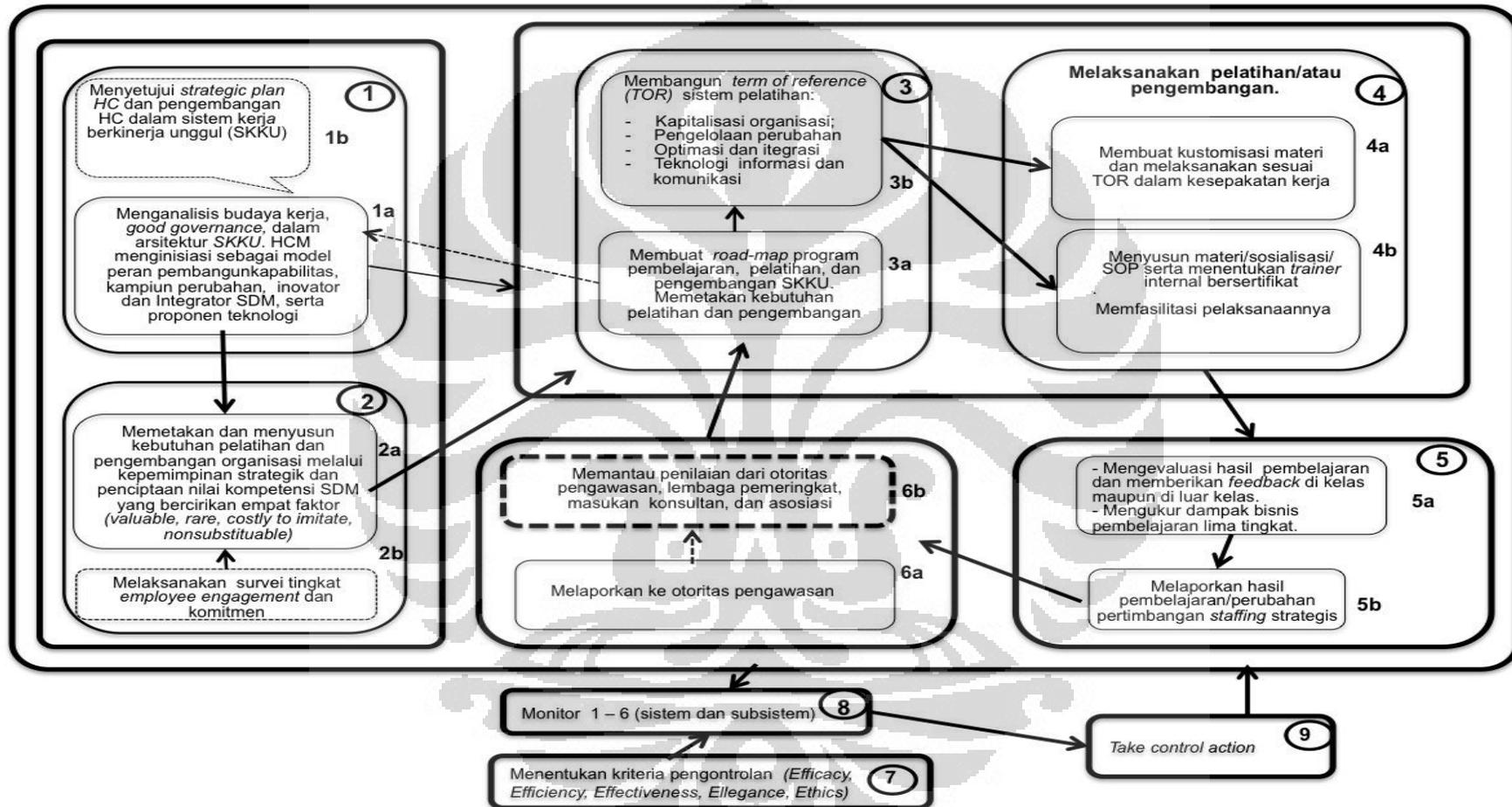
Model konseptual kompetensi SDM menempatkan manusia sebagai yang utama dalam kegiatan bisnis dengan menyadari lingkungan yang berubah dan dinamis. Kemampuan *strategic positioner* ini yang membedakan talenta seorang dengan yang lain. Perbedaan tersebut bukan untuk dilawankan satu sama lain, namun dipertemukan dengan semangat pengembangan tanpa merasa (kecil hati karena talenta yang kecil atau sombong karena talentanya yang besar). Untuk itu *share value* dan komunikasi dijadikan alat utama agar tercapai sinergi dan bisa dieksekusi dengan baik oleh SDM kompeten.

Pada tahap pemodelan konseptual ini, peneliti melakukan dua putaran proses secara bersama-sama dan timbal balik. Yang dimaksud adalah pembuatan model konseptual untuk tujuan pemecahan masalah di Bank BTN sekaligus dilanjutkan dengan refleksi teoritis untuk tujuan akademis. Hal ini merupakan implementasi riset SSM untuk tujuan akademis yang sudah dirintis oleh McKay.⁵⁷

Untuk tujuan pemecahan masalah peneliti menjadikan Bank BTN sebagai rujukan pada tahap perumusan akar permasalahan. Sehingga pada tahap selanjutnya debat tentang model konseptual dilakukan dengan stakeholder Bank BTN. Sedangkan untuk tujuan riset akademik, peneliti banyak memperhatikan permasalahan organisasi bank dan industri perbankan lainnya ketika merumuskan akar permasalahan yang mengarah pada pengelompokan sesuai dengan kegiatan yang bernilai tambah. Untuk debat tentang model konseptual untuk tujuan akademik, peneliti melakukan dengan promotor, kopromotor, para akademisi dan praktisi MSDM. Kegiatan debat model konseptual sebagai refleksi teori ini diteruskan dengan perbaikan yang diinginkan kalangan industri dan otoritas pengawasan perbankan. Fokus yang dibicarakan terkait dengan kebijakan biaya SDM pada organisasi bank sebesar 5% dari total biaya SDM.⁵⁸

⁵⁷ Judy McKay & Peter Marshall, 2001, “*The Dual Imperatives of Action Research.*”, Information Technology & People, Vol. 14 No. 1, 2001, pp. 46-59.

⁵⁸ Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 31/310/KEP/DIR dan PBI No.5/14/PBI/2003 tanggal 23 Juli 2003



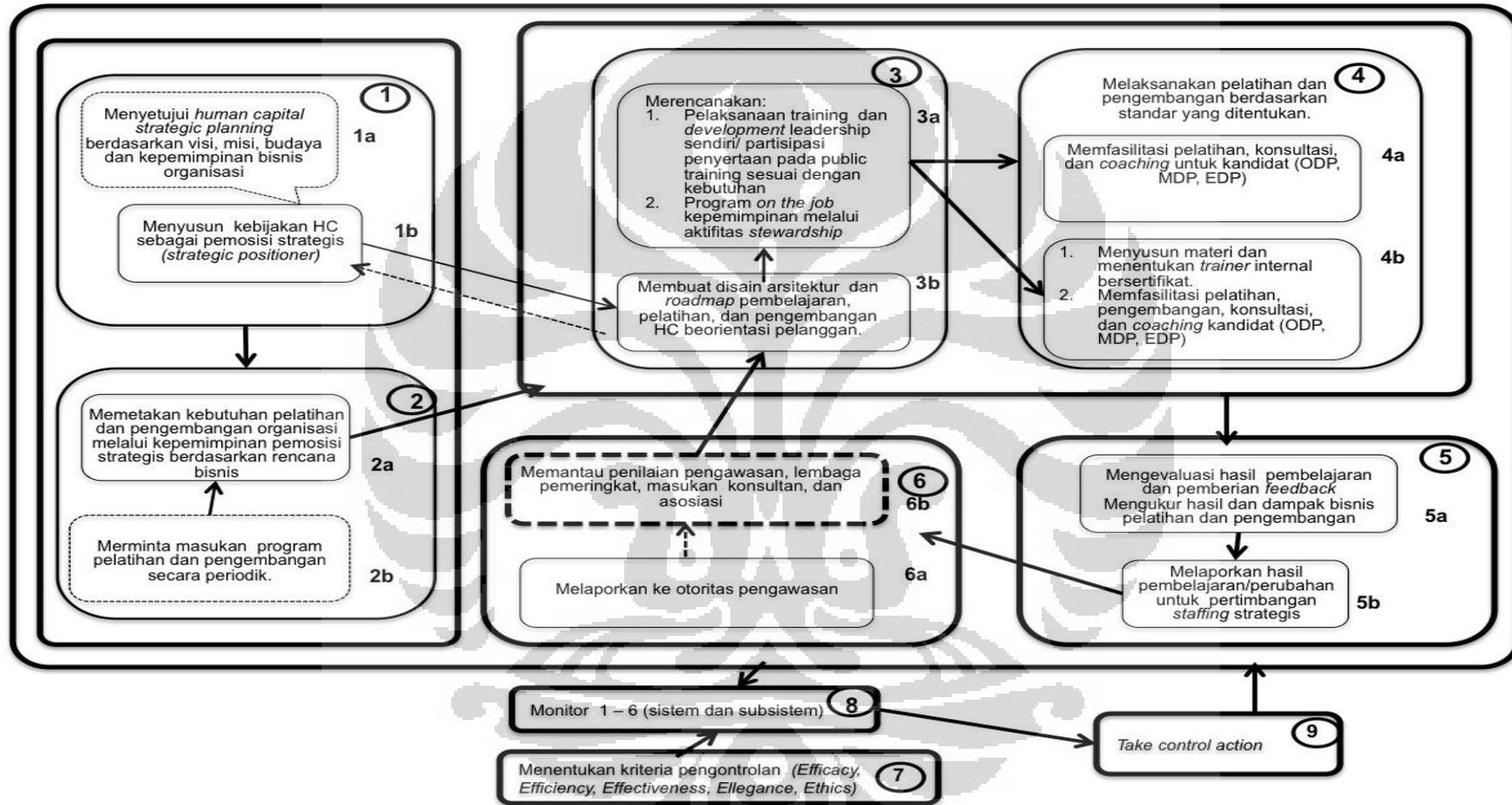
Gambar 4.5 Model Konseptual Transformasi Bank BTN melalui Pengembangan Kompetensi MSDM

Sumber: diolah oleh pene

Tabel 4.5 Kegiatan Sistem Pengembangan Kompetensi MSDM Bank BTN

RD 1: Sebuah sistem yang dimiliki dan diproses oleh Divisi <i>Human Capital</i> Bank BTN yang membangun kembali <i>Human Capital Competency</i> (P) berdasarkan pemahaman holistik baru dengan melaksanakan program formal pendidikan, pelatihan, dan pengembangan (Q) maupun informal (<i>coaching, mentoring</i> dan <i>empowering</i>) pada seluruh organisasi baik pusat maupun cabang dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yaitu menjadikan setiap karyawan sebagai <i>great performer</i> yang terampil, profesional, berintegritas, dan berperilaku etis sebagai bankir (R).	
Keg 1a	Menganalisis budaya kerja POLAPRIMA, <i>good governance</i> , dan program pelatihan pengembangan melalui desain baru kompetensi SDM dalam arsitektur SDM berbasis <i>human capital</i> dengan departemen HCD berperan utama bekerja sama dengan CMO dan PMO. Desain baru Kompetensi SDM meliputi pemosisi strategik, aktivis kredibel dan sistem kerja (SKKU) dalam empat faktor: pembangun kapabilitas, kampion perubahan, Inovator dan Integrator SDM, serta proponen teknologi
Keg 1b	Menyetujui <i>strategic plan HC</i> dan pengembangan HC dalam sistem kerja berkinerja unggul (SKKU)
Keg 2a	Memetakan dan menyusun kebutuhan pelatihan dan pengembangan organisasi melalui kepemimpinan strategik, <i>employee retention</i> , empat faktor HC dalam penciptakan nilai (<i>value creation</i>) kompetensi SDM
Keg 2b	Melaksanakan survei ke semua unit fungsional di kantor pusat dan manajer lini cabang secara periodik kebutuhan pelatihan, tingkat <i>employee engagement</i> , dan komitmen.
Keg 3a	Membuat <i>road-map</i> program pembelajaran, pelatihan, dan pengembangan, serta sistem kerja berkinerja unggul (SKKU).
Keg 3b	Membangun <i>term of reference (TOR)</i> sistem pelatihan: kapitalisasi organisasi; pengelolaan perubahan organisasi; optimasi dan integrasi organisasi; penggunaan teknologi informasi dan komunikasi
Keg 4	Melaksanakan pelatihan dan/atau pengembangan
Keg 4a	Membuat kustomisasi materi dan melaksanakan pelatihan, pengembangan dan coaching bidang sesuai TOR dalam kesepakatan kerja.
Keg 4b	Menyusun materi/sosialisasi/ SOP serta menentukan <i>trainer</i> internal bersertifikat dan memfasilitasi pelaksanaan proses pelatihan, pengembangan, konsultasi, dan <i>coaching sesuai</i> TOR serta memfasilitasi pelaksanaannya.
Keg 5a	Mengevaluasi hasil pembelajaran dan memberikan <i>feedback</i> bersama-sama dengan CMO dan PMO mulai dari reaksi sampai dampak bisnisnya (tingkat 1-5).
Keg 5b	Melaporkan hasil pembelajaran/perubahan untuk pertimbangan <i>staffing</i> strategis. Hasil pembelajaran ini merupakan rapor (<i>dashboard</i>) kinerja SDM dalam organisasi bekerja sama dengan kantor manajemen kinerja strategik (<i>Performance Management Office-PMO</i>).
Keg 6	Melaporkan ke otoritas pengawasan serta memantau penilaian dari otoritas pengawasan, lembaga pemeringkat, masukan konsultan, dan asosiasi untuk perbaikan pada siklus selanjutnya.

Sumber: diolah oleh peneliti



Gambar 4.6 Model Konseptual Kompetensi SDM sebagai Pemosisi Strategik

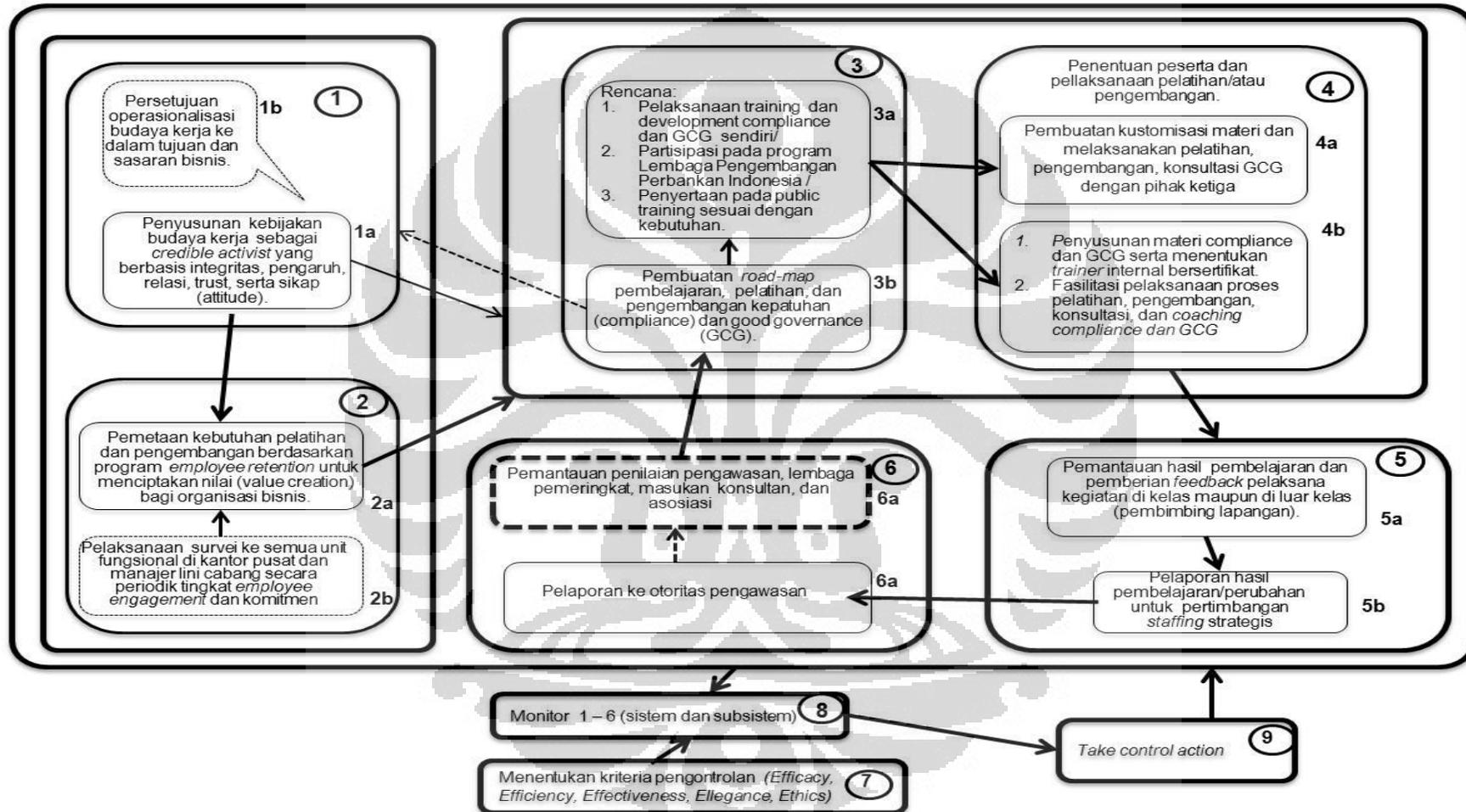
Sumber: Pengolahan data

Universitas Indonesia

Tabel 4.6 Kegiatan Kompetensi MSDM sebagai Sistem Pemosisi Strategis

RD 2:	
Sebuah sistem yang dimiliki dan diproses oleh Divisi <i>Human Capital</i> organisasi bank yang dapat menciptakan peranan sebagai pemosisi strategic (<i>strategic positioner</i>) bagi karyawannya (P), dengan mengadakan program formal pendidikan, pelatihan, dan pengembangan (Q) maupun informal (<i>coaching, mentoring</i> dan <i>empowering</i>), dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yaitu menjadikan setiap karyawan terampil, profesional, berintegritas, dan berperilaku etis sebagai bankir (R).	
Keg 1	Menyusun kebijakan HC sebagai pemosisi strategis berdasarkan visi, misi, budaya kerja dan kepemimpinan yang memenuhi kebutuhan <i>customer</i> .
Keg 2	Memetakan kebutuhan pelatihan dan pengembangan organisasi melalui kepemimpinan pemosisi strategis berdasarkan rencana bisnis sesuai prioritas dan urgensi menurut karyawan sebagai <i>internal customer</i> .
Keg 3a	Membuat disain arsitektur dan <i>roadmap</i> pembelajaran, pelatihan, dan pengembangan HC beorientasi pelanggan yang diimplementasikan pada kegiatan penugasan di kantor (<i>on the job training</i>), teman-teman satu tim (<i>mentoring dan coaching</i>), dan pelatihan formal.
Keg 3b	Merencanakan pelaksanaan <i>training</i> dan <i>development</i> sendiri/partisipasi penyertaan pada <i>public training</i> sesuai dengan kebutuhan/program <i>on the job</i> kepemimpinan melalui <i>stewardship</i> .
Keg 4	Melaksanakan pelatihan dan/atau pengembangan
Keg 4a	Memfasilitasi pelatihan pengembangan, konsultasi, dan <i>coaching</i> kepada kandidat (ODP, MDP, EDP)
Keg 4b	Menyusun materi dan menentukan <i>trainer</i> internal bersertifikat serta memfasilitasi pelaksanaan proses pelatihan, pengembangan, konsultasi, dan <i>coaching</i> kandidat (ODP, MDP, EDP)
Keg 5a	Mengevaluasi hasil pembelajaran dan pemberian <i>feedback</i> serta mengukur hasil dan dampak bisnis dari pelatihan dan pengembangan.
Keg 5b	Melaporkan hasil pembelajaran/perubahan untuk pertimbangan <i>staffing</i> strategis.
Keg 6	Melaporkan ke otoritas pengawasan serta memantau penilaian dari otoritas pengawasan, lembaga pemeringkat, masukan konsultan, dan asosiasi untuk perbaikan pada siklus selanjutnya.

Sumber: diolah oleh penel



Gambar 4.7 Model Konseptual Peranan sebagai Proaktivis Kredibel

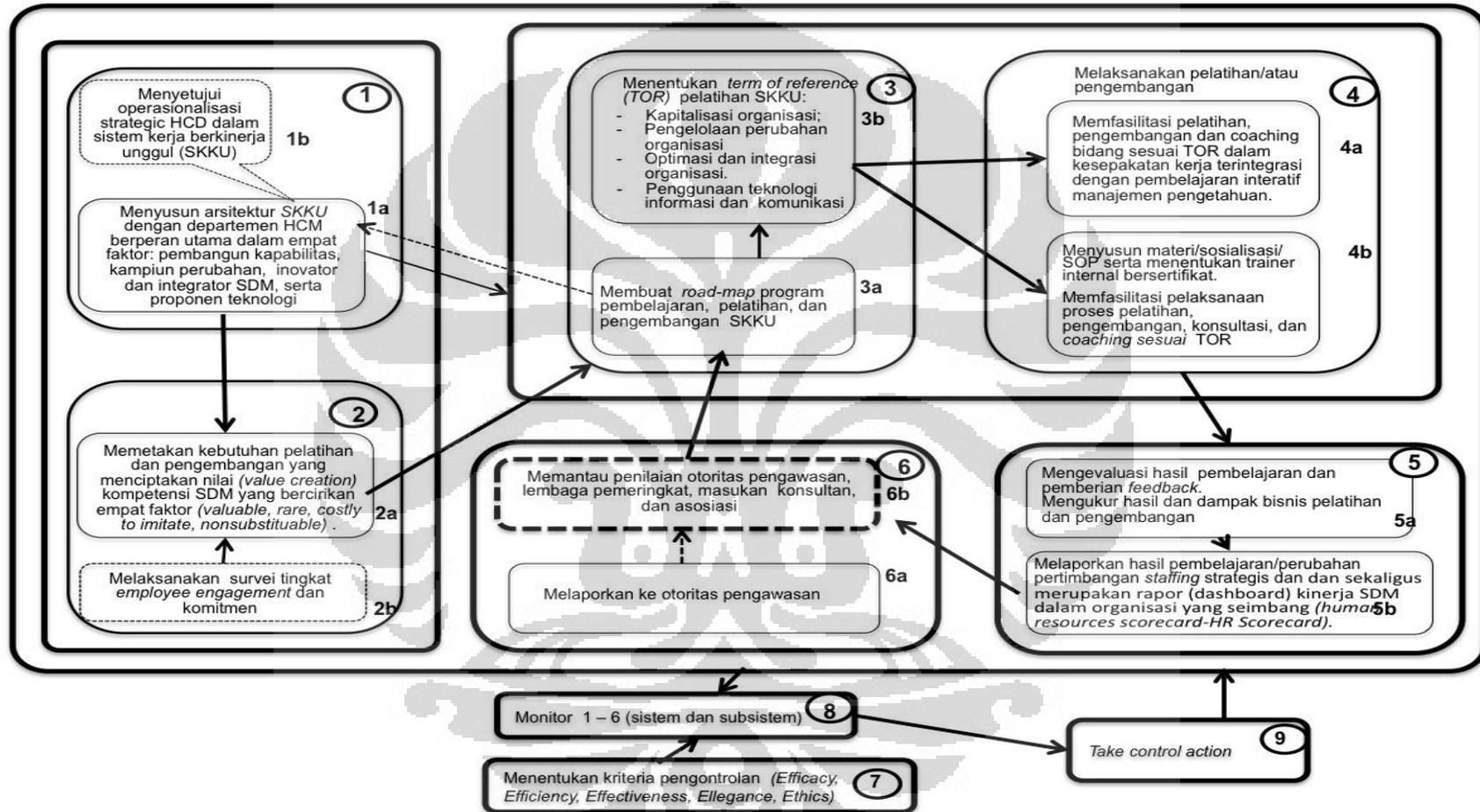
Sumber: diolah oleh peneliti

Universitas Indonesia

Tabel 4.7 Kegiatan Sistem Aktivistis Kredibel

RD 2: Sebuah sistem yang dimiliki dan diproses oleh Divisi <i>Human Capital</i> organisasi bank yang dapat menciptakan peranan sebagai Aktivistis Kredibel (P), dengan melaksanakan program formal pendidikan, pelatihan, dan pengembangan (Q) maupun informal (<i>coaching, mentoring</i> dan <i>empowering</i>), dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yaitu menjadikan setiap karyawan sebagai <i>Credible Activist</i> yang terampil, profesional, berintegritas, dan berperilaku etis sebagai bankir (R).	
Keg 1	Menyusun kebijakan budaya kerja sebagai <i>credible activist</i> yang berbasis integritas, pengaruh, relasi, trust, serta sikap (<i>attitude</i>). Budaya kerja tersebut dipandu oleh Kode Etik Bankir (Indonesia) sebagai payung usaha.
Keg 2	Memetakan kebutuhan pelatihan dan pengembangan berdasarkan program <i>employee retention</i> untuk menciptakan nilai (<i>value creation</i>) bagi organisasi bisnis. Kebutuhan pelatihan tersebut meliputi intelektualitas (<i>knowledge</i> dan <i>skill</i>), perilaku (<i>behavior</i> dan <i>role model</i>), dan kinerja (<i>performance result</i>) sesuai masukan unit terkait atau cabang.
Keg 3a	Pemetaan kebutuhan pelatihan dan pengembangan berdasarkan program <i>employee retention</i> untuk menciptakan nilai (<i>value creation</i>) bagi organisasi bisnis.
Keg 3b	Merencanakan pelaksanaan training dan development compliance dan GCG sendiri/ partisipasi pada program Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia /penyertaan pada public training sesuai dengan kebutuhan.
Keg 4a	Membuat kustomisasi materi dan melaksanakan pelatihan, pengembangan, konsultasi GCG dengan pihak ketiga termasuk pelaksanaan dan pengukuran keberhasilannya di tempat kerja.
Keg 4b	Menyusun materi <i>compliance</i> dan GCG serta menentukan <i>trainer</i> internal bersertifikat dan memfasilitasi pelaksanaan proses pelatihan, pengembangan, konsultasi, dan <i>coaching compliance</i> dan GCG. Kegiatan aktifis kredibel lebih efektif melalui kegiatan <i>mentoring</i> dan <i>coaching</i> .
Keg 5a	Memantau hasil pembelajaran dan pemberian <i>feedback</i> pelaksanaan kegiatan di kelas maupun di luar kelas (pembimbing lapangan).
Keg 5b	Melaporkan hasil pembelajaran/perubahan untuk pertimbangan <i>staffing</i> strategis. Hasil pembelajaran ini merupakan rapor (<i>dashboard</i>) kinerja SDM dalam organisasi yang seimbang (<i>human resources scorecard-HR Scorecard</i>).
Keg 6	Melaporan ke otoritas pengawasan. Pelaporan SDM merupakan hasil partisipasi dan kontribusi SDM dalam bisnis secara formal melalui pengukuran efisiensi biaya operasional dibagi pendapatan operasional (BOPO) dan investasi pelatihan dan pengembangan SDM sebesar minimal 5% dari biaya SDM per tahun.

Sumber: diolah oleh peneliti



Gambar 4.9 Model Konseptual Kompetensi MSDM sebagai Sistem Kerja Berkinerja Unggul

Sumber: diolah oleh peneliti

Tabel 4.8 Kegiatan Kompetensi MSDM sebagai Sistem Kerja Berkinerja Unggul

RD 3:	
Sebuah sistem yang dimiliki dan diproses oleh divisi <i>human capital</i> organisasi bank untuk membangun sistem kerja berkinerja unggul (SKKU) dalam peranannya sebagai 1) pembangun kapabilitas (<i>capability builder</i>), 2) kampion perubahan (<i>change champion</i>), 3) Inovator dan integrator SDM (<i>HR Innovator and integrator</i>) serta 4) proponent teknologi (<i>technology proponent</i>) (P), dengan melaksanakan program formal pendidikan, pelatihan, dan pengembangan (Q) maupun informal (<i>coaching, mentoring</i> dan <i>empowering</i>), dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yaitu menjadikan setiap karyawan sebagai <i>high performer</i> yang terampil, profesional, berintegritas, dan berperilaku etis sebagai bankir (R).	
Keg 1	Menyusun arsitektur SKKU dengan departemen HC berperan utama dalam empat faktor: 1) pembangun kapabilitas, 2) kampion perubahan, 3) Inovator dan integrator SDM serta 4) proponent teknologi dilaksanakan setiap manajer lini melalui keterampilan manusiawi <i>situational coaching</i> berbasis talenta.
Keg 2	Memetakan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang menciptakan nilai (<i>value creation</i>) kompetensi SDM yang bercirikan empat faktor (<i>valuable, rare, costly to imitate, nonsubstituable</i>)
Keg 3a	Membuat <i>road-map</i> program pembelajaran, pelatihan, dan pengembangan SKKU sesuai dengan aliran pemikiran bidang bisnis (<i>school of thought/business academy</i>) organisasi berdasarkan prioritas dan urgensinya.
Keg 3b	Menentukan <i>term of reference (TOR)</i> pelatihan SKKU: kapitalisasi organisasi; pengelolaan perubahan organisasi; optimasi dan integrasi organisasi; penggunaan teknologi informasi dan komunikasi yang dikembangkan menjadi kurikulum berdasarkan praktik terbaik internal dan eksternal.
Keg 4	Melaksanakan pelatihan dan/atau pengembangan
Keg 4a	Memfasilitasi pelatihan, pengembangan dan <i>coaching</i> bidang sesuai TOR dalam kesepakatan kerja terintegrasi dengan pembelajaran interaktif manajemen pengetahuan menuju universitas perusahaan (<i>corporate university</i>).
Keg 4b	Menyusun materi/sosialisasi/ SOP serta menentukan <i>trainer</i> internal bersertifikat dan memfasilitasi pelaksanaan proses pelatihan, pengembangan, konsultasi, dan <i>coaching</i> sesuai TOR
Keg 5a	Mengevaluasi hasil pembelajaran dan pemberian <i>feedback</i> dan mengukur hasil pelatihan dan pembimbingan bekerja sama bagian kinerja strategik.
Keg 5b	Melaporkan hasil pembelajaran/perubahan untuk pertimbangan <i>staffing</i> strategis dan sekaligus merupakan rapor (<i>dashboard</i>) kinerja SDM dalam organisasi yang seimbang (<i>human resources scorecard-HR Scorecard</i>).
Keg 6	Melaporkan ke otoritas pengawasan serta memantau penilaian dari otoritas pengawasan, lembaga pemeringkat, masukan konsultan, dan asosiasi untuk perbaikan pada siklus selanjutnya.

Sumber: diolah oleh peneliti

Kompetensi MSDM pemosisi strategik diimplementasikan dalam peran pemimpin sebagai transformator organisasi dari HRM ke HCM. HCM mempunyai ciri kuat pada pengelolaan dan pengukuran HR secara sistemik dan holistik terkait dengan hasil bisnis dan lingkungan. Direktur HC dan pimpinan unit kerja sebagai *strategic positioner* memimpin transformasi dari HRM ke HCM, yaitu pengelolaan HR secara sistemik dan holistik terkait dengan hasil bisnis.

Sistem pemosisi strategik menjadi tuntutan dan tuntunan para pemimpin bisnis. Dalam organisasi perbankan, pemimpin ditentukan pada rapat umum pemegang saham (RUPS) karena fungsinya sebagai pembawa perubahan (*navigation change*) dalam bisnis dan pengelolaan manusia (*people management*). Sebagai *business manager* seorang pemimpin bank dituntut untuk mempunyai kemampuan kepemimpinan wirausaha (*entrepreneurial leadership*). Pemimpin jenis ini *concern* dan penuh semangat berupaya untuk mencapai target bisnisnya.

Untuk menjalankan peran tersebut pemimpin bank berani mengambil risiko, antusias dan kreatif, cenderung oportunis dan cepat bertindak, tidak menyukai hirarki dan birokrasi. Dalam pembahasan Makhijani ditekankan perbedaan perilaku pemimpin era industri dan era pengetahuan seperti dijelaskan dalam model Senn-Delaney Model of Leadership Behavior⁵⁹ yang menekankan *empowerment*, *relationship*, komitmen pembelajaran, respek, kolaborasi, dan kerja tim.

Untuk kepemimpinan pada tingkat menengah dan lini, Makhijani menekankan empat hal: strategi, serba sistem, struktur, dan budaya seperti pemikiran Saint-Onge dan Armstrong. Model pemimpin dalam *conductive organization* tersebut menekankan pentingnya karakter yang dapat dibedakan menjadi positif, negatif, bisa positif atau negatif tergantung budayanya. Untuk budaya positif yang bersifat universal antara lain: *trustworthy*, *encouraging*, *honest*, *decisive*, *communicative*, dan *dependable*. Hal ini sejalan dengan *leadership brand* dan aktivis kredibel yang dikembangkan Ulrich dan kawan-kawan seperti sudah dijelaskan pada Bab II gambar 2.15, 2.16 dan 2.19.

⁵⁹ Makhijani, Naresh, Krishnan Rajendran, dan James Creelman., (2009), *Managing Human Capital in Indonesia: Best Practices in Aligning People with Strategic Goals*, Jakarta: Azkia Publisher., pp. 141-144

Pada hemat peneliti ada hal yang perlu digarisbawahi terkait dengan peran pemimpin yang mendorong tumbuh berkembangnya kepemimpinan wirausaha di perbankan. Pertama adalah perspektif visioner dan kedua adalah orientasi hasil yang mendorong pemimpin lebih menyukai aktivitas membangun hubungan dengan *external customer* untuk memahami kebutuhannya. Kedua alasan ini menjadi daya dorong yang luar biasa dalam membentuk karakter dan keputusan. Pemimpin dan hasil yang diharapkan *customer* menjadi rantai komunikasi yang harus selalu dikelola dan dikontrol. Kemampuan pemimpin dalam komunikasi menentukan keberhasilannya.

Para pimpinan organisasi bisnis perbankan mulai menyadari bahwa untuk bisa beradaptasi dengan kondisi bisnis yang terus berkembang, ekspektasi pelanggan maupun pemangku kepentingan yang beragam harus diperhatikan. Mereka telah mulai memikirkan strategi yang berorientasi pada masa depan sekaligus menggali dan mentransformasi aspirasi menjadi aksi nyata. Aksi tersebut telah mulai diupayakan pengukuran efektivitasnya. Ini didukung oleh teori dan pernyataan Ulrich⁶⁰ tentang tiga faktor sukses transformasi:

Yang pertama adalah talent yang memiliki kompetensi, komitmen dan kontribusi secara aktif untuk perusahaan. Kedua, perusahaan juga perlu menetapkan sebuah budaya yang mendorong terbentuknya sebuah identitas karyawan yang selaras dengan strategi yang diterapkan. Yang terakhir adalah kepemimpinan (leadership) mumpuni dan bisa mengerahkan karyawan kepada strategi yang tepat.

Kompetensi yang akan mendongkrak reputasi dan kinerja bisnis adalah kemampuan dan keaktifan untuk membangun kepercayaan dengan pimpinan bisnis atau orang-orang kunci dari kesuksesan bisnis. Kemampuan dan keaktifan orang-orang kunci dalam bisnis tersebut diperoleh dari karyawan karena pengaruh, kepemimpinan, dan keteladanan.

Dunia perbankan telah banyak berubah menjadi semakin kompleks, penuh ketidakpastian dan perubahan. Semuanya ini terjadi semakin cepat. Dalam satu kata, kondisi tersebut disingkat oleh Ulrich⁶¹ dengan akronim VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Akronim ini awalnya adalah istilah dalam

⁶⁰

⁶¹ idem

dunia militer, namun belakangan cukup populer di kalangan manajemen.

Secara khusus proses tersebut ditekankan pada cara pandang organisasi pada saat ini yang harus mengalami perubahan. Cara pandang kooperatif menjadikan organisasi dapat memetakan kekuatan SDM yang mereka miliki. Dengan demikian, mereka dapat memfokuskan pengembangan diri terhadap kekuatan yang dimiliki serta menempatkan mereka pada tempat atau pekerjaan yang sesuai. Kata kunci “kooperatif” menuntun organisasi melakukan kolaborasi, sehingga pegawai yang produktif diberi kekuatan untuk semakin produktif sebagai hakikat manajemen talenta.

Pemimpin sebagai pemosisi strategik juga berperan sebagai pelaksana rencana kerja dan bisnis (*execution business strategy*). Dalam mengeksekusi bisnis, pemimpin sering berhadapan dengan situasi sulit terhadap internal customer maupun *external customer*. Untuk alasan efisiensi perbankan masih berhadapan dengan persoalan alih daya (*outsourcing*), sedangkan dalam rangka ekspansi usaha banyak terkait masalah pemberian kredit yang terkait dengan risiko bisnis.

Sebagai aktivis terpercaya (*credible activist*) pemimpin bertindak secara etis dan elegan atas dasar kesadaran (*awareness*) pribadi dalam berelasi dan memberikan pengaruh untuk mendapatkan hasil bisnis. Kode etik bankir yang berjumlah sembilan menjadi acuan yang tak bisa ditawar lagi dalam membangun subsistem-subsistem.

Konkretnya, sebagai pembangun sistem, departemen SDM menjalankan peran: *capability builder*, *change champion*, inovator dan integrator SDM, dan *technology proponent*. Seluruh pimpinan dan staf sebagai *credible activist* melakukan penyadaran (*awareness*) bahwa profesional HR berelasi dan memberikan pengaruh untuk mendapatkan hasil bisnis. Hal tersebut harus bertumpu pada kekuatan individu dalam organisasi.

Menjadi organisasi yang berbasis kekuatan merupakan hal yang sudah tidak dapat dihindari lagi di dalam kompetisi bisnis yang semakin ketat saat ini. Aset organisasi bukanlah SDM yang dimiliki organisasi, tetapi kekuatan yang dimiliki SDM-lah yang menjadi aset organisasi. Organisasi harus dapat memetakan kekuatan yang dimiliki oleh SDM yang mereka miliki dan memfokuskan

pengembangan diri terhadap kekuatan yang dimiliki serta menempatkan mereka pada tempat atau pekerjaan yang sesuai.

Hasil survei dari Gallup menunjukkan organisasi yang berbasis kekuatan mengalami peningkatan dalam hal produktivitas, layanan pelanggan dan juga penurunan dalam *turn over* karyawan. Marcus Buckingham⁶² memiliki metode sederhana yang dapat dengan mudah mengidentifikasi kekuatan yang dimiliki oleh individu dalam sebuah organisasi.

Kekuatan karyawan di dalam organisasi dapat diidentifikasi sebagai berikut: a) ketika melakukan pekerjaan mereka merasa efektif; b) sebelum melakukannya, mereka secara aktif berharap untuk melakukannya; c) ketika melakukannya, mereka merasa terfokus; dan d) setelah melakukannya mereka merasa puas. Dengan memahami bagaimana cara mengidentifikasi kekuatan tersebut organisasi dapat dengan mudah menempatkan karyawan mereka di tempat yang tepat agar meningkatkan kinerja organisasi.

Kompetensi manajer di dalam mengeksekusi strategi menjadi sangat penting. Salah satu kompetensi utama yang diperlukan oleh seorang manajer lini adalah membuat sesuatu menjadi nyata (*making things happens*). Untuk mewujudkannya diperlukan sebuah rasa keterdesakan (*sense of urgency*). Keterdesakan akan permintaan *customer* mampu mendorong manusia mencapai kinerja titik maksimalnya. Secara reflek hal ini, menumbuhkan sistem pertahanan diri dalam organisasi. Keputusan sehari-hari yang dibuatnya menjadi kebiasaan efektif karena kemampuan daya cipta dari talenta yang dimiliki.

Banyak manajer lini yang tidak berhasil menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi yang telah dibuat *top* manajemen pada level operasional karena tidak mampu menciptakan (*sense of urgency*). Hal yang dilakukan oleh manajer merupakan bentuk dari kompetensi daya cipta. Manajer memberikan kesadaran bahwa jika mereka tidak bisa menumbuhkan talenta, maka mereka tidak akan pernah mencapai produktivitas maksimal.

Kompetensi Aktivistik kredibel menjadi cara pandang baru dalam pengelolaan SDM, khususnya kompetensi SDM berdasarkan kekuatan bakatnya. Pemetaan

⁶² Buckingham, 1999, *First, Break All The Rules* with Curt Coffman; Simon & Schuster

bakat melalui upaya *talent mapping*⁶³ membantu organisasi memahami SDM berdasarkan kekuatan (*strength based*) menjadi 34 tema bakat. Namun untuk melejitkan potensi yang sesungguhnya (*unleashing true potentials*) diperlukan pemahaman talenta dari segenap pegawai dalam organisasi. Hakikat talenta dalam hal ini menjadi pemahaman baru terkait kinerja individu atau produktivitas organisasi.

Pembangunan sistem kerja berkinerja unggul (SKKU) adalah peran pemimpin dalam membangun sistem dan kemampuan anak buah dan melaksanakan *coaching (develop other & coaching)*. Untuk itu, departemen HCM berperan sebagai agen perubahan menjadi partner strategis pembangun sistem yang menjadikan unit kerjanya sebagai: *capability builder (training: soft skill, ethical skills, managerial skill)*, *change champion (knowledge: seminar, workshop, diskusi panel, sosialisasi, OJT, dll.)*, inovator dan integrator SDM, dan *technology proponent*.

Ada dua hal penting sebelum membangun sistem, yaitu kemampuan mengelola manusia (*managing people*) dan keterampilan manusia (*people skills*). Kemampuan mengelola aspek manusia terkait dengan kemampuan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penempatan staf (*staffing/leading*), pengendalian (*controlling*), dan pencapaian (*achieving*) kerja atau dapat disingkat POSCA atau POLCA. Sedangkan keterampilan manusia meliputi keterampilan individu (*personal skills*), keterampilan antarindividu (*interpersonal skills*) dan keterampilan kelompok (*group skills*). Keterampilan manusia tersebut terwujud dalam kemampuan memahami potensi (*talent*) diri, mengelola perubahan, penguasaan tugas (*mentoring*), dan pengekseskusan berkelanjutan (*coaching*). Harmonisasi sistem aktivitas tersebut menjadi tanggung jawab bersama segenap *stakeholder* organisasi.

Kenyataannya banyak organisasi mengalami kesulitan untuk mengembangkan orang-orang di dalam organisasi. Pelatihan-pelatihan yang telah dijalankan seakan kurang memiliki dampak yang signifikan terhadap pertumbuhan organisasi. Apa yang salah terhadap pelatihan yang dijalankan?

⁶³ Abah Rama memodifikasi *Stength based Talent Model* dari Gallup (2005) dengan *Human Sigma* sehingga memunculkan 34 tema bakat berdasarkan.

Padahal departemen pelatihan yang cukup besar dan lengkap sudah didukung dengan dana cukup besar. Mereka juga selalu mengundang *trainer-trainer* dari luar organisasi. Namun demikian, masih banyak alternatif yang bisa dikembangkan.

Sebenarnya, tidak ada yang salah terhadap pelatihan yang telah dijalankan dengan menggunakan *trainer* dari luar organisasi karena pada dasarnya sebuah pelatihan dengan *trainer* dari luar organisasi juga sangat diperlukan dalam mengembangkan kompetensi orang-orang di dalam organisasi. Begitu juga dengan mengembangkan *trainer* internal juga tidak ada salahnya. Kebanyakan orang selalu melihat bahwa proses pelatihan hanya semata-mata dinilai pada aktivitas pelatihan yang ada, terutama interaksi langsung antara *trainer* dengan peserta pelatihan memahami materi pelatihan yang telah disusun. Harus disadari, proses pelatihan tidak hanya semata-mata bergantung pada interaksi antara *trainer* dan peserta saja. Proses pelatihan harusnya juga bersifat menyeluruh (*front to end*). Proses pelatihan menyeluruh antara lain meliputi tiga hal. Pertama, aktivitas prapelatihan, yaitu aktivitas berupa *welcoming note*, peserta diberikan bahan bacaan, informasi pendahuluan serta tugas pendahuluan sebelum pelatihan dimulai. Kedua, aktivitas pelatihan, yaitu aktivitas berupa pemberian materi pelatihan yang disusun dengan prinsip pembelajaran orang dewasa dengan komposisi praktik lebih besar dibandingkan teori melalui interaksi langsung dengan *trainer*. Ketiga, aktivitas setelah pelatihan, aktivitas ini dapat berupa tugas yang diberikan kepada peserta untuk periode waktu tertentu dengan menggunakan buku kerja yang kemudian dilakukan *monitoring* atas pengerjaannya yang juga berkaitan langsung dengan pekerjaannya.

Pemilihan *trainer* yang tepat dibutuhkan untuk menyempurnakan proses pelatihan. Untuk pembelajaran yang baik diperlukan seorang *trainer* yang mampu berperan sebagai ‘fasilitator’ yang menjembatani antara pengetahuan yang diberikan dengan peserta yang mengikuti pelatihan. Namun demikian, peran manajemen juga tidak kalah pentingnya dalam kesuksesan sebuah pelatihan. Manajemen diharapkan dapat memberikan dukungan terhadap peserta pelatihan berupa: dukungan awal sebelum pelatihan. Pada tahap ini, manajemen bertemu dengan calon peserta pelatihan dan menginformasikan tujuan pelatihan serta yang

diharapkan dari mereka. Selanjutnya, dukungan selama pelatihan. Kehadiran manajemen di dalam pelatihan juga sangat memberikan dampak dalam memotivasi peserta pelatihan selama pembelajaran. Terakhir adalah dukungan setelah pelatihan. Manajemen perlu bertemu kembali dengan peserta pelatihan kemudian menanyakan tanggapan mereka terhadap pelatihan yang telah diberikan dan hal yang dapat diimplementasikan dalam pekerjaan serta dukungan yang dibutuhkan dari manajemen.

Pemilihan peserta diharapkan telah disesuaikan dengan kebutuhan pengisian kompetensi *gap* yang ada berdasarkan '*individual development plan*' yang telah direncanakan pada saat *performance appraisal*, tidak hanya berdasarkan pemenuhan unsur *Key Performance Indicator (KPI)* dalam mengikuti jumlah topik ataupun hari pelatihan yang ditetapkan oleh manajemen.

Kerja sama harmonis antara *HR department* dengan para *line manager* jarang terjadi di dunia organisasi pada umumnya. Hal ini, terjadi karena para *line manager* digantikan dengan penerusnya yang tidak memahami '*history*' perkembangan fungsi *HR department*. Akibatnya, mereka cenderung menganggap bahwa *HR department*-lah yang bertanggung jawab atas 'semua' isu karyawan. Untuk itu, perlu diberikan pemahaman kepada para *line manager* tentang fungsi pengelolaan SDM dan perbedaan peran mereka sebagai *line manager* dengan peran *HR department*.

Untuk lebih mendalami model konseptual kompetensi SDM peneliti meminjam miniatur dunia perbankan Indonesia pada pengelolaan SDM Bank BTN seperti sudah dijelaskan pada bagian subjek penelitian untuk tujuan *problem solving*. Hal tersebut, dilakukan karena keterbukaan di perbankan tidak mudah implementasinya terkait dengan risiko dan kepercayaan. Namun demikian, karena pengawasan industri perbankan diatur dengan sangat ketat sebagai pencegahan dampak sistemik, maka situasi dan tantangan SDM pada semua organisasi perbankan relatif sama saja. Beberapa hal bisa lebih didalami ketika peneliti fokus pada Bank BTN.

4.5 Siklus Keempat: Perubahan Sistemik dan Tindakan Perbaikan

Tahap ini, tidak untuk menilai kekurangan situasi problematis dunia nyata dibandingkan dengan model konseptual yang “sempurna”. Model konseptual hanyalah alat buatan peneliti yang didasarkan pada satu sudut pandang murni, jadi tidak juga sempurna, sementara *real world* diwarnai oleh beraneka ragam sudut pandang yang dinamis.

Checkland dan Poulter⁶⁴ serta Checkland⁶⁵ menyarankan dilakukannya beberapa cara dalam menjalankan diskusi terkelola ketika membandingkan antara situasi dunia nyata dengan model konseptual, antara lain dengan cara: diskusi informal, diskusi formal, penulisan skenario, pemodelan dunia nyata. Sementara itu Wilson⁶⁶ menyarankan empat cara perbandingan, yaitu : (1) *general discussion*, (2) *question definition*, (3) *(historical) reconstruction*, dan (4) *model overlay*.

Penggabungan direktorat *human capital* dengan *finance* dan IT pada 2013 dapat diartikan suatu terobosan baru karena dapat meningkatkan *awareness* dan *business acumen*. Strategi *Integrated HCM* sebagai pedoman untuk mengelola SDM sudah digunakan oleh Bank BTN. Strategi ini belum berjalan dengan baik karena menuntut strategi *training* dan pengembangan yang tepat sesuai prinsip Pareto 70-20-10.⁶⁷ Kerangka ini mengatur pembelajaran 70% berasal dari penugasan di dalam pekerjaan, 20% melalui interaksi dengan rekan sekerja dalam tim, dan 10% proses pembelajaran formal di kelas.

4.5.1 Analisis Perbandingan dalam Pengembangan Kompetensi MSDM pada Bank BTN

Strategi *Integrated Human Capital Management* sebagai pedoman untuk mengelola SDM sudah digunakan oleh Bank BTN. Strategi ini berjalan dengan baik jika didukung strategi *training* dan pengembangan yang tepat. Secara umum

⁶⁴ Peter Checkland & John Poulter, 2006, *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers, and Students*. England: John Wiley & Sons Ltd.

⁶⁵ Checkland, 1999

⁶⁶ Wilson, 1990

⁶⁷ IBI, Strategi Sukses Bisnis Bank, 2014, 79-80

strategi tersebut sesuai prinsip Pareto 70-20-10.⁶⁸ Kerangka ini mengatur pembelajaran 70% berasal dari penugasan di dalam pekerjaan, 20% melalui rekan sekerja dalam tim, dan 10% prose pembelajaran formal di kelas. Dengan penekanan pada pembelajaran di tempat kerja (*on the job learning*), diperlukan kemampuan organisasi menyusun sistem kerja berkinerja unggul yang terintegrasi. Kerangka *Integrated Human Capital Management* tersebut pada Bank BTN diwujudkan dalam pengembangan potensi yang dimiliki setiap karyawan secara optimal sehingga mereka dapat secara aktif berkontribusi bagi keberlanjutan perusahaan⁶⁹.

Selanjutnya aspek manusia yang menangani pembelajaran dan pertumbuhan dapat menjadi *leverage* yang lebih optimal didukung oleh teknologi dan teknologi informasi komunikasi. Saat ini, Bank BTN didukung oleh SDM 7.513 orang pegawai tetap dengan komposisi sebagai berikut:

Tabel 4.9 Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenjang Kepangkatan

GRADE	2012	2013	2014
22	-	6	5
19 s/d 21	76	92	82
15 s/d 18	795	790	790
13 s/d 14	1,740	1.672	1.774
11 s/d 12	2,271	2.941	3.422
8 s/d 10	1,166	1.368	1.440
Jumlah	6,048	6.869	7.513

Sumber: HCD Bank BTN, 2014

Hasil wawancara menekankan pentingnya bank-bank di Indonesia memenuhi biaya pengembangan sesuai ketentuan BI dan OJK. Namun yang diharapkan adalah memperhatikan proses sehingga mendukung strategi defensive OJK karena rasio bank dengan jumlah penduduk di Indonesia masih terendah di antara negara ASEAN.⁷⁰ Hal ini sejalan dengan penelitian perbandingan bank sentral negara-negara ASEAN.⁷¹ Dalam penelitian Yamanaka tersebut, dibahas

⁶⁸ IBI, Strategi Sukses Bisnis Bank, 2014, 79-80

⁶⁹ Laporan Tahunan Bank BTN 2012, 2013, dan 2014

⁷⁰ Tarihoran, Kadiv Widyaiswara Direktorat Pengembangan SDM OJK, wawancara 25 November 2014

⁷¹ Takashi Yamanaka, 2013, *Integration of the ASEAN Banking Sector*, Institute for International Economic Affairs (IIEA) No 1, 2014 dan Rudi Saleh Sustyo dalam Romeo V. Suarez, 2009, *Comparative Strategies of Human Resource Management in Selected SEACEN*

pula strategi resiprokal yang mulai diperkuat dan kebijakan “*multi licencing policy*”, khususnya bank BUKU 4 yang prospektif untuk tingkat ASEAN Model konseptual yang dijadikan bahan perbandingan mendapat respon yang beragam mulai dari kemarahan, pengingkaran, keingintahuan lebih lanjut sampai persetujuan. Kesemuanya menjadi makin jelas ketika dikomunikasikan. Hal tersebut, memerlukan kesadaran, kesungguhan, ketelatenan, dan komitmen untuk belajar dari pengalaman dan refleksi teori sebagai acuan.

Sikap pemimpin bisa menjadi bumerang ketika tidak mampu melihat perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan organisasi dinamis dan cenderung turbulen dalam akronim STEPED (*social, technical, economic, political, environmental, demographic*) menjadi tantangan semua organisasi. Bank dengan tugas khusus seperti Bank BTN pernah mengalami penolakan karyawan atas top manajemen dalam kasus rencana akuisisi di Bank BTN. Di samping itu, proses akuisisi tanpa memperhatikan STEPED secara menyeluruh menjadi alasan pemegang saham untuk menghentikan rencana tersebut. Oleh karena itu, sangat penting mengelola proses dan peran SDM dengan meningkatkan kompetensi SDM, seperti komposisi berikut.

Tabel 4.10 Komposisi Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

PENDIDIKAN	2012	2013	2014
Pascasarjana (S3)	0	0	1
Pasca Sarjana (S2)	288	272	247
Sarjana	2.841	2.999	3.390
Sarjana Muda	1.586	2.207	2.590
SLTA	1.332	1.390	1.285
SLTP	1	1	0
Jumlah	6.048	6.869	7.513

Sumber: HCD Bank BTN, 2014

Terlihat komposisi pegawai berdasarkan tingkat pendidikan dapat dikatakan kurang ideal, karena masih ada cukup banyak yang hanya berpendidikan SLTA. Percepatan dalam pemerolehan talent sangat penting (*critical*) dilakukan karena peran pentingnya bagi masa depan organisasi. Terlihat dari penambahan jumlah yang signifikan pada 2014 untuk jenjang sarjana sebanyak 391 orang. Pegawai yang pensiun atau keluar untuk jenjang pascasarjana 25 orang dan penambahan seorang pegawai tingkat doctoral menunjukkan dinamika yang kompleks.

Central Banks and Monetary Authorities, Malaysia: The South East Asian Central Banks (SEACEN) Research and Training Centre., pp. 89-116

Universitas Indonesia

Seluruh jajaran pimpinan dan pegawai memiliki peran dalam membangun budaya kerja organisasi Bank BTN. Khususnya Peran Pemimpin Organisasi di Bank BTN dijadikan sebagai *change leader* untuk direksi dan *change agent* untuk seluruh pejabat struktural Bank BTN. Dalam menciptakan iklim bisnis yang sehat maka wadah kolaborasi budaya kerja di Bank BTN tercermin dengan dibentuknya Kelompok Budaya Kerja (KBK) dimasing-masing unit kerja baik Divisi, Regional maupun Kantor Cabang.⁷²

Kolompok ini aktif secara periodik menggulirkan nilai-nilai budaya kerja Bank BTN yang dikemas secara tematik. Keberhasilan program kerja tematik dikaitkan dengan aktualisasi kinerja yang prima. Artinya setiap periodik penilaian budaya kerja selalu dikaitkan dengan pencapaian kinerja unit kerja, sehingga *the best culture* dapat diraih oleh unit kerja apabila disertai dengan kinerja yang unggul.

Dari hasil FGD di kantor pusat dan FGD di kantor cabang terdapat kesenjangan yang cukup nyata.⁷³ Hal ini terlihat ketika visi Bank BTN 2019 dinyatakan dan profil layanan ditayangkan. Tanggapan beragam dimunculkan dalam diskusi kelompok maupun presentasi oleh masing-masing kelompok diskusi. Misalnya terungkap, “*Bagi kami itu pak, penelitian itu boleh, tapi tidak secara spesifik mengungkapkan kelemahan BTN.*” Bank BTN baik di pusat maupun cabang sadar betul bahwa kompetisi di perbankan makin ketat sehingga penilaian melalui survei atau lembaga penilai profesional sangat dihargai.

Di kalangan perbankan *customer satisfaction* dinilai dan diperlombakan melalui *awarding* oleh lembaga *Marketing Research Indonesia (MRI)*. Bank BTN juga termasuk di dalamnya. Salah satu yang terungkap dalam wawancara mendalam.⁷⁴ Dari wawancara dengan cabang maupun kantor pusat diperoleh gambaran yang ingin dilakukan oleh manajemen Bank BTN secara umum sudah sesuai dengan konseptual model. Hal tersebut tercermin dari hasil wawancara mendalam dan FGD terhadap model konseptual.⁷⁵ Sasaran jangka panjang yang

⁷² Maryono, direktur utama BTN 2013-sekarang Mahelan, HCD dan *corporate secretary*, FGD 13 Oktober 2014

⁷³ FGD Kantor Cabang Kuningan, 14 Oktober 2014 dan 22 Oktober 2014

⁷⁴ *Frontliner* KCU BTN Kuningan, wawancara mendalam, 25 September 2014

⁷⁵ Maryono, Mahelan, *corporate secretary*, FGD 13 Oktober 2014

diturunkan dari visi Bank BTN “Menjadi Bank Yang Terkemuka dalam Pembiayaan Perumahan ” dalam 5 tahun yang akan datang adalah menjadi “*The Leading Property Bank in Indonesia with World Class Service Quality.*” Sementara itu, di dalam dokumen lain dituliskan “*The leading housing bank in Indonesia with world class service.*” Sasaran tersebut dilakukan melalui tiga transformasi., yaitu transformasi bisnis, transformasi infrastruktur, dan transformasi orang.

Yang dimaksud dengan ‘*World Class Company*’ bagi Bank BTN adalah pada 2019 memiliki standar kualitas produk dan layanan yang sejajar dengan perusahaan terkemuka dunia (*global company*). Konkretnya dapat menjadi *the best mortgage bank in south east asia*. Gambaran transformasi yang akan dilakukan dapat diilustrasikan dalam transformasi berikut.

Tabel 4.11 Sasaran Kinerja Bank BTN 2013-2019

Sasaran	Kinerja 2013	Kinerja 2019
Market share KPR	24%	>30%
Service quality KPR	Time to YES 1 hari	3 hari
Penyaluran KPR	0,75 juta unit	>1,5 unit

Sumber: wawancara, 13 Oktober 2014

Salah satu transformasi penting yang dilakukan agar sasaran tercapai adalah transformasi *people*. Gagasan ini dilakukan untuk mengatisipasi turbulensi persaingan bisnis yang semakin ketat. Sasaran transformasi *people* adalah menjadikan pegawai Bank BTN menjadi *intrapreneur* yaitu pegawai yang memiliki karakter wirausaha (*entrepreneur*) yang tercermin sebagai pegawai kreatif dan inovatif serta selalu memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Strategi *best practice* yang berkelanjutan dilakukan untuk mendukung penyelarasan implementasi *human capital* dengan arah pengembangan sebagai berikut :

- 1 Membangun budaya yang menunjang transformasi.
- 2 Membangun *human capital housing bank* yang bertaraf internasional.
- 3 Membangun strategi dan taktik penerapan, termasuk kebijakan, proses, kemampuan pegawai, dan teknologi pendukung (*strategic & tactical HC practices*)

Ketiga poin strategi tersebut dilakukan dengan menjalankan *HCM System* yang terbagi dalam 6 pilar sebagai berikut :

Universitas Indonesia

- 1) *Organization development*, yaitu melakukan pengembangan organisasi yang efisien, efektif, dan bersaing.
- 2) *Human capital acquisition*, melakukan pemenuhan *human capital* yang andal baik yang bersumber dari internal maupun eksternal.
- 3) *Learning & development*, melakukan pengembangan & pembelajaran *human capital* untuk mendukung kebutuhan bisnis .
- 4) *Human capital engagement*, melakukan penyediaan *Talent Management* dan pengelolaan suksesi. Membangun *engagement* dan hubungan industrial yang harmonis.
- 5) *Human capital reward*, melakukan pengelolaan kinerja yang prima dan sistem imbalan yang kompetitif.
- 6) *HC Information System*, melakukan integrasi proses human capital secara komprehensif.

Keenam pilar strategi *HCMS* menjadi acuan yang dituangkan dalam *road map people transformation* yang dimulai dari 2014 sampai dengan 2019. Adapun program kerja yang akan dilakukan untuk menunjang strategi tersebut adalah :

- 1) Revitalisasi budaya kerja
- 2) Pengembangan organisasi dengan menyelaraskan kepentingan bisnis
- 3) Melakukan *manpower planning* dan *recruitment* baik internal, *experienced hire*, *pro hire*, maupun alih daya
- 4) Pengembangan kompetensi melalui *training* teknis, manajerial, *soft competency*, dan akademik
- 5) *Talent management*
- 6) Pengembangan sistem renumerasi
- 7) *Knowledge management*
- 8) Pengembangan program HCIS

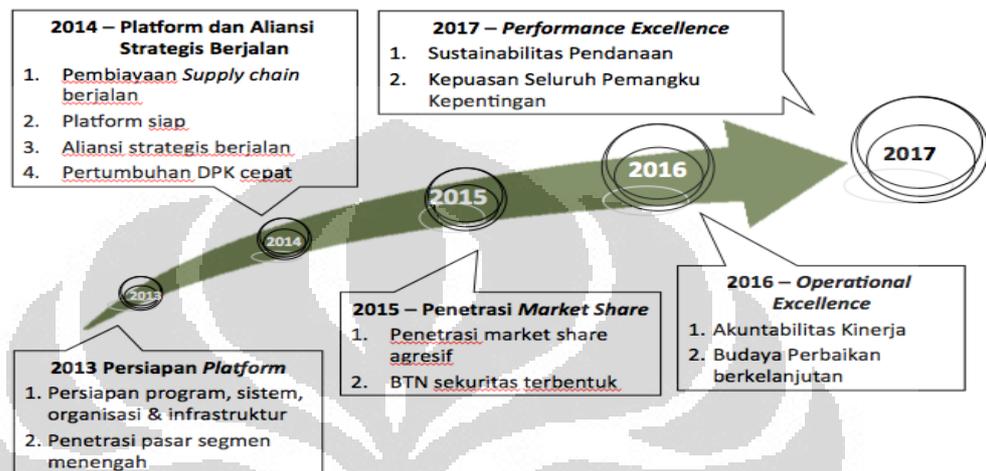
Dari konfirmasi model dan pembahasan bersama manajemen Bank BTN (dirut, HCD, pincab, officer) diperoleh gambaran keadaan yang dapat diterima serta sejumlah perbaikan yang diinginkan dan dapat dilaksanakan. Kenyataan bahwa aspek manusia belum berhasil meningkatkan secara kontinyu kinerja bisnis diakui oleh Maryono (dirut),

“...perseroan akan meningkatkan efisiensi dengan rencana mematok rasio biaya operasional terhadap pendapatan

Universitas Indonesia

*operasional (BOPO) pada akhir tahun menjadi 83% dari posisi saat ini 89%... Sementara itu kredit bermasalah (NPL) BTN mengalami penurunan dari 4,85% pada tahun lalu, menjadi 3,63% di tahun ini. BTN berkomitmen terus memangkas dan menargetkan NPL di bawah 4% hingga akhir tahun.*⁷⁶

Pada 2014 direncanakan transformasi bisnis, infrastruktur, dan *people* dengan pengembangan HCM dan budaya kerja mengkrystal dalam *intrapreneur*.⁷⁷



Gambar 4.10 Road Map Bank BTN 2013-2017

Sumber: HCD BTN, 2013

Sejak tahun 2012, Bank BTN mengadakan serangkaian program pengembangan dan pelatihan, yang meliputi: pendidikan dan pelatihan karir; pendidikan dan pelatihan teknis; pelatihan yang terkait bisnis; pendidikan akademis; pendidikan dan pelatihan pengembangan karyawan lainnya. Rasio produktivitas karyawan pada 2012 sebesar Rp190 juta per karyawan, lebih tinggi dibandingkan 2011 yang sebesar Rp176 juta per karyawan. Artinya, ada peningkatan produktivitas karyawan di dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian target laba perusahaan. Upaya meningkatkan kinerja 2013 menjadi “*leading housing bank in Indonesia with world class service*” pada 2019 dengan marketshare dari KPR 24% ke >30%, dari service 14 hari ke 3 hari dan penyaluran KPR dari 0,75 juta ke 1,5 juta unit.

Untuk merealisasikan hal tersebut pembelajaran menjadi motor penggerak utama melalui pelatihan dan pengembangan SDM. Total dana yang digunakan untuk program pelatihan dan pengembangan pada 2012 adalah sebesar Rp116,709

⁷⁶ BUMN Track, no 88 tahun VIII November 2014, 60

⁷⁷ RBB Bank BTN 20116-2019 dan Maryono, wawancara 13 Oktober 2014

miliar. Tidak kurang dari 467 jenis kegiatan telah dilakukan oleh Bank BTN kepada 19,919 karyawan sebagai peserta.

Tabel 4.12 Jenis Pendidikan dan Jumlah Peserta Pelatihan 2014

Jenis Pendidikan		Realisasi 2012	Realisasi 2014
Pendidikan Karir (regular)	Karyawan Rekrut Baru	1.361	955
	Basic Supervisory Training	1.141	210
	<i>Executive Management Program</i>	3	94
	Sespi-Bank/Sespi-BI		2
	Jumlah	2.505	306
Pendidikan Teknis	<i>Service Excellence</i>	1.172	2.731
	<i>Selling Skill</i>	1.922	1.302
	<i>Priority Banking</i>	202	294
	<i>Pembiayaan</i>	779	2.726
	<i>Collection & Workout</i>	45	780
	<i>Syariah</i>	344	612
	<i>TI dan Sistem</i>	178	419
	<i>Audit</i>	236	
	<i>Supporting Business Unit</i>	2.158	3.193
	<i>Business</i>		8.445
	Finance, accounting & treasury		1.659
	Human capital organization		700
	Management system		38
	Legal & compliance		331
	Corporate secretary		37
	Geneal Affairs		9
Jumlah	12.659	11.638	
Program Pengembangan	Pengembangan Individu	3.668	-
	Pengembangan Lainnya/soft competency	1.031	580
	Jumlah	4.719	580

Sumber:diolah dari Laporan Tahunan Bank BTN 2013-2015

Sementara pada 2014 hanya 13.479 karyawan. Jumlah pelatihan pada 2014 menyusut dari segi jumlah, namun dari sisi variasi terlihat bertambah. Dapat disimpulkan tantangan situasi perubahan STEPED (*social, technical, economic, political, environmental, demographic*) dan pengaruhnya terhadap Bank BTN diupayakan terukur dengan mengelola kontribusi aspek manusia dalam organisasi bank yang bersifat abu-abu (*messy situation*).

Keberadaan transformasi di Bank BTN dilakukan dengan inisiatif terpusat melalui CMO (*Change Management Office Desk*) untuk melakukan penetrasi perubahan ke semua level melalui pembelajaran (*learning*)⁷⁸. CMO secara aktif memfasilitasi pelatihan, *coaching, mentoring* maupun sosialisasi terhadap para pejabat struktural sebagai agen perubahan (*agent of change*). Perubahan tersebut

⁷⁸ Sasmaya, Kepala divisi CMO(2010-2013), PM0 (2013-skg), wawancara 2013

dituangkan dalam blueprint membangun *corporate university* bidang perumahan hasil desain ulang pusat pembelajaran (*learning center*) dan pusat pelatihan (*training center*) tentang perumahan, pembiayaan, dan mortgage.

Dikaitkan dengan mulai digunakannya istilah *human capital* untuk menggantikan *human resources* di Bank BTN, maka pengukuran menjadi hal utama. Pencapaian *human capital* tercermin dalam rasio karyawan terhadap pertumbuhan laba, BOPO, serta biaya karyawan Bank BTN sepanjang tahun 2008 sampai dengan 2013 mencerminkan upaya tersebut. Secara kualitatif juga diukur tingkat komitmen (*engagement*) melalui survey EEI (*employee engagement index*) oleh pihak ketiga (Louis Allen) berada pada angka 4,2 dari 1-5. Survei ini sejalan dengan upaya manajemen menciptakan lingkungan kerja agar melebihi yang diharapkan dengan membangun karir meskipun tidak mudah. Terlebih saat perubahan struktur kepegawaian dan organisasi.⁷⁹

Dikaitkan dengan penggunaan istilah *human capital* untuk menggantikan *human resources* di Bank BTN, maka pengukuran menjadi hal yang utama. Pencapaian *human capital* terhadap pertumbuhan asset dan laba bank BTN dari tahun 2008 sd 2012 dapat dilihat melalui ilustrasi tabel sebagai berikut:

Tabel 4.13 Pencapaian Human Capital Bank BTN

Tahun	Jumlah Karyawan			Data Keuangan				Rasio Produktifitas		
	Karyawan Tetap	Calon Karyawan	Total Karyawan	Asset (Rp Trilyun)	Laba (Rp Milyar)	Biaya Personalia (Rp Milyar)	Bopo (%)	Ratio Asset/ Karyawan (Rp Milyar)	Ratio Laba Per Karyawan (Rp Juta)	Ratio Biaya Personalia Per Karyawan (Juta)
2008	3850	318	4168	44.992	430	594	86.18	10.79	103.17	142.51
2009	4085	255	4340	58.448	490	654	88.29	13.47	112.90	150.69
2010	4231	1081	5312	68.385	915	762	83.28	12.87	172.25	143.45
2011	5135	1202	6337	89.121	1118	892	81.75	14.06	176.42	140.76
2012	6048	1094	7142	111.875	1363	1010	80.74	15.66	190.00	141.42
2013	6869	1142	8011	131.236	1562	1198	82.19	16,38	195.86	149,54
2014	7.513	1.069	8.582	144.580	1120	1.460	89,19		-33,95%	

Sumber: HCD BTN, 2014

Kinerja seperti di atas dicapai karena kebijakan dan budaya kerja yang disukai karyawan. Hal tersebut, mengakibatkan iklim kerja pada tingkat cabang ataupun departemen tidak berbeda jauh dengan budaya kerja organisasi. Selama 2012,

⁷⁹ Sasmaya, PMO Bank BTN, wawancara 4 September 2013

tercatat 81 karyawan mengundurkan diri. Berdasarkan angka ini, maka tingkat *turnover* Bank BTN hanya 1,13% per tahun, atau sangat rendah. Survei yang dilakukan Louis Allen menunjukkan *employee engagement index* (EEI) Bank BTN berada pada score 4,20 dengan skala 5. Hasil survey ini konsisten dan/atau sejalan dengan tingkat turnover di atas bahwa upaya Bank BTN dalam menjaga lingkungan kerja yang baik demi terciptanya suasana kerja yang sehat, aman, dan nyaman.

Dalam pengamatan dan wawancara mendalam organisasi bank yang sukses seperti Bank BRI dan Bank BNI sangat memperhatikan pelatihan dan pengembangan kepemimpinan. *Leadership* tidak diartikan keterikatan pada seseorang, namun terikat pada kapabilitas kepemimpinan yang dimiliki organisasi. Ulrich⁸⁰ juga mengetengahkan tentang *Leadership Code*. Ada lima dimensi menurutnya yang akan membedakan seorang *leader* dari yang lain. Kelima dimensi itu adalah seorang perancang strategi (*strategist*) yang ulung, pelaksana eksekusi (*executor*), pengelola bakat (*talent manager*) yang hebat, pembangun *human capital* (*human capital developer*) dan pribadi yang cakap (*personal proficiency*). Dalam hal ini, profesional HR dan departemen HR adalah arsitek semua kegiatan tersebut seperti terlihat pada kegiatan 3 dalam konseptual model (gambar 4.18). HR yang efektif dapat memposisikan dirinya sebagai *capability builder* serta membantu menciptakan sistem dan budaya yang mendukung kepemimpinan yang berkesinambungan.

Di Bank BTN, evolusi *human resource* (HR) dapat ditemui dalam komposisi karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan dan peran HR paling kuno yakni sebagai pengelola administrasi karyawan. Hal ini terutama pada level staf yang sudah puluhan tahun pada level sama dengan posisi-posisi yang berpindah-pindah. Evolusi kedua adalah HR sebagai bagian yang menjalankan fungsinya seperti rekrutmen, *training* dan sebagainya. Pada fungsi ini kelihatan nyata mulai 2008 rekrutmen dilakukan dengan gencar baik untuk *fresh graduate* maupun *pro hire*. Pelatihan untuk para pelatih (*training for trainer-TfT*) gencar diselenggarakan untuk karyawan potensial pada masing-masing bisnis yang

⁸⁰ Dave Ulrich dan Wayne Brockbank, Yon Younger, Mike Ulrich, 2013, *Global HR Competency*, New York: McGraw-Hill, pp 43

didalamnya. Lebih dari 15 angkatan dengan masing-masing 15 peserta memasuki kelas TTT. Pada kegiatan 4 ini HR mempersiapkan kesadaran baru bahwa konsumen mempunyai kontribusi penting dalam menetapkan *value* yang harus dijalankan di perusahaan. Artinya, konsep tersebut menggeser anggapan bahwa konsumen utama HRD adalah karyawan.

Karyawan bukanlah klien utama dari departemen HR melainkan konsumen produk perusahaanlah yang menjadi klien HRD yang sesungguhnya. Pengertian ini melahirkan implementasi bahwa dalam mengelola karyawan, Bank BTN harus mempertimbangkan keinginan konsumen. Ekspektasi konsumen terhadap perusahaan adalah basis bagi departemen SDM dalam mengembangkan karyawan. Kegiatan tersebut di antaranya dilakukan melalui *staffing* dan *training*. Kegiatan 4, mulai penunjukan trainer internal atau kustomisasi materi mengabdikan kepada kepentingan kebutuhan *customer*.

Tahap evolusi selanjutnya menempatkan HR sebagai bagian dari penyusunan strategi perusahaan dan kini HR melampaui hal itu semua dan sampai pada sebuah konsep *HR Outside In*.⁸¹ Pada tahap ini *performance management*, *reward*, *communication*, *leadership* dan budaya berperan sangat penting. Klien dari Departemen HR adalah konsumen dari perusahaan itu sendiri. Sehingga, Bank BTN perlu mendengarkan keinginan konsumen. Selanjutnya hal tersebut diwujudkan dalam aksi nyata ketika menciptakan *value* bagi seluruh karyawan di perusahaan.

Ada beberapa langkah yang harus diterapkan oleh praktisi HCD untuk bertransformasi ke dalam konsep “*HR Outside In*”, yaitu:

- a. Mengerti kebutuhan konsumen. Misalnya saja dengan mengikuti *relationship manager* dan *tim sales* bernegosiasi dengan calon konsumen.
- b. Menyusun strategi dengan memanfaatkan sepenuhnya data yang diperoleh di lapangan. Tugas HRD selanjutnya adalah duduk bersama di dalam sebuah diskusi untuk menentukan strategi yang akan diterapkan sejalan dengan *value* yang dibuat.
- c. Menyelaraskan strategi tersebut ke dalam organisasi. Misalnya *staffing*,

⁸¹ Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, and Mike Ulrich, (2012), *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York: The RBL Institute & The McGrawHill Company.

training dan *performance management* dengan pertimbangan keinginan konsumen.

d. Implementasi dari semua perencanaan yang telah disusun.

Secara teoritis, kegiatan transformasi Bank BTN melalui pengembangan kompetensi SDM dalam peranan sebagai pemosisi strategik dan aktivis kredibel serta fungsi sebagai membangun sistem kerja berkinerja unggul sudah sesuai. Hal yang perlu dilakukan adalah melakukan koordinasi dan komunikasi lebih baik agar diperoleh percepatan hasilnya. Hal ini penting sekali karena *customer* tidak sabar menunggu dan cenderung tidak mau memahami proses di dalam bank.

Persaingan antarbank seperti dijelaskan pada industri perbankan sangat ketat dan selalu diwarnai preferensi nasabah yang dinamis. Untuk itulah kegiatan-kegiatan dalam sistem transformasi ini harus diulang-ulang pada masing-masing subsistem dengan perputaran yang makin cepat dan kedekatan hubungan makin intensif. Namun demikian, harapan ini nampaknya tidak akan terwujud dalam waktu cepat. Indikasinya terlihat mulai dari upaya *initial public offering* untuk mendapatkan tambahan modal inti sampai kepada tawaran merger atau akuisisi untuk tujuan yang sama.

Kegiatan pengembangan kompetensi dan kompetensi SDM di Bank BTN dilaksanakan secara terstruktur diturunkan dari visi, misi, dan norma Polaprima. Hasilnya adalah struktur yang disusun untuk menopang peranan kompetensi SDM. Dalam kaitannya dengan sistem SKKU, dibentuk struktur pusat bidang strategi dan *performance* pada level kepala divisi. Demikian juga untuk menjamin kepuasan *customer*, pemanfaatan teknologi informasi dan teknologi informasi komunikasi.

Secara keseluruhan kebijakan kantor pusat tersebut dilaksanakan di cabang-cabang. Di sinilah kompetensi dan kompetensi SDM diimplementasikan dengan dinamis. Ukuran keberhasilan transformasi Bank BTN dapat dikatakan dipertaruhkan pada cabang-cabang mereka yang bertumpu pada: memperkuat organisasi & budaya berbasis kinerja. Secara khusus dijabarkan dalam butir-butir:

- 1) Memperkuat dan mengembangkan organisasi yang mendukung bisnis.
- 2) Membangun jaringan distribusi yang optimal.
- 3) Penataan layanan (*service*) secara menyeluruh.

- 4) Menata ulang sistem manajemen strategis.
- 5) Pemenuhan dan pengembangan *human capital*.
- 6) Memperkuat budaya kerja yang berorientasi *intrapreneurship* (pelayanan & penjualan), kinerja dan efisiensi.

Proses tersebut dapat berjalan optimal didukung sistem informasi dan teknologi informasi komunikasi. Dukungan tersebut untuk a) menyelaraskan strategi bisnis dan kehandalan IT melalui inovasi produk, channel, dan sistem informasi serta b) pengembangan dan optimalisasi penggunaan IT dalam proses bisnis untuk meningkatkan efisiensi.

Dengan memperhatikan pembahasan tersebut dapat ditarik beberapa kesimpulan sementara. Pertama, peran dan fungsi SDM sebagai “*strategic partner*”, yaitu menelaah keterkaitan antara strategi perusahaan dengan fungsi-fungsi yang bisa dilakukan oleh divisi SDM telah memberikan kontribusi yang signifikan melalui alat yang terukur. Artinya, telah terjadi pergeseran dari SDM fungsional menjadi SDM strategik, dari *human resources* menjadi *human capital*.⁸² Namun demikian, struktur dan fungsi *human capital* belum membawa dampak yang diharapkan, baik oleh *shareholder* maupun *stakeholder* internal karena perubahan lingkungan yang kompleks. Kontrol efisiensi dan efektifitas perlu pendekatan alternatif paradigmatik sesuai dengan dinamika lingkungan organisasi. Strategi transformasi seperti yang selama ini dijalankan kurang memadai lagi. Diperlukan pendekatan baru paradigma kesisteman, antara lain serba sistem lunak seperti yang dilakukan dalam penelitian ini. Paradigma ini diharapkan membawa perubahan mendasar pada tata kelola SDM perbankan Bank BTN yang berdaya saing. Peran pemimpin dan *HCM* sangat strategis dan penting.⁸³ Hal ini diperkuat penelitian DDI Internasional pada 2011 yang menyimpulkan tiga *critical skill leadership*: kemampuan membawa timnya berubah (*navigational change*), kemampuan mengeksekusi rencana kerja dan bisnis perusahaan (*execution business strategy*), dan kemampuan membangun tim dan anak buah melalui *coaching* (*develop others and coaching*

⁸² Arsmtrong , 2011

⁸³ Ikatan Bankir Indonesia, 2014, 46

4.5.2 Menyusun Rencana Perubahan Kompetensi MSDM pada Bank BTN

Model konseptual yang telah didiskusikan seringkali menjadi upaya mencapai konsensus perumusan langkah tindakan. Hal ini, tidak sepenuhnya benar karena situasi hubungan antarmanusia yang sifatnya kompleks memerlukan konsensus yang lebih halus yang disebut akomodasi di antara orang-orang yang berkepentingan.⁸⁴ Format dan versi saran tindak adalah situasi baru dimana para pihak terkait merasakan lebih bisa hidup aktivitas bersama-sama (*self efficacy*) baik sebagai individu maupun organisasi (*organization efficacy*).

Perubahan yang dapat diterima cocok dengan sistem aktivitas manusia (*systemically desirable*) dan layak secara kultural (*culturally feasible*) terkait dengan tiga macam perubahan, yaitu: struktur, proses atau prosedur, dan *people* (*attitude* dan *behavior*). Perubahan tersebut dapat dilaksanakan untuk tujuan pemecahan masalah dalam konteks pemecahan masalah di Bank BTN. Sedangkan untuk tujuan riset akademik digunakan acuan berdasarkan forum akademik, seperti: diskusi ilmiah, FGD, call paper, dan pengujian penelitian sebagai disertasi.

Desain ulang kompetensi SDM berdasarkan dialog panjang dan berulang-ulang model konseptual tentang pendidikan, pelatihan, dan pengembangan di Bank BTN adalah hasil utama penelitian ini dalam tujuan pemecahan masalah. Perubahan struktural dan proses sudah dilaksanakan dan diimplementasikan melalui tahapan-tahapan dalam berbagai rangkaian aktivitas di kantor pusat maupun kantor cabang. Orientasinya adalah menumbuhkan kesadaran karyawan untuk menyadari dan mengelola kompetensi SDM yang dimilikinya.

Penelitian dengan metode SSM berbasis riset tindakan tahap demi tahap, menghasilkan rekomendasi akomodasi perubahan yang disepakati. Kegiatan tersebut mulai dari awal pembentukan nilai-nilai organisasi dapat diterima oleh semua aktor terkait dan direproduksi dari waktu ke waktu sampai kepada perubahan aspek manusia dalam hal *attitude* dan perilaku. Perubahan ini secara

⁸⁴ Sudarsono Hardjosoekarto, 2012, *Soft System Methodology (Metode Serba Sistem Lunak)*, p. 113 dan Peter Checkland & John Poulter, 2006, *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers, and Students*. England: John Wiley & Sons Ltd.

bersamaan menjadi refleksi teoritis penelitian yang akan dibahas dalam butir tersendiri.

Dengan model dua putaran yang digunakan di sini menggunakan model yang dikenalkan oleh McKay dan Marshall yang kemudian ditekankan oleh Cronholm dan Goldkuhl.⁸⁵ Penjelasan model ini dilakukan pada pembahasan tersendiri berdasarkan deskripsi awal di Bank BTN. Pembahasan tersebut berada dalam polarisasi antara riset positivis dengan riset tindakan.

Siklus keempat terkait erat dengan penggunaan metode penelitian riset tindakan dalam pendekatan SSM. Hardjosoekarto⁸⁶ menyatakan bahwa “tahap keenam dalam SSM adalah rekomendasi untuk perubahan, dan tahap ketujuh adalah tindakan perubahan atas situasi permasalahan”. Sementara Checkland dan Scholes⁸⁷ mendeskripsikan perubahan sebagai “*systemically desirable*” dan “*culturally feasible*”. Artinya proses-proses yang berlangsung dalam siklus sebelumnya secara sistemik dan budaya bermuara menjadi solusi permasalahan.

Solusi itu bermula dari definisi akar permasalahan, model konseptual yang telah dibuat dan telah dikomparasikan dengan dunia nyata menghasilkan ide-ide mengenai perubahan. Perubahan akan diimplementasikan dalam perubahan budaya kerja tersebut. Dengan demikian, perubahan hanya akan diimplementasikan jika selaras dengan budaya “*if they are perceived as meaningful within that culture, within its worldview*”⁸⁸.

Tujuan utama dari penelitian SSM adalah memberikan solusi berupa pemecahan masalah maupun pengetahuan berdasarkan pengalaman (*experience based knowledge*) melalui model perubahan yang disepakati para aktor dengan landasan konsep yang dikembangkan dari kondisi dunia nyata. Baik pemecahan secara konseptual maupun pemecahan masalah berupa saran dan tindakan secara budaya dapat diterima (*desirable*) dan dapat dilaksanakan (*feasible*) berdasarkan nilai lokal.

⁸⁵ Sudarsono Hardjosoekarto, 2012, *Soft System Methodology (Metode Serba Sistem Lunak)*, pp.139-144 dan 155-163

⁸⁶ Sudarsono Hardjosoekarto, 2012, *Soft System Methodology (Metode Serba Sistem Lunak)*, p. 129

⁸⁷ Checkland dan Scholes, 1990 dalam Sudarsono Hardjosoekarto, 2012, *Soft System Methodology (Metode Serba Sistem Lunak)*, pp.111

⁸⁸ Checkland dan Scholes, 1990

Sejak awal proses, SSM melibatkan baik *clients* maupun *owner* dalam proses sistem pembelajaran (*learning systems*), maka peneliti yang berdasarkan *logic based* sudah mendapatkan hasil yang benar-benar bulat, dalam proses *debating* dapat meniadakan resistensi dalam saran langkah tindakan yang dirumuskan. Meskipun demikian, sejauh mana intensitas pelaksanaan SSM, terutama langkah ke tujuh, mencerminkan sejauh mana industri perbankan berproses dalam dinamika strategi pembelajaran organisasi (*organizational learning strategy*) dan strategi organisasi pembelajaran (*learning organization strategy*).⁸⁹ Strategi yang pertama menekankan pembelajaran dalam beberapa siklus dan yang kedua menekankan proses kolektif dalam pemecahan masalah.

Berdasarkan masalah yang diangkat dalam penelitian ini, situasi problematik dalam pengembangan kompetensi SDM Perbankan di Indonesia telah ditelaah untuk mengkonstruksi pengetahuan baru. Pengetahuan baru tersebut kemudian akan dielaborasi untuk membangun model kompetensi yang dapat digunakan untuk memperbaiki situasi problematik yang ada. Pada bab ini akan dibangun model kompetensi yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki kompetensi SDM di Indonesia. Penggunaan SSM untuk “memperbaiki” situasi problematik ini mengacu pada Checkland dan Poulter yang menyatakan, “*The ‘process’ referred to is an organized process of thinking your way to taking sensible ‘action to improve’ the situation; and, finally, it is a process based on a particular body of ideas, namely systems ideas*”.⁹⁰

⁸⁹ Michael Armstrong, 2008, *Strategic Human Resource Management*, London; Kogan Page Limited, pp. 133-140

⁹⁰ Peter Checkland & John Poulter, (2006), *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers, and Students*. England: John Wiley & Sons Ltd. 200

Tabel 4.14 Perumusan Langkah Tindakan Sistem Pengembangan Kompetensi MSDM Bank BTN

Aktivitas konseptual	Realitas <i>Human Capital</i> Bank BTN			Saran aktivitas perubahan	Refleksi kerangka teori
	Aktor	Deskripsi aktivitas	Keluaran		
1 Menyusun budaya kerja Bank BTN dan <i>good governance</i> dalam arsitektur SKKU dengan departemen HCM berperan utama dalam empat faktor: <i>capability builder, change champion, HR innovator</i> dan <i>Integrator</i> , serta <i>technology proponent</i>	Komisaris, <i>board of director, corporate secretary</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan interpretasi dinamika lingkungan (<i>outside-in flow</i>) bisnis 2. Mendapatkan kepercayaan melalui hasil nyata 3. Memengaruhi dan berelasi dengan pihak /orang lain 4. Meningkatkan kemampuan melalui kesadaran diri 	<ul style="list-style-type: none"> • Visi, misi, goal (VMG), budaya dan kepemimpinan bisnis berstandar dunia • Arsitektur Pengembangan Kompetensi SDM sebagai bagian dari Arsitektur SDM 	<ul style="list-style-type: none"> • Penajaman sesuai harapan <i>stakeholder</i> dan standar global diwujudkan dalam rencana bisnis bank (RBB) lebih detail atas asumsi yang menantang 	Pemosisi strategis (Ulrich, 2012, Hitt, 2010)
2 Memetakan kebutuhan pelatihan dan pengembangan organisasi melalui kepemimpinan strategic, employee retention, empat faktor HC dalam penciptakan nilai (<i>value creation</i>) kompetensi SDM.	Kantor Pusat (direktur HC, HCM division, HCD, manajer fungsi) dan manajer lini (cabang, SBU, dll.)	<ol style="list-style-type: none"> 5. Memfasilitasi masukan program pelatihan dan pengembangan secara periodik. 	Data kebutuhan pelatihan dan pengembangan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Model peran kepemimpinan berorientasi pelanggan internal dan eksternal yang terintegrasi dalam RBB. • Integrasi vertikal figur profesional SDM sesuai VMG Bank BTN 	HCM (Armsstrong, 2011), Strategic HRD (Armstrong, 2008), Makhijani (2012)
3 Membuat <i>road-map</i> program pembelajaran, pelatihan, dan pengembangan sistem kerja berkinerja unggul (<i>high performance work systems - SKKU</i>).	HCM, HCD, BI/OJK, lembaga pemeringkat, konsultan, dan asosiasi	<ol style="list-style-type: none"> 6. Membuat disain arsitektur dan <i>road-map</i> pembelajaran, pelatihan, dan pengembangan HC 	Arsitektur dan road map transformasi HC jangka panjang, sedang, pendek	<ul style="list-style-type: none"> • Berorientasi pelanggan dan realistik dengan melibatkan pihak ketiga (provider dan akademisi) yang fokus kepada pengukuran. 	Ulrich, 2012; Armsstrong, 2011

4	Menentukan <i>term of reference (TOR)</i> pelatihan SKKU: kapitalisasi organisasi; pengelolaan perubahan organisasi; optimasi dan integrasi organisasi; penggunaan teknologi informasi dan komunikasi	HCD, learning center, user/manajer lini/fungsional	<p>7. Merencanakan pelaksanaan training dan <i>development leadership</i> sendiri</p> <p>8. Mengkoordinasikan partisipasi pada program Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia /</p> <p>9. Mengkoordinasikan penyertaan pada public training sesuai dengan kebutuhan;</p> <p>10. Merencanakan pelaksanaan program <i>on the job</i> kepemimpinan melalui aktivitas <i>stewardship</i></p>	Rencana pelatihan, pengembangan, dan pembelajaran yang efektif berbasis kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan pelatihan, pengembangan, dan pembelajaran berbasis talent (<i>strength</i>) dengan pemanfaatan alat sesuai pembelajar (<i>talent based, NLP, multiple intelligent, dsb</i>) 	Positive psychology (Seligman, 2005) Strength fi der (Sahar, 2007) neuro linguistic programming (Bandler dlm Hayes, 2006)
5	Membuat kustomisasi materi dan melaksanakan pelatihan, pengembangan, dan <i>coaching</i> strategik, budaya serta sesuai TOR dalam kesepakatan kerja	HCD, Assessment center, learning center	<p>11. Melaksanakan customisasi training dan <i>development leadership</i> sendiri</p> <p>12. Mengkoordinasikan partisipasi pada program Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia /</p> <p>13. Mengkoordinasikan penyertaan pada public training sesuai dengan kebutuhan;</p> <p>14. Merencanakan pelaksanaan program <i>on the job</i> kepemimpinan melalui aktivitas <i>stewardship</i></p>	Rencana pelatihan, pengembangan, dan pembelajaran yang efektif berbasis kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan pelatihan, pengembangan, dan pembelajaran berbasis talent (<i>strength</i>) secara holistik dengan analisis kebutuhan yang mendalam dan pengukuran hasil empat tingkat. 	<i>Positive psychology</i> (Seligman, 2005) Strength finder (Sahar, 2007) <i>neuro linguistic programming</i> (Bandler dlm Hayes, 2006), evaluasi pelatihan (Kirkpatrick)
6 7	Menyusun materi/sosialisasi/ SOP serta menentukan trainer internal bersertifikat. Memfasilitasi pelaksanaan proses pelatihan, pengembangan, konsultasi, dan <i>coaching</i> sesuai TOR	HCM, peserta (ODP,MDP,E DP), provider, konsultan, LPPI,	<p>15. Melakukan seleksi peserta</p> <p>16. Melakukan koordinasi dengan bagian <i>assessment center</i> dan <i>user</i> (manajer lini)</p> <p>17. Menyusun materi dan menentukan trainer internal bersertifikat.</p> <p>18. Memfasilitasi pelaksanaan,</p>	HC profesional yang mengenali dunia bisnis (<i>awareness</i>) dengan baik dan menguasai pengetahuan, keterampilan dan sikap sebagai strategic	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalisasi organisasi; • Pengelolaan perubahan • Inovator dan integrator perubahan. • Penggunaan teknologi untuk operasional SDM dan 	Positive psychology (Seligman,2005 dan 2010) Strength finder (Buckingham Ulrich, 2010) neuro linguistic

	learning center	partisipasi, dan penyertaan pelatihan, dan pengembangan 19. Memfasilitasi pembelajaran on line, konsultasi, dan <i>coaching</i>	positioner	penghubung antarkaryawan; penggunaan <i>social media</i> sebagai leverage	programming (Bandler dlm Hayes, 2006) Johari window (Ingham)	
8 9	Memantau hasil pembelajaran dan pemberian feedback pelaksana kegiatan di kelas maupun di luar kelas (pembimbing lapangan). Melaporkan hasil pembelajaran/perubahan untuk pertimbangan staffing strategis	HCD, trainer/provider, pelaksana kegiatan di kelas maupun di luar kelas (pembimbing lapangan), atasan langsung	20. Mengukur reaksi, 21. Memahami pengetahuan, 22. Perubahan perilaku, dan 23. Menghitung <i>return on investement</i> (ROI) pelatihan	Ranking peserta, trainer terbaik, provider terbaik.	<ul style="list-style-type: none"> Pemanfaatan media cetak, <i>intranet</i>, dan internet untuk dokumentasi dan konsultasi <i>Situational coaching</i> 	HCM (Arsmtrong, 2011), HR Scorecard (Huselid, 2010), ROI Human Capital (Jac Fitzenz, 2009)
10	Melaporkan ke otoritas pengawasan dan pertimbangan staffing strategis		24. Melakukan rapat bulanan 25. Melakukan rapat persiapan laporan tiga bulanan 26. Melakukan rapat tahunan untuk pelaporan ke otoritas pengawasan (BI/OJK) dan pertimbangan	<i>Performance record</i> bulanan, tiga bulanan, tahunan sebagai data untuk pemberian	<ul style="list-style-type: none"> Pencatatan berbasis data (<i>hard</i> dan <i>soft</i>) secara <i>online/realtime</i> dengan <i>intranet</i> Publikasikan secara konsisten dengan memanfaatkan teknologi (<i>internet</i> dan <i>intranet</i>) 	HCM (Arsmtrong, 2011), HR Scorecard (Huselid, 2010), ROI Human Capital (Jac Fitzenz, 2009)

Sumber: hasil penelitian

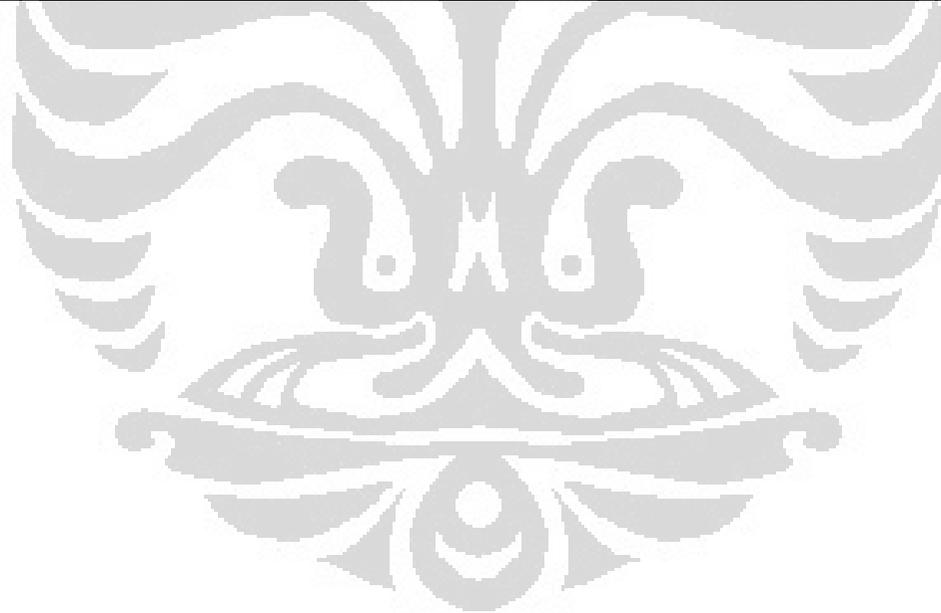
Tabel 4.15 Perumusan Langkah Tindakan Sistem Pemosisi Strategik

Aktivitas konseptual	Realitas <i>Human Capital</i> organisasi perbankan			Saran aktivitas perubahan	Refleksi kerangka teori
	Aktor	Deskripsi aktivitas	Keluaran		
1 Menyusun kebijakan HC sebagai pemosisi strategis	Komisaris, <i>board of director, corporate secretary</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan interpretasi konteks bisnis global 2. Menerjemahkan harapan pelanggan 3. <i>Cocrafting</i> agenda strategik 	Visi, misi, goal (VMG), norma, nilai, budaya dan kepemimpinan bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • VMG sesuai harapan <i>stakeholder</i> dan standar global 	Pemosisi strategis (<i>Ulrich, 2012, Hitt, 2010, Hall, 2008dll.</i>)
2 Memetakan kebutuhan pelatihan dan pengembangan organisasi berdasarkan rencana bisnis	Kantor Pusat (direktur HC, HCM division, HCD, manajer fungsi) dan manajer lini (cabang, SBU, dll.)	<ol style="list-style-type: none"> 4. Memfasilitasi masukan program pelatihan dan pengembangan secara periodik. 5. Mengkonsultasikan dengan direktur dan komite terkait 	Data kebutuhan pelatihan dan pengembangan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Data lunak model peran kepemimpinan berorientasi rencana bisnis 	Pengukuran kontribusi human capital (Armsrtrong, 2011)
3 Membuat disain arsitektur dan <i>roadmap</i> pembelajaran, pelatihan, dan pengembangan HC berorientasi pelanggan.	HCM, HCD, BI/OJK, lembaga pemeringkat, konsultan, dan asosiasi	<ol style="list-style-type: none"> 6. Membuat disain arsitektur dan <i>road-map</i> pembelajaran, pelatihan, dan pengembangan HC 	Arsitektur dan road map transformasi HC jangka panjang, sedang, pendek	<ul style="list-style-type: none"> • Arsitektur berorientasi pelanggan dan realistik 	HC strategy (Hall, 2008)
4 Melaksanakan training dan <i>development leadership</i> sendiri/partisipasi penyertaan pada public training sesuai dengan kebutuhan 5 Melakukan program <i>on the job</i> kepemimpinan melalui aktivitas <i>stewardship</i>	HCD, Assessment center, learning center	<ol style="list-style-type: none"> 7. Melaksanakan training dan <i>development leadership</i> sendiri 8. Mengkoordinasikan partisipasi pada program LPPI 9. Mengkoordinasikan penyertaan pada public training sesuai dengan kebutuhan; 10. Melaksanaan program <i>on the job</i> kepemimpinan melalui 	Rencana pelatihan, pengembangan, dan pembelajaran yang efektif berbasis kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> • Rencana pelatihan, pengembangan, dan pembelajaran inklusif (neuro linguistic programming-NLP, coaching, mentoring, dll.) berbasis <i>talent (strength)</i> 	Positive psychology (Seligman, 2005 dan 2010) Strength finder (Buckingham dalam Ulrich, 2010) NLP (Bandler, Carr)

		aktivitas <i>stewardship</i>			
6 Membuat kustomisasi materi dan melaksanakan pelatihan pengembangan, konsultasi, dan coaching kepada kandidat (ODP, MDP, EDP)	HCM, peserta (ODP,MDP,EDP), provider, konsultan, LPPI, learning center	11. Melakukan seleksi peserta 12. Melakukan koordinasi dengan bagian assessment center dan user (manajer lini) 13. Menyusun materi dan menentukan trainer internal bersertifikat. 14. Memfasilitasi pelaksanaan, partisipasi, dan penyertaan pelatihan, dan pengembangan 15. Memfasilitasi pembelajaran on line, konsultasi, dan coaching	HC profesional yang mengenali dunia bisnis (business awareness) dengan baik dan menguasai pengetahuan, keterampilan dan sikap sebagai <i>strategic positioner</i>	<ul style="list-style-type: none"> Gunakan pemetaan bakat (<i>talent mapping</i>) berbasis kekuatan untuk melengkapi kompetensi jabatan dan meningkatkan kompetensi individu 	Marcus Buckingham, Carr,
7 Menyusun materi dan menentukan trainer internal bersertifikat. 8 Memfasilitasi pelaksanaan proses pelatihan, pengembangan, konsultasi, dan coaching kandidat		16. Melakukan seleksi peserta 17. Melakukan koordinasi dengan bagian assessment center dan user (manajer lini) 18. Menyusun materi dan menentukan trainer internal bersertifikat. 19. Memfasilitasi pelaksanaan, partisipasi, dan penyertaan pelatihan, dan pengembangan 20. Memfasilitasi pembelajaran on line, konsultasi, dan <i>coaching</i>	HC profesional yang mengenali dunia bisnis (awareness) dengan baik dan menguasai pengetahuan, keterampilan dan sikap sebagai <i>strategic positioner</i>	<ul style="list-style-type: none"> Kapitalisasi organisasi; Pengelolaan perubahan Inovator dan integrator perubahan. Penggunaan teknologi untuk operasional SDM dan <i>social media</i> sebagai leverage 	Positive psychology (Seligman,2005 dan 2010) Strength finder (Buckingham dalam Ulrich, 2010) NLP (Bandler,) Johari window (Ingham)
9.Memantau hasil pembelajaran dan pemberian feedback pelaksana kegiatan di kelas maupun di luar kelas .	HCD, trainer/ provider, pelaksana kegiatan di kelas maupun di luar kelas (pembimbing lapangan), atasan langsung	10. Mengukur reaksi, 11. Memahami pengetahuan, 12. Perubahan perilaku, dan 13. Menghitung return on investment (ROI) pelatihan	Ranking peserta, trainer, provider terbaik.	<ul style="list-style-type: none"> Komunikasi dan selebrasi hasil pembelajaran kepada pemangku kepentingan 	Efektifitas pelatihan lima tingkat (Kirkpatrick, 1994); Kearns

10. Melaporkan hasil pembelajaran/perubahan	HCD, PMO, pimpinan cabang, pimpinan unit kerja	14. Memberikan laporan mengenai hasil pembelajaran/perubahan kepada atasan langsung secara berkala dan kepada direksi dalam laporan empat bulanan	Rekomendasi promosi, job enrichment, job enlargement,	<ul style="list-style-type: none"> • Pemanfaatan media cetak, intranet, dan internet untuk dokumentasi dan konsultasi (<i>knowledge management systems</i>) 	Human Capital Management (Arsmtrong, 2011), HR Scorecard (Huselid, 2010), ROI Human Capital (Jac Fitzenz, 2009)
9 Melapor ke otoritas pengawasan dan pertimbangan staffing strategis	HCD, PMO (performance management office) dan BoD	15. Melakukan rapat bulanan 16. Melakukan rapat persiapan laporan tiga bulanan 17. Melakukan rapat tahunan untuk pelaporan ke otoritas pengawasan (BI/OJK) dan pertimbangan	Performance record bulanan, tiga bulanan, tahunan sebagai data untuk pemberian award	<ul style="list-style-type: none"> • Publikasikan secara konsisten agar pemangku kepentingan mudah mengaksesnya dengan memanfaatkan teknologi (internet dan intranet) 	Human Capital Management (Arsmtrong, 2011), HR Scorecard (Huselid, 2010), ROI Human Capital (Jac Fitzenz, 2009)

sumber : pengolahan data



Universitas Indonesia

Tabel 4.16 Perumusan Langkah Tindakan Sistem Aktivistis Kredibel

Aktivitas konseptual	Realitas Human Capital organisasi perbankan			Saran aktivitas perubahan	Refleksi kerangka teori
	Aktor	Deskripsi aktivitas	Keluaran		
1 Menyusun kebijakan budaya kerja sebagai <i>credible activist</i> yang berbasis integritas, pengaruh, relasi, trust, serta sikap (<i>attitude</i>).	Komisaris, <i>board of director</i> , <i>corporate secretary</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendapatkan kepercayaan melalui hasil nyata 2. Memengaruhi dan berelasi dengan orang lain 3. Meningkatkan kemampuan melalui kesadaran diri 	Budaya kerja dan kepemimpinan berbasis strength	<ul style="list-style-type: none"> • Sesuai harapan <i>stakeholder</i> dan standar global 	<i>Abundance organization</i> (Ulrich, 2010)
2 Memetaan kebutuhan pelatihan dan pengembangan berdasarkan program <i>employee retention</i> untuk menciptakan nilai (<i>value creation</i>) bagi organisasi bisnis.	Kantor Pusat (direktur HC, HCM division, HCD, manajer fungsi) dan manajer lini (cabang, SBU, dll.)	<ol style="list-style-type: none"> 4. Memfasilitasi masukan program pelatihan dan pengembangan secara periodik. 	Data kebutuhan pelatihan dan pengembangan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Model peran kepemimpinan berorientasi rencana bisnis 	<i>Abundance person and abundance organisation</i> (Ulrich, 2010)
3 Membuat <i>road-map</i> pembelajaran, pelatihan, dan pengembangan kepatuhan (<i>compliance</i>) dan <i>good governance</i> (GCG).	HCM, HCD, lembaga penerjemah, konsultan, dan asosiasi	<ol style="list-style-type: none"> 5. Membuat desain arsitektur dan <i>road-map</i> pembelajaran, pelatihan, dan pengembangan HC bidang budaya dan <i>good governance</i> 	Arsitektur dan <i>road map</i> transformasi HC jangka panjang, sedang, pendek	<ul style="list-style-type: none"> • Berorientasi pelanggan dan realistis 	HCM (Armstrong, 2011)
4 Merencanakan pelaksanaan training dan <i>development compliance</i> dan GCG sendiri/ 5 Menyertakan pada program Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia /penyertaan pada public	HCD dan <i>learning center</i>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Merencanakan pelaksanaan training dan Mengkoordinasikan penyertaan pada public training sesuai dengan kebutuhan; 7. Merencanakan pelaksanaan 	Rencana pelatihan, pengembangan, dan pembelajaran yang efektif berbasis kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan pelatihan, pengembangan, dan pembelajaran berbasis <i>talent (strength)</i> 	<i>Positive psychology</i> (Seligman,) <i>Strength finder</i> (Sahar) <i>neuro linguistic programming</i> (Bandler)

training sesuai dengan kebutuhan.		<p>program <i>on the job</i> kepemimpinan melalui aktivitas <i>stewardship</i></p> <p>8. <i>development leadership</i> sendiri</p> <p>9. Mengkoordinasikan partisipasi pada program Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia</p>			
<p>6 Membuat kustomisasi materi dan melaksanakan pelatihan, pengembangan, konsultasi GCG dengan pihak ketiga</p> <p>7 Menyusun materi <i>compliance</i> dan GCG serta menentukan trainer internal bersertifikat.</p> <p>8 Memfasilitasi pelaksanaan proses pelatihan, pengembangan, konsultasi, dan <i>coaching compliance</i> dan GCG</p>	HCM, seluruh karyawan sebagai peserta, provider, konsultan, LPPI, learning center, trainer internal	<p>10. Melakukan seleksi peserta</p> <p>11. Melakukan koordinasi dengan bagian <i>assessment center</i> dan user (manajer lini)</p> <p>12. Menyusun materi dan menentukan trainer internal bersertifikat.</p> <p>13. Memfasilitasi pelaksanaan, partisipasi, dan penyertaan pelatihan, dan pengembangan</p> <p>14. Memfasilitasi pembelajaran on line, konsultasi, dan <i>coaching</i></p>	HC profesional yang mengenali (<i>awareness</i>) dengan talentanya dan mempunyai sikap sebagai <i>credible activist</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gunakan pemetaan bakat (<i>talent mapping</i>) berbasis kekuatan untuk melengkapi kompetensi jabatan dan meningkatkan kompetensi individu 	<p><i>Positive psychology</i> (Seligman, 2005 dan 2010)</p> <p><i>Strength finder</i> (Buckingham dalam Ulrich, 2010)</p> <p><i>neuro linguistic programming</i> (Bandler,)</p> <p>Johari window (Ingham)</p>
9 Memantau hasil pembelajaran dan pemberian feedback pelaksana kegiatan di kelas maupun di luar kelas (pembimbing lapangan).	HCD, trainer/provider,	<p>15. Mengukur reaksi,</p> <p>16. Memahami pengetahuan,</p> <p>17. Perubahan perilaku, dan</p> <p>18. Menghitung return on investement (ROI) pelatihan</p>	Ranking peserta, trainer, provider terbaik.	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi dan selebrasi hasil pembelajaran kepada pemangku kepentingan 	Efektifitas pelatihan (Kirkpatrick, 1994); Kearns

10 Melaporkan hasil pembelajaran/perubahan	HCD, PMO, pimpinan cabang, pimpinan unit kerja	19. Memberikan laporan mengenai hasil pembelajaran/perubahan kepada atasan langsung secara berkala dan kepada direksi dalam laporan empat bulanan	Rekomendasi promosi, job enrichment, job enlargement,	<ul style="list-style-type: none"> • Pemanfaatan media cetak, intranet, dan internet untuk dokumentasi dan konsultasi 	Human Capital Management (Arsmtrong, 2011), HR Scorecard (Huselid, 2010), ROI Human Capital (Jac Fitzenz, 2009)
11 Melaporkan ke otoritas pengawasan dan pertimbangan staffing strategis	HCD, PMO (performance management office) dan BoD	20. Melakukan rapat bulanan 21. Melakukan rapat persiapan laporan tiga bulanan 22. Melakukan rapat tahunan untuk pelaporan ke otoritas pengawasan (BI/OJK) dan pertimbangan	<i>Performance record</i> bulanan, tiga bulanan, tahunan sebagai data untuk pemberian	<ul style="list-style-type: none"> • Publikasikan secara konsisten agar pemangku kepentingan mudah mengksesnya dengan memanfaatkan teknologi (internet dan intranet) 	Human Capital Management (Arsmtrong, 2011), HR Scorecard (Huselid, 2010), ROI Human Capital (Jac Fitzenz, 2009)

sumber : pengolahan data

Tabel 4.17 Perumusan Langkah Tindakan Sistem Kerja Kinerja Unggul

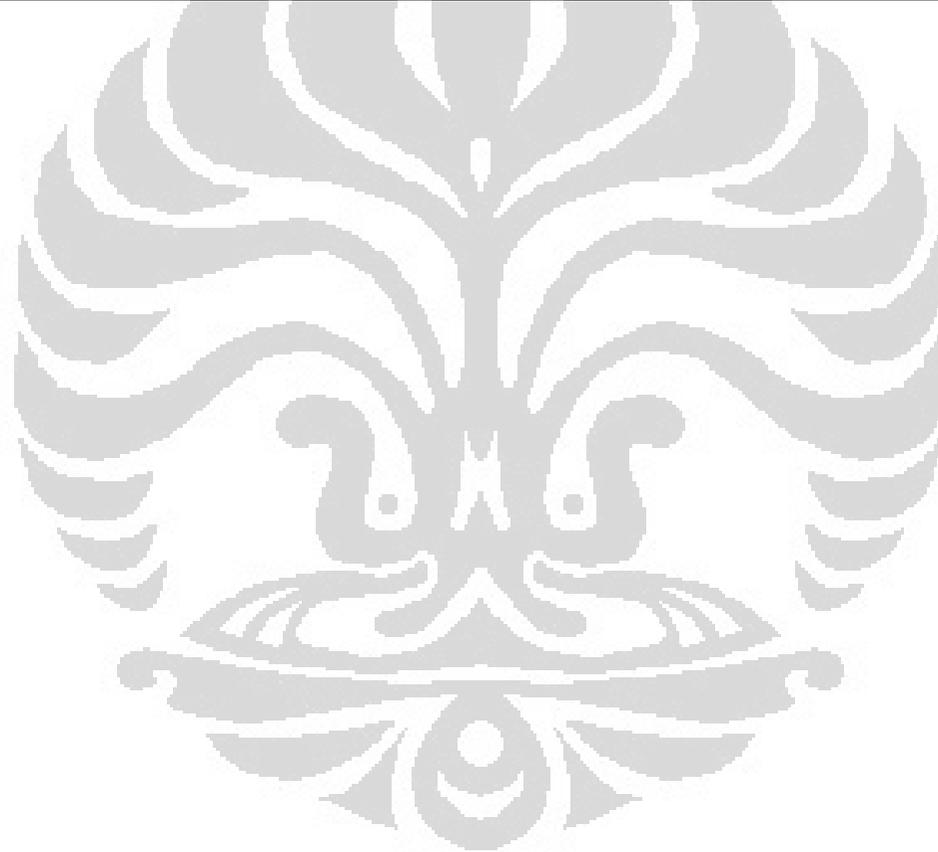
Aktivitas konseptual	Realitas Human Capital organisasi perbankan			Saran aktivitas perubahan	Refleksi kerangka teori
	Aktor	Deskripsi aktivitas	Keluaran		
1 Menyusun arsitektur SKKU dengan departemen HCM berperan utama dalam empat faktor: <i>capability builder, change champion, HR innovator</i> dan <i>Integrator</i> , serta <i>technology proponent</i>	Komisaris, board of director, HCM, HCD, corporate secretary	1. Membangun sistem aktivitas manusia (<i>human activity systems</i>) SKKU dengan departemen HCM berperan sebagai: <i>capability builder, change champion, HR innovator</i> dan <i>Integrator</i> , serta <i>technology proponent</i> .	Visi, misi, budaya dan kepemimpinan bisnis	<ul style="list-style-type: none"> Sesuai harapan <i>stakeholder</i> dan standar global 	Pemosisi strategis (<i>strategic positioner</i>)(Ulrich, 2012, Hitt, 2010)
2 Memetakan kebutuhan pelatihan dan pengembangan organisasi melalui empat faktor penciptakan nilai (<i>value creation</i>) kompetensi SDM.	Kantor Pusat (direktur HC, HCM division, HCD, manajer fungsi) dan manajer lini (cabang, SBU, dll.)	2. Memfasilitasi masukan program pelatihan dan pengembangan secara periodik.	Data kebutuhan pelatihan dan pengembangan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> Model peran kepemimpinan berorientasi rencana bisnis 	HCM (Armsstrong, 2011)
3 Memebuat <i>road-map</i> program pembelajaran, pelatihan, dan pengembangan sistem kerja berkinerja ungu (<i>high performance work systems - SKKU</i>).	HCM, HCD, BI/OJK, lembaga pemeringkat, konsultan, dan asosiasi	3. Membuat disain arsitektur dan <i>road-map</i> pembelajaran, pelatihan, dan pengembangan HC	Arsitektur dan road map transformasi HC jangka panjang, sedang, pendek	<ul style="list-style-type: none"> Berorientasi pelanggan dan realistik 	HCM (Armsstrong, 2011)

<p>4 Menentukan <i>term of reference (TOR)</i> pelatihan SKKU:</p> <p>5 Mengkapitalisasi organisasi; Pengelolaan perubahan organisasi; Optimasi dan integrasi organisasi; Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi</p>	<p>HCD, learning center, user/manajer lini/fungsional</p>	<p>4. Merencanakan pelaksanaan training dan <i>development leadership</i> sendiri</p> <p>5. Mengkoordinasikan partisipasi pada program Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia /</p> <p>6. Mengkoordinasikan penyertaan pada public training sesuai dengan kebutuhan;</p> <p>7. Merencanakan pelaksanaan program <i>on the job</i> kepemimpinan melalui aktivitas <i>stewardship</i></p>	<p>Rencana pelatihan, pengembangan, dan pembelajaran yang efektif berbasis kompetensi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan pelatihan, pengembangan, dan pembelajaran berbasis talent (strength) 	<p>Positive psychology (Seligman,) Strength fi der (Sahar,) neuro linguistic programming (Bandler)</p>
<p>6 Membuat kustomisasi materi dan melaksanakan pelatihan, pengembangan dan coaching bidang sesuai TOR dalam kesepakatan kerja</p>	<p>HCD, Assessment center, learning center</p>	<p>8. Melakukan seleksi peserta</p> <p>9. Melakukan koordinasi dengan bagian assessment center dan user (manajer lini)</p> <p>10. Menyusun materi dan menentukan trainer internal bersertifikat.</p> <p>11. Memfasilitasi pelaksanaan, partisipasi, dan penyertaan pelatihan, dan pengembangan</p> <p>12. Memfasilitasi pembelajaran on line, konsultasi, dan coaching</p>	<p>Rencana pelatihan, pengembangan, dan pembelajaran yang efektif berbasis kompetensi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan pelatihan, pengembangan, dan pembelajaran berbasis talent (strength) 	<p>Positive psychology (Seligman,) Strength fi der (Sahar) neuro linguistic programming (Bandler,)</p>

<p>7 Menyusun materi/sosialisasi/ SOP serta menentukan trainer internal bersertifikat.</p> <p>8 Memfasilitasi pelaksanaan proses pelatihan, pengembangan, konsultasi, dan coaching sesuai TOR</p>	<p>HCM, HCD, peserta (ODP,MDP,EDP), provider, konsultan, LPPI, learning center</p>	<p>13. Menyelaraskan strategi, budaya, praktik, dan perilaku; penciptaan SKKU.</p> <p>14. Mengelola perubahan Individual, Initiative perubahan, dan perubahan organisasi</p> <p>15. Melakukan audit HC; Talent pool management; mendorong praktik terbaik; manajemen kinerja; membangun leadership brand.</p> <p>16. Mendorong penggunaan teknologi untuk operasional SDM dan penghubung antarkaryawan; penggunaan social media sebagai leverage</p>	<p>Kapitalisasi organisasi; Pengelolaan perubahan Inovator dan integrator perubahan.</p> <p>Penggunaan teknologi untuk operasional SDM dan penghubung antarkaryawan; penggunaan social media sebagai leverage</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gunakan pemetaan bakat (talent mapping) berbasis kekuatan untuk melengkapi kompetensi jabatan dan meningkatkan kompetensi individu 	<p>Positive psychology (Seligman,2005 dan 2010) Strength finder (Buckingham dalam Ulrich, 2010) neuro linguistic programming (Bandler,) Johari window (Ingham)</p>
<p>9 Memantau hasil pembelajaran dan pemberian <i>feedback</i> pelaksana kegiatan di kelas maupun di luar kelas (pembimbing lapangan).</p>	<p>HCD, trainer/ provider, pembimbing lapangan, atasan langsung</p>	<p>17. Mengukur reaksi,</p> <p>18. Memahami pengetahuan,</p> <p>19. Perubahan perilaku, dan</p> <p>20. Menghitung return on investment (ROI) pelatihan</p>	<p>Ranking peserta, trainer, provider terbaik.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi dan selebrasi hasil pembelajaran kepada pemangku kepentingan 	<p>Efetifitas pelatihan (Kirkpatrick, 1994); Kearns</p>
<p>10. Melaporkan hasil pembelajaran/perubahan</p>	<p>HCD, PMO, pimpinan cabang, pimpinan unit kerja</p>	<p>21. Memberikan laporan mengenai hasil pembelajaran/perubahan kepada atasan langsung secara berkala dan kepada direksi dalam laporan empat bulanan</p>	<p>Rekomendasi promosi, job enrichment, job enlargement,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pemanfaatan media cetak, intranet, dan internet untuk dokumentasi dan konsultasi 	<p>HCM (Arsmtrong, 2011), HR Scorecard (Huselid, 2010), ROI Human Capital (Jac Fitz-enz, 2009)</p>

11. Melaporkan ke otoritas pengawasan dan pertimbangan staffing strategis	HCD, PMO (performance management office) dan BoD	22. Melakukan rapat bulanan 23. Melakukan rapat persiapan laporan tiga bulanan 24. Melakukan rapat tahunan untuk pelaporan ke otoritas pengawasan (BI/OJK) dan pertimbangan	Performance record bulanan, tiga bulanan, tahunan sebagai data untuk pemberian	<ul style="list-style-type: none"> • Publikasikan secara konsisten agar dengan memanfaatkan teknologi (internet dan intranet) 	HCM (Arsmtrong, 2011), HR Scorecard (Huselid, 2010), ROI Human Capital (Jac Fitz-enz, 2009)
---	--	---	--	--	---

sumber : pengolahan data



Universitas Indonesia

Situasi masalah yang dihadapi dalam penelitian ini, yaitu situasi pengembangan kompetensi MSDM organisasi perbankan telah diuraikan secara lengkap pada Bank BTN. Secara bersamaan juga dilakukan refleksi teori yang terkait. Kemudian, situasi problematik tersebut telah digambarkan dalam sebuah *rich picture* yang merupakan hasil dari tahap 1 dan tahap 2 pada SSM. Dalam subbab ini, *rich picture* industri perbankan dan permasalahan Bank BTN tersebut digunakan sebagai dasar untuk membangun model pengembangan kompetensi SDM organisasi perbankan. Jadi, *rich picture* yang digunakan di sini adalah sama dengan konsep yang digunakan untuk mendesain ulang pengembangan kompetensi SDM Bank BTN seperti yang telah dijelaskan. Dengan demikian maka penggunaan SSM pada bagian ini tidak perlu mengulangi tahap 1 dan tahap 2 untuk membangun *rich picture*, tetapi langsung dimulai dengan tahap 3.

Mengacu pada pendapat tersebut di atas maka konstruksi model pengembangan kompetensi SDM perbankan dibangun berdasarkan pengalaman para pemangku kepentingan yang telah digali melalui proses dialog dan digambarkan dalam *rich picture*. Proses desain ulang (*redesign*) model pengembangan kompetensi SDM organisasi perbankan ini merupakan sistem aktivitas manusia yang digambarkan dalam model konseptual 2 (dua) tingkat. Model konseptual tingkat pertama merupakan model konseptual sistem aktivitas manusia untuk memahami kebijakan dan tata kelola SDM, dalam rangka mendesain ulang model pengembangan kompetensi SDM organisasi perbankan.

Model konseptual tingkat kedua, yang menjadi temuan penelitian ini, bersandar pada tuntutan perubahan lingkungan. Perbedaan antara model tradisional dan transformasional ini mengikuti pola yang dilakukan Ulrich menjadi dua langkah: konteks bisnis dan strategi bisnis di bidang HC.

Perumusan dan langkah perbaikan berikut secara konseptual mengacu kepada kompetensi SDM⁹¹ dan sebagai praktik riset tindakan berbasis SSM menghasilkan model konseptual *Human Capital Competency (HC Competency)*. Hal ini didukung oleh fenomena pengukuran daya saing *human capital* yang dilakukan oleh *World Economic Forum*.

⁹¹ Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, and Mike Ulrich, 2012, *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York: The RBL Institute & The McGrawHill Company.

Dua dimensi yang perlu mendapat perhatian dari sisi pengembangan adalah di bidang talenta dan *training*. Pertama, dalam pengelolaan talenta, indikator pendidikan menunjukkan kesenjangan cukup tinggi. Hal sama juga terjadi pada jurnal ilmu pengetahuan. Tantangan terbesar organisasi perbankan Indonesia adalah memerhatikan proses (*pipelining*) pemimpin (*leader*) dan kepemimpinan (*leadership*) serta konvergensi sesuai bidang. Pada dasarnya semua orang adalah pemimpin. Artinya talenta tersebut, merupakan potensi yang ada di dalam setiap orang membentuk pemimpin kompeten (*competent leader*). Proses menyadari kepemimpinan dalam diri individu merupakan suatu awal menuju pemimpin selebriti (*celebrity leader*) dan keterkaitannya dengan sistem kepemimpinan (*leadership systems*). Keduanya harus dikelola agar menghasilkan sinergi yang menjawab tuntutan lingkungan menjadi kepemimpinan merek (*leadership brand*).⁹² Dalam hal ini, kapabilitas kepemimpinan organisasi bank mampu diwujudkan dalam sinergi antarindividu secara individual dan institusional melalui inisiatif yang nyata. Kegiatan ini bersifat multilayer pada organisasi, industri, dan negara.

Kedua, pelatihan dapat menjadi penggerak utama (*booster*) dalam upaya meningkatkan daya saing dan nilai tambah (*value creation*). Kapabilitas organisasi dapat ditingkatkan dengan mengembangkan kompetensi teknis individu. Dengan menguasai keterampilan teknis akan tumbuh penguasaan diri (*self mastery*) sehingga individu dapat berkolaborasi mewujudkan kompetensi antarpribadi (*interpersonal competence*) kapabilitas teknis inti (*core technical capabilities*). Keduanya membentuk kapabilitas organisasi (*organizational capability*) yang menjadi identitas dan daya saing berkelanjutan. Organisasi yang berhasil meningkatkan kapabilitasnya adalah yang mampu menghasilkan resultan budaya dan kompetensi secara seimbang dan berkelanjutan.

Hasil pelatihan dan pengembangan yang baik tidak pernah bersifat instan dan jangka pendek.⁹³ OJK mendorong evaluasi pelatihan mulai level 1-4. Dalam kaitan dengan temuan penelitian ini, dimensi talent diwujudkan dalam dua peran:

⁹² Dave Ulrich & Norm Smallwood, 2007, *Leadership Brand: Developing Customer-Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Values*, Harvard Business School Press.

⁹³ Kirkpatrick, dalam Angela Baron & Michael Arsmtrong, 2013, *Human capital Management*, Jakarta: Penerbit PPM, p.

pemosisi strategik dan aktivis kredibel. Sedangkan dimensi *training* diwujudkan dalam: sistem kerja kinerja unggul. Ketiga peran tersebut dijabarkan dalam tiga tabel. Tiga tabel tersebut berasal dari diskusi informal dan formal pada industri perbankan dan dokumen berisi skenario perencanaan SDM bank sentral sebagai pembuat regulasi dan OJK sebagai pengawas.

4.6 Refleksi Teoritis Kompetensi MSDM

Berdasarkan data primer maupun sekunder berupa produk hukum maupun keputusan rapat diperoleh muara pentingnya kode etik bankir. Salah satu pemrakarsanya adalah Rachmat Saleh yang menjabat gubernur BI selama dua periode. Beliau juga menunjukkan kepedulian pada MSDM dengan menggagas dan turut mendirikan LPPI. Rachmat Saleh dianggap sebagai pemimpin yang berhasil menciptakan pemimpin lain di perbankan maupun tempat lain oleh para koleganya⁹⁴ Sampai saat ini (2015) aktivitas individu dan lembaga yang diprakarsainya masih kuat mewarnai organisasi perbankan.

Sifat bisnis perbankan sebagai lembaga mengutamakan kredibilitas (kepercayaan), prinsip kehati-hatian (*prudent*) dan risiko. Sejarah perbankan Indonesia dalam telaah ekonomi politik hasil disertasi Sukarman mengungkapkan kebijakan yang berprinsip kredibilitas, kehati-hatian, dan risiko sebagai sebuah langkah berani⁹⁵ ketika diterbitkan untuk publik agar diketahui umum.

Pengelompokan kompetensi dalam kaitannya dengan keterampilan tim (*group skills*) membuat polarisasi kompetensi SDM sebagai tim meliputi membangun kapabilitas, mengelola perubahan, inovasi dan integrasi, serta proponen teknologi. Secara teoritis, pengelompokan ini membangun kompetensi inti organisasi seperti dijelaskan Barney dan Hitt.⁹⁶

⁹⁴ Syafrizal Dahlan, 2014, *Legacy Sang Legenda*, pp. 200-217

⁹⁵ Widigdo Sukarman, 2014, *Liberalisasi Perbankan Indonesia*, Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia, p. 263 pada bagian postscriptum Harinowo menekankan hal penting ini.

⁹⁶ Jay B. Barney & Patrick M. Wright, 1998, "On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", vol 37, no 1, 31-46 dan Michael A. Hitt, Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson, 2009, *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Publishing.

Proses membangun kompetensi inti pada masing-masing organisasi berlangsung lama dan berulang-ulang sampai menjadi sistem budaya organisasi. Kemampuan pembelajaran segenap *stakeholder* organisasi dan komunikasi diperlukan agar keberhasilan dalam membangun SKKU berlangsung terus menerus.

Untuk membangun model pengembangan kompetensi MSDM perbankan di Indonesia, di sini digunakan definisi kompetensi yang mengarahkan perilaku individu dan membentuk interaksi sosial. Di antara berbagai definisi tentang kompetensi seperti dijelaskan pada bab 2, definisi yang diberikan oleh Ulrich ini dipandang paling sesuai dengan tujuan penelitian ini karena pengembangan kompetensi MSDM perbankan di Indonesia memfokuskan pada aturan formal pengawasan perbankan yang rigid namun sekaligus informal.

Meskipun demikian, diperlukan penyesuaian definisi tersebut terhadap *real world* yang dihadapi dalam penelitian ini. Penyesuaian yang dimaksudkan adalah terkait dengan pengertian “individu”. Dalam konteks pengembangan kompetensi MSDM organisasi perbankan di Indonesia menjadi fokus penelitian ini. Para pihak yang dimaksud dengan “individu” adalah aktor-aktor yang terlibat dalam pengaturan MSDM perbankan. Efek penting dari desain ulang kompetensi MSDM adalah membantu menentukan hubungan dan tanggung jawab para aktor. Model pengembangan kompetensi MSDM organisasi perbankan yang didesain ulang ini, diharapkan dapat menjadi rujukan untuk memperbaiki hubungan dan tanggung jawab aktor-aktor yang terlibat dalam pengaturan sehingga dapat memperbaiki pengembangan kompetensi MSDM.

Untuk tujuan akademik, disusun dugaan awal peneliti bahwa kompetensi pemosisi strategis sangat dekat dengan kompetensi aktivis kredibel. Dengan mendekatkan pemosisi strategis dengan aktivis kredibel kontribusi individu dalam organisasi dan lingkungan yang lebih luas menjadikan perannya yang bersifat holonik lebih optimal.⁹⁷ Integrasi vertikal aktivis kredibel dan pemosisi strategis menghasilkan kepemimpinan dan secara horizontal aktivis kredibel dan keempat kompetensi organisasi menghasilkan sistem kompetensi inti.⁹⁸

⁹⁷ Barney, 1994

⁹⁸ Barney, Op.Cit.p. dan Michael A. Hitt, Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson, Op.Cit.

Tabel 4.18 CATWOE Akar Permasalahan Kompetensi MSDM

<p>Definisi Akar Permasalahan Pemosisi Strategis: Sebuah sistem yang dimiliki dan diproses oleh Divisi <i>Human Capital</i> organisasi bank yang dapat menciptakan peranan sebagai pemosisi strategis bagi karyawannya (P), dengan mengadakan program formal pendidikan, pelatihan, dan pengembangan (Q) maupun informal (<i>coaching, mentoring dan empowering</i>), dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yaitu menjadikan setiap karyawan sebagai <i>Strategic Positioner</i> yang terampil, profesional, berintegritas, dan berperilaku etis sebagai bankir (R).</p> <p>Definisi Akar Permasalahan Aktivis Kredibel: Sebuah sistem yang dimiliki dan diproses oleh Divisi <i>Human Capital</i> organisasi bank yang dapat menciptakan peranan sebagai Aktivis Kredibel (P), dengan melaksanakan program formal pendidikan, pelatihan, dan pengembangan (Q) maupun informal (<i>coaching, mentoring dan empowering</i>), dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yaitu menjadikan setiap karyawan sebagai aktifis kredibel (<i>credible activist</i>) yang terampil, profesional, berintegritas, dan berperilaku etis sebagai bankir (R).</p> <p>Definisi Akar Permasalahan Sistem Kerja Berkinerja Unggul (SKKU): Sebuah sistem yang dimiliki dan diproses oleh Divisi <i>Human Capital</i> organisasi bank yang dapat membangun SKKU sesuai peranannya sebagai 1) pembangun kapabilitas 2) kampion perubahan, 3) Inovator dan integrator SDM serta 4) proponen teknologi (P), dengan melaksanakan program formal pendidikan, pelatihan, dan pengembangan (Q) maupun informal dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yaitu menjadikan setiap karyawan sebagai pekerja unggul (<i>high performer</i>) yang terampil, profesional, berintegritas, dan berperilaku etis sebagai bankir (R).</p>	
C = Customers	BI, OJK, LSPP, LPPI, Perbanas, bank-bank anggota Perbanas, Human Resources Club, Direktur Kepatuhan, Perbanas Institute, LPPI, pemangku kepentingan perbankan lainnya
A = Actors	Biro Pengawasan Bank Indonesia selanjutnya dilaksanakan oleh OJK (Otoritas Jasa Keuangan), direktur kepatuhan, divisi/biro SDM, training provider, akademisi organisasi bank, direktur, kepala HCD,
T = Transformation	Pemahaman pengetahuan kompetensi SDM yang tidak menyeluruh (<i>holistic</i>) dari departemen SDM dan profesional SDM menjadi pemahaman kompetensi komprehensif. Pemahaman pemosisi strategis didukung tidak hanya oleh sertifikasi SDM (<i>HR competency</i>), namun menjadi kristalisasi pengamatan lingkungan global, harapan customer, dan agenda strategis yang direfleksikan secara mendalam sehingga tercipta sumbangan pengetahuan kompetensi SDM yang baru menjadi <i>human capital competency (HC competency)</i> .
W = Worldviews (<i>Weltanschauung</i>)	Perubahan organisasi di bidang pengembangan <i>human capital</i> adalah salah satu strategi dalam serangkaian proses transformasi yang dilakukan organisasi perbankan untuk menjadi <i>The World Class Company</i> , bertujuan untuk memberikan kebijakan dalam pengembangan <i>HC competency</i>
O = Owners	Bank Indonesia (melalui PBI dan pengawasan) dan OJK (pengawasan), Perbanas Institute, dan Universitas Indonesia
E = Environment	Kebijakan pemerintah, Bank Indonesia, kebijakan menteri BUMN, hambatan birokratis, keterbatasan waktu dan biaya.
Efikasi	Keberadaan kebijakan otoritas pengawasan perbankan bidang pengembangan <i>human capital</i> yang tidak sebatas biaya minimal 5% dari biaya SDM.
Efisiensi	Keberadaan peraturan internal <i>human capital</i> perusahaan /organisasi yang mengukur rasio biaya pengembangan SDM sesuai dengan hasil yang diharapkan.
Efektivitas	Keberadaan peraturan internal <i>human capital</i> perusahaan /organisasi yang mengukur pencapaian strategis pengembangan dengan hasil yang optimal.
Elegan	Keutamaan pengembangan <i>human capital</i> perusahaan/organisasi yang elok dan berdaya pikat.
Etika	Keutamaan pengembangan <i>human capital</i> perusahaan /organisasi yang sesuai dengan moral dan tata kelola penyelenggaraan organisasi yang baik.

Sumber: diolah oleh peneliti

Pada bagian ini akan dibangun model pengembangan kompetensi SDM organisasi perbankan. Model konseptual ini diperoleh dari tahap 3 dan 4 proses SSM, yang merupakan pemikiran berbasis logika (*logic-based stream of thinking*). Tahap 3 bertujuan untuk mendefinisikan (*root definition*) dan memberi nama sistem aktivitas yang berguna yang relevan dengan sistem nomor tiga. Dengan menggunakan formula PQR, *root definition* sistem untuk merekonstruksi model pengembangan kompetensi SDM perbankan di Indonesia dirumuskan sebagai berikut:

“Sebuah sistem yang dimiliki dan dioperasikan oleh peneliti beserta promotor dan kopromotor (*academic advisor*) untuk mengkonstruksi model institusional (P), dengan menggunakan SSM untuk menggali elemen-elemen yang menunjukkan kompetensi MSDM yang meringkas peran individu dan kelompok (Q), dalam rangka memperbaiki situasi pengembangan kompetensi SDM perbankan di Indonesia (R)”.

Analisis CATWOE untuk sistem tersebut adalah sebagai berikut: (1) *Customer*: peneliti, promotor, dan kopromotor; (2) *actor*: peneliti, promotor, dan kopromotor; (3) *Transformation*: *Desain ulang* pengembangan kompetensi SDM perbankan di Indonesia; (4) *Weltanschauung*: desain ulang kompetensi SDM perbankan di Indonesia dengan didasarkan pada data primer dan sekunder; (5) *Owner*: peneliti, promotor, kopromotor, dan program Doktor Ilmu Administrasi FISIP UI; (6) *environmental constrain*: keterbatasan waktu dan anggaran.

Pada tahap 4, berdasarkan sistem yang telah diberi nama dalam *root definition* di atas, dibuatlah model konseptual yang digambarkan dalam model aktivitas (*activity model*). Model konseptual ini merupakan model konseptual berbasis tugas utama (*primary task based conceptual model*) dengan 2 (dua) tingkat.

Model konseptual tingkat pertama merupakan model konseptual dari sistem aktivitas manusia untuk memahami kebijakan dan tata kelola pengaturan *human capital* perbankan yang mendasari konstruksi model pengembangan kompetensi SDM organisasi perbankan. Model ini sama dengan model konseptual yang digunakan untuk merekonstruksi konsep kompetensi SDM pada Bank BTN.

Model konseptual tingkat kedua merupakan model dari sistem aktivitas manusia untuk mengkonstruksi model pengembangan kompetensi SDM

organisasi perbankan. Konstruksi model pengembangan kompetensi SDM perbankan ini didasarkan pada *real world* yang ada. Ketika kita berinteraksi dengan situasi *real world*, kita melakukan penilaian terhadap lingkungan: apakah “baik atau buruk”, “dapat diterima atau tidak dapat diterima”. Untuk membuat penilaian ini kita memerlukan kriteria atau standar yang dapat digunakan untuk menentukan “baik” atau “buruk” dan sebagainya. Kriteria atau standar tersebut berasal dari berbagai sumber, dan yang paling signifikan bersumber dari pengalaman berdasarkan prinsip 5E.

Mengacu hal tersebut di atas, maka konstruksi model pengembangan kompetensi SDM organisasi perbankan dibangun berdasarkan pengalaman para pemangku kepentingan yang telah digali melalui proses dialog dan digambarkan dalam *rich picture*. Proses konstruksi model pengembangan kompetensi SDM organisasi perbankan ini merupakan sistem aktivitas manusia yang digambarkan dalam model konseptual 2 (dua) tingkat.

Model konseptual tingkat pertama merupakan model konseptual sistem aktivitas manusia untuk memahami kebijakan dan tata kelola pengaturan pengembangan SDM organisasi perbankan dalam rangka mengkonstruksi model kompetensi MSDM untuk memperbaiki kompetensi MSDM. Model konseptual tingkat pertama ini adalah seperti gambar 4.9. Adapun model konseptual tingkat kedua adalah model konseptual sistem aktivitas manusia untuk mengkonstruksi Model Konseptual Sistem Aktivitas Manusia untuk memahami Kompetensi SDM khususnya melalui Pelatihan dan Pengembangan *human capital* organisasi perbankan.

Langkah selanjutnya adalah membangun atau mendesain ulang konsep kompetensi SDM. Konsep tersebut dibuat berdasarkan refleksi kritis situasi organisasi SDM perbankan Indonesia. Dalam hal ini pengelolaan SDM BI-OJK sebagai model.⁹⁹ Konsep tersebut dikembangkan melalui perencanaan strategik SDM melalui pelatihan dan pengembangan SDM. Strategi ini memungkinkan setiap individu berkembang keutamaannya berdasarkan talenta yang dimiliki. Nilai tambah yang dimiliki individu dikontribusikan dalam relasi antarindividu,

⁹⁹ Tarihoran, Kadiv Widyaiswara Direktorat Pengembangan SDM OJK, wawancara 25 November 2014

individu dalam kelompok, maupun individu dalam organisasi. Melalui integrasi vertikal dan horisontal inilah dapat ditingkatkan efisiensi, efektifitas, dan efikasi individu maupun organisasi.

Dengan memahami kompleksitas lingkungan melalui sistem aktivitas manusia. Pelatihan dan pengembangan kompetensi SDM dapat dikembangkan dalam model sebagai berikut.



Gambar 4.11 Model Konseptual Sistem Aktivitas Manusia untuk memahami Kompetensi SDM melalui Pelatihan dan Pengembangan *Human Capital* Organisasi Perbankan

Sumber: hasil pengolahan data.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan pada tahap ini pada prinsipnya adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan kriteria kebijakan dan tata kelola yang baik pada kegiatan pengaturan pengembangan SDM organisasi perbankan.
- b. Menilai situasi *real world* kebijakan dan tata kelola yang baik pada kegiatan pengaturan pengembangan SDM organisasi perbankan.
- c. Mengidentifikasi perubahan yang diperlukan untuk memperbaiki kebijakan dan tata kelola yang baik pada kegiatan pengaturan pengembangan SDM organisasi perbankan.
- d. Membangun model kompetensi

Universitas Indonesia

SDM untuk memperbaiki kebijakan dan tata kelola yang baik pada kegiatan pengaturan pengembangan SDM organisasi perbankan.

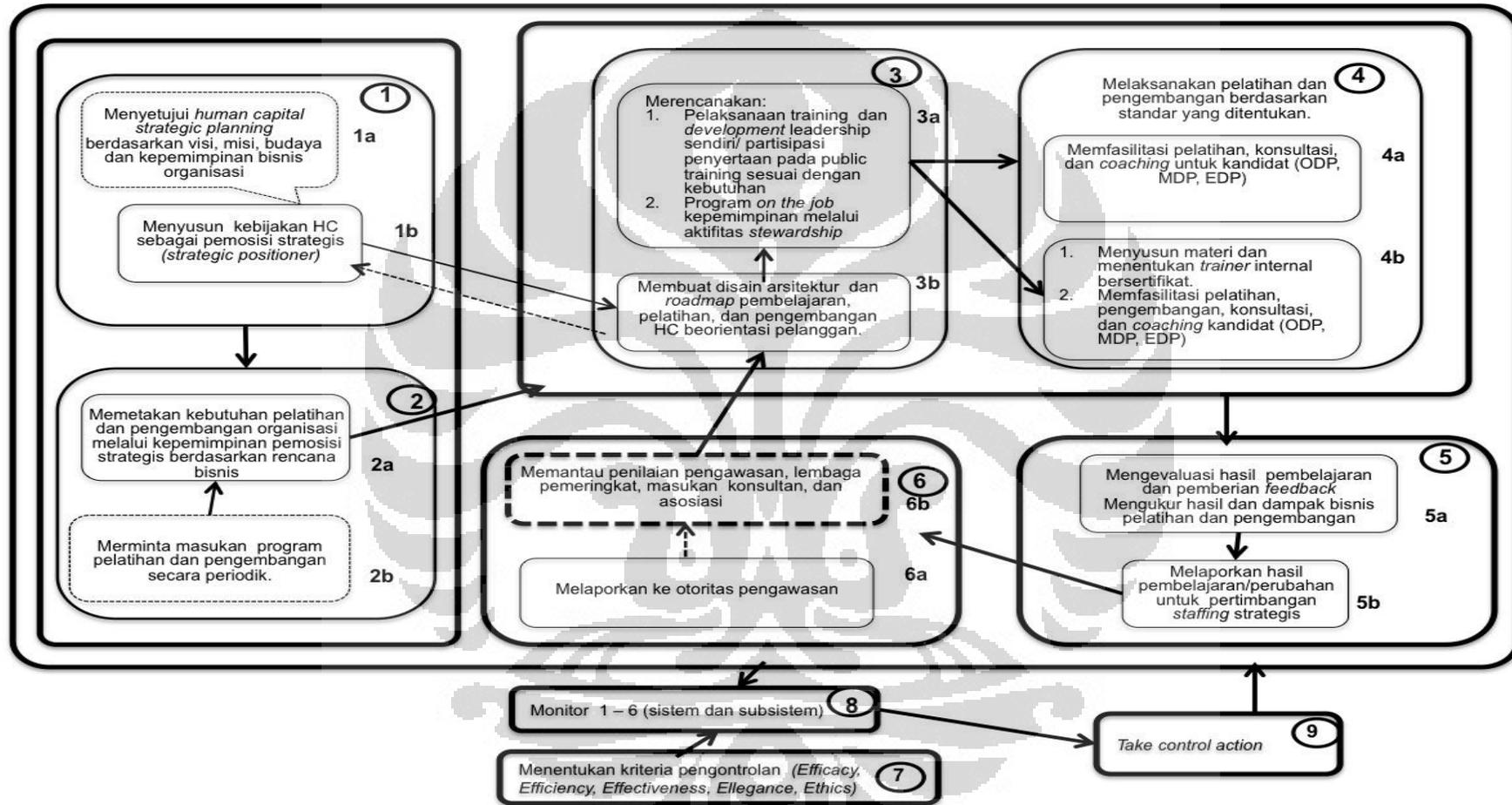
Langkah-langkah tersebut di atas, dilaksanakan peneliti untuk membandingkan praktik kompetensi SDM dengan konsep kompetensi berbasis *human capital*. Praktik ini dibandingkan dengan strategi bertahan BI-OJK dalam kaitannya dengan AEC 2015 melalui pemodelan dunia nyata¹⁰⁰ Sebagai langkah pengatur regulasi (BI) dan pengawas (OJK), kerangka SDM disusun dalam lima sistem SDM berikut: (1) *Human Resources Planning*, (2) *Human Resources Sourcing*, (3) *Human Resources Profiling*, (4) *Human Resources Developing*, dan (5) *Human Resources Rewarding*¹⁰¹. Untuk menjalankan praktik tersebut perlu departemen SDM yang kompeten, sistem SDM yang mengikuti kebutuhan customer, dan komitmen dari semua pihak yang terlibat baik secara mikro maupun makro.

Secara teori, pengalaman teori *HR competency* pada Bank BTN dijadikan refleksi dibahas proses tersebut untuk tujuan *problem solving* di Bank BTN. Selanjutnya, berdasarkan kerangka teori dan penelitian lainnya disusun suatu perubahan sistemik dan layak secara budaya sebagai temuan penelitian.

Secara individual teori kompetensi SDM mengalami pergeseran seiring dengan paradigma manajemen SDM menjadi lebih lengkap dan lebih kuat berbasis pengukuran dan penciptaan nilai, yaitu manajemen HC. Oleh karena itu, model tersebut merupakan model kompetensi HC (*human capital competency-HC competency*). Penamaan model ini seiring dengan pengukuran kinerja SDM oleh OJK yang menyeluruh.

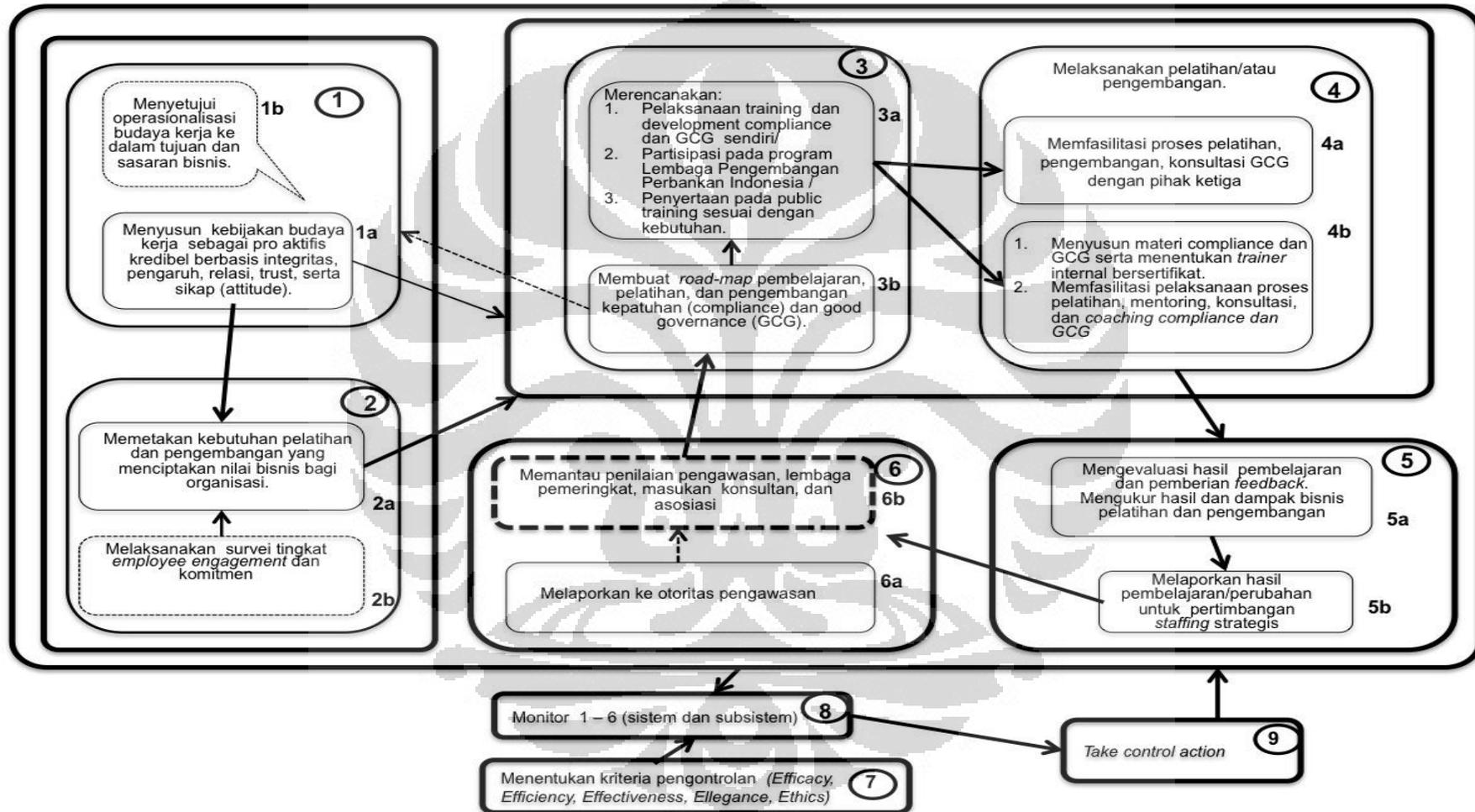
¹⁰⁰ Sudarsono Hardjosoekarto, 2012, *Soft Systems Methodology, (Metodologi Serba Sistem Lunak)*. Jakarta: UI Press-Lab Sosio Pusat Kajian Sosiologi, p. 112

¹⁰¹ Rudi Saleh Sustyo dalam Romeo V. Suarez, 2009, *Comparative Strategies of Human Resource Management in Selected SEACEN Sentral Banks and Monetary Authorities, Malaysia: The South East Asian Central Banks (SEACEN) Research and Training Centre.*, p. 98



Gambar 4.11 Model Konseptual Kompetensi SDM sebagai Pemosisi Strategis

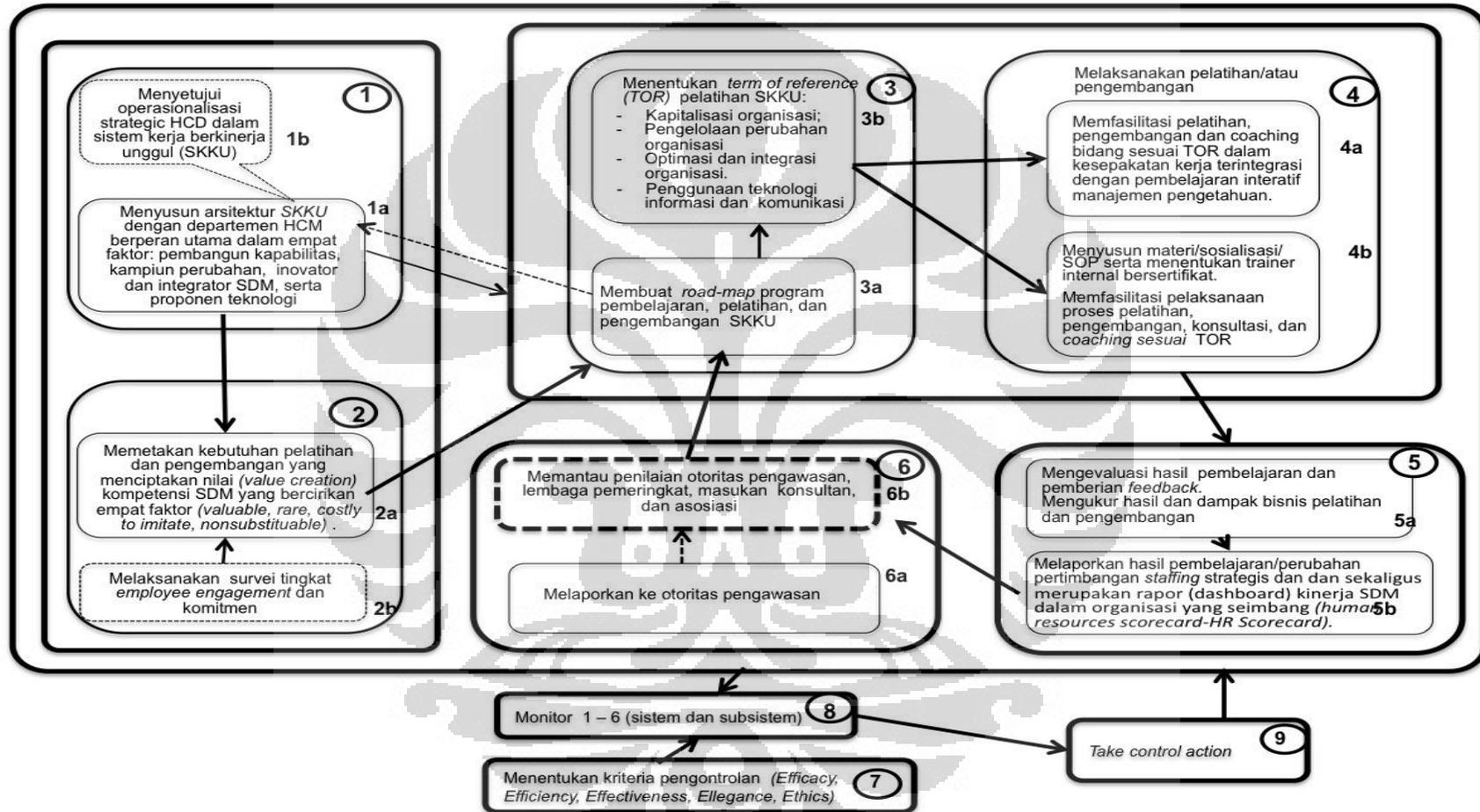
Sumber: Pengolahan data



Gambar 4.12 Model Konseptual Kompetensi SDM sebagai Proaktifis Kredibel

Sumber: diolah oleh peneliti

Universitas Indonesia



Gambar 4.13 Model Konseptual Kompetensi SDM sebagai Pembangun Sistem Kerja Berkinerja Unggul

Sumber: diolah oleh peneliti

Masalah laten yang muncul dalam diskusi orang-orang HR adalah sulitnya mengukur “*return on investment*” yang baik dari setiap pelatihan yang akan dilakukan oleh perusahaannya. Perusahaan selalu menuntut pengembalian investasi setiap biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan. Alasannya agar perusahaan tidak rugi dan salah ketika akan membiayai pelatihan bagi karyawan sehingga manajer SDM berdiskusi untuk menjelaskan kepada atasan secara matematis.

Hampir semua bank mengupayakan iklim kerja organisasi yang kondusif dan karyawan yang berpengetahuan sebagai modal yang sangat penting bagi perusahaan. Ketika bank memiliki kondisi keuangan yang cukup sehat atau berlebih, investasi terhadap hal ini tidak begitu menjadi masalah penting. Namun, ketika pimpinan bank dihadapkan pada kondisi bank yang memiliki keuangan yang terbatas, dan diharuskan untuk mengeluarkan investasi dalam jumlah cukup besar untuk hal tersebut mulai menjadi tidak mudah.

Peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan, atau membuat iklim kerja menjadi kondusif. Iklim kerja, pengetahuan dan keterampilan karyawan adalah sebuah aset yang tidak kasat mata atau “*intangible asset*”. Dampak “*intangible asset*” sangat jarang dirasakan secara langsung. Apalagi tuntutan dampaknya terhadap hasil keuangan seperti meningkatkan pendapatan, menurunkan biaya atau menambah keuntungan perusahaan. Meskipun tidak mudah diukur melalui penghitungan keuangan, namun tetap bisa dilakukan.

Beberapa pakar manajemen mencoba menjelaskan pentingnya mengelola “*intangible asset*” untuk meningkatkan “*tangible asset*”. Penjelasan lain didapatkan melalui peta strategi yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton melalui konsep *balanced scorecard*. Peningkatan kualitas “*intangible asset*” hanya akan memengaruhi hasil keuangan setelah melalui rantai hubungan sebab akibat terlebih dahulu.

Selanjutnya, Kaplan dan Norton lebih detail menjelaskan bagaimana hubungan sebab akibat dari perspektif *intangible asset* dalam organisasi. Orang dan organisasi memiliki “*intangible asset*” yang akan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas proses bisnis. Proses bisnis yang berkualitas akan meningkatkan perspektif pelanggan. Pelanggan yang puas dan loyal akan

meningkatkan pendapatan dan keuntungan perusahaan.

Tahap ini tidak untuk menilai kekurangan situasi problematis dunia nyata dibandingkan dengan model konseptual yang “sempurna”. Model konseptual hanyalah alat buatan peneliti yang didasarkan pada satu sudut pandang murni, jadi tidak juga sempurna, sementara *real world* diwarnai oleh beraneka ragam sudut pandang yang dinamis. Kegiatan perbandingan dilakukan dalam bentuk FGD di kantor pusat dengan peserta terkait kompetensi MSDM¹⁰² dan di kantor cabang. Sesuai Checkland dan Poulter¹⁰³ serta Checkland¹⁰⁴ diskusi terkelola dengan cara: diskusi informal, diskusi formal. Sedangkan penulisan scenario dan pemodelan dunia nyata tidak dilakukan. Ini sesuai juga dengan Wilson¹⁰⁵ menyarankan empat cara perbandingan, yaitu : (1) *general discussion*, (2) *question definition*, (3) *(historical) reconstruction*, dan (4) *model overlay*. Dalam penelitian ini digunakan hanya digunakan nomor satu dan dua.

4.6.1 Refleksi Teoritis Kompetensi MSDM sebagai Pemosisi Strategik

Penelitian untuk tujuan akademik dilakukan peneliti melalui diskusi formal dan informal terhadap pemodelan dunia nyata di Bank BTN dengan pelaku industri perbankan. Hasilnya, realitas industri perbankan serta kebijakan Bank Indonesia serta OJK sebagai regulator sebagai pengawas kebijakan SDM secara umum sesuai dengan teori yang diteliti yaitu *human resource competency*.¹⁰⁶ Model konseptual tidak berpretensi menggambarkan *realworld*, sehingga dapat dilakukan dua hal, yaitu: a) apa yang tidak ditemukan pada realitas bisa menjadi rekomendasi bagi perubahan, b) apa yang tidak ditemukan pada realitas menjadi

¹⁰² Maryono, direktur utama BTN 2013-skrng, Mahelan (Change Management Office), Marfiades, (pjs Human Capital), dan corporate secretary, FGD 13 Oktober 2014

¹⁰³ Peter Checkland, & John Poulter, (2006), *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers, and Students*. England: John Wiley & Sons Ltd.

¹⁰⁴ Checkland, 1999

¹⁰⁵ Wilson, 1990

¹⁰⁶ Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, and Mike Ulrich, (2012), *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York: The RBL Institute & The McGrawHill Company.

dasar untuk penelitian ulang dimulai pada tahap kedua sampai membuat model konseptual baru.¹⁰⁷

Sebagai acuan realitas pemosisi strategik digunakan praktik pengelolaan SDM di Bank Indonesia dibandingkan dengan acuan teoritis, yaitu: menafsirkan konteks bisnis global, *decoding* harapan pelanggan, dan *cocrafting* agenda strategik.¹⁰⁸ Selanjutnya kedua hal ini dibandingkan melalui dialog tentang model konseptual yang dibuat peneliti dengan model pengawasan human capital organisasi bank (baik oleh BI maupun OJK). Tidak mudah mendapatkan kesepemahaman tentang model pengawasan SDM organisasi bank. Hasil wawancara mencalam menegaskan bahwa model pengawasan *human capital* perbankan diakui tak lepas dari upaya BI sendiri menata bagian *human capital*-nya. Hal ini tercermin dari kebijakan direktorat Sumber Daya Manusia (DSDM).

*“Dalam mengembangkan cetak biru, itu Djoko mengaku banyak mengacu kepada model Value Based Management (VBM) yang dikembangkan kantor konsultan manajemen McKinsey. Menurut McKinsey, keberhasilan sebuah organisasi ditentukan 7S: Strategy, Structure, System, Style, Staff, Skill, dan Shared Values. Jadi, secara teoritis, cetak biru pengembangan SDM BI banyak mengacu pada pendekatan model 7-S McKinsey.”*¹⁰⁹

Sifat pengawasan BI waktu lalu bertele-tele sehingga manajemen bank harus menjawab atau menyediakan data yang sama secara berulang-ulang. BI kemudian berinisiatif menyederhanakan kuesioner pengawasan bidang manajemen dari 250 pertanyaan hanya 100 pertanyaan. Dengan jumlah pertanyaan yang lebih sedikit, ternyata mampu mencakup persoalan yang lebih luas. Kuesioner baru, juga mendalami manajemen risiko perbankan secara lebih mendetail. Namun metode baru ini tak mengantisipasi krisis sehingga “bobol” juga. Selanjutnya dikembangkan pendekatan baru, *“Rekam jejak pemilik maupun pengurusnya pun diteliti. Dalam bahasa yang lebih populer: mereka harus menjalani fit and proper test lebih dulu sebelum membuka atau mengelola sebuah bank.”*¹¹⁰

¹⁰⁷ Peter Checkland & John Poulter, (2006), *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers, and Students*. England: John Wiley & Sons Ltd.

¹⁰⁸ Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, and Mike Ulrich, 2012, *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York: The RBL Institute & The McGrawHill Company.

¹⁰⁹ Djoko, Begawanship Bank Indonesia, 2008, 174

¹¹⁰ Aulia, Direktorat SDM BI, wawancara 4 Juli 2013

Secara konseptual hal ini diteguhkan Ulrich dalam sesi wawancara dengan PortalHR pada 24 September 2012, “*Dunia yang semakin kompleks, penuh ketidakpastian dan perubahan terjadi semakin cepat. Dalam satu kata kondisi tersebut disingkat dengan akronim VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)*”. Hal ini menjadi kenyataan yang harus dihadapi perbankan Indonesia. Sejumlah analisis dan agenda dipersiapkan. Dalam hal ini kebijakan 5% biaya SDM untuk pengembangan SDM harus dimaknai lebih dari sekadar jumlah. Secara umum kegiatan tersebut dikelompokkan menjadi tiga: pembekalan, aplikasi, dan pengembangan.

Namun demikian, realitas yang terjadi masih perlu dikoordinasikan lebih baik. Sertifikasi bankir pemula dilakukan dengan mengikuti program pendidikan pembekalan berupa kegiatan pendidikan yang diberikan kepada calon pekerja bank. Pekerja bank yang akan menduduki suatu jabatan tertentu diberikan bekal kompetensi agar mampu melakukan tugasnya. Apakah pengembangan kompetensi SDM terjawab dalam sertifikasi *general banking*? Hasil wawancara menunjukkan tidak mudah menerapkan kebijakan sertifikasi *general banking*. *General banking* merupakan bidang pekerjaan di perbankan yang domainnya berada di luar bidang spesialis seperti halnya *treasury*, *wealth management*, *risk management*, atau *auditor*. *General banking* mencakup bidang kerja, di antaranya *supporting*, *services*, SDM, dan teknologi informasi (TI).

Di sisi lain pergeseran model bisnis bank yang makin kompleks apakah dapat terjawab dengan sertifikasi tersebut? Semangat SKKNI bidang *general banking* sejatinya untuk memotivasi bankir yang berkarier di bidang itu agar memiliki keahlian khusus (spesialisasi dan kompetensi), kendati bersifat umum dan lebih luas. Uji sertifikasi bidang *general banking* ini hanya tiga tingkatan. Tingkat satu untuk level pemula, tingkat dua untuk kepala bagian, dan tingkat tiga untuk kepala wilayah dan kepala divisi.

Di samping itu, ada program *refreshment* untuk *Senior Executive Bankers*. Ada perkecualian untuk karyawan peserta *officer development program*.

Bankir yang lulus officer development program (ODP) tidak perlu lagi mengikuti sertifikasi general banking. Peralnya, program yang biasanya diselenggarakan bank sebagai materi pembekalan awal bagi bankir muda

*ini sama bobotnya dengan sertifikasi general banking.*¹¹¹

Hal ini menjadi tanda tanya baik dari sisi peserta maupun departemen SDM sebagai penyelenggara. Gagasan sertifikasi *general banking* ini tidak jauh berbeda dari sertifikasi profesi dokter. Dokter spesialis dan dokter umum wajib disertifikasi. Sertifikasi pun dilakukan untuk memastikan dokter-dokter bekerja sesuai dengan prosedur, sehingga mampu menjaga kehidupan pasiennya.

Program *general banking* sangat penting dan strategis mengingat dua sifat industri perbankan: 1) salah satu sistem industri jasa keuangan yang berfungsi sebagai jantung atau motor penggerak roda perekonomian suatu negara yang mencerminkan indikator kestabilan tingkat perekonomian suatu negara; dan 2) suatu industri yang sangat bertumpu pada kepercayaan masyarakat sebagai salah satu modal utama.¹¹²

Di samping itu, bank memiliki fungsi khusus sebagai *agent of trust, agent of development, dan agent of services*. Sertifikasi *general banking*, yang pelaksanaannya ditangani Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP) dapat menjadi landasan para pelaku perbankan. Pelaksanaan sertifikasi rencananya paling lambat pada 2009. Namun, pengakuan dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) baru diperoleh pada 2008 dan modul sertifikasi *general banking* baru diterbitkan April 2013. Modul tingkat 1 ini berisi 17 unit kompetensi *general banking* dalam SKKNI yang mencakup: 1) berkomunikasi di tempat kerja, 2) merencanakan, mempersiapkan, dan melaksanakan kegiatan penjualan produk dan jasa perbankan, 3) menerapkan standar layanan perbankan, 4) mensuplai transaksi keuangan bank, 5) mensupervisi transaksi dana perbankan, 6) mensupervisi transaksi atas jasa pembayaran, 7) menerapkan dasar proses transaksi valuta asing, 8) mensupervisi proses transaksi *trade services*, 9) menyusun analisis kredit, 10) melaksanakan administrasi kredit, 11) merekomendasikan jenis investasi, 12) memantau transaksi sesuai aspek hukum perbankan, 13) memantau pelaksanaan regulasi internal dan eksternal, 14) menggunakan sistem/aplikasi teknologi informasi perbankan, 15) menginterpretasi laporan keuangan, 16) mengidentifikasi risiko perbankan, 17) menindaklanjuti hasil audit.

¹¹¹ Soepomo, Probank, Senin, 1 Juli 2013.

¹¹² LSPP, 2013, 9

Kegiatan pendidikan selanjutnya adalah program pendidikan aplikasi. Program ini diberikan kepada pekerja bank dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi dalam menjalankan tugas saat ini baik yang diselenggarakan oleh internal perusahaan maupun pihak ketiga (eksternal). Banyak ditemui kenyataan bahwa industri perbankan menyerap hampir semua pekerja lulusan perguruan tinggi. Hal ini, dapat dipahami dari pernyataan berikut.

Awalnya, pekerjaan di bank sifatnya generalis. Semua orang yang bekerja di industri perbankan harus menguasai berbagai bidang yang ada di sektor ini. Saat itu, transaksi belum terlalu banyak, baik dari segi jenis maupun jumlah transaksi. Masalah pun belum sekompleks sekarang. Seiring dengan berjalannya waktu dan tuntutan nasabah, pelaku di bisnis perbankan tidak bisa menguasai semua masalah dan memberikan layanan yang baik. Karena itu, untuk mengatasi beragamnya, jumlah, kompleksitas transaksi, serta supaya bisa bersaing, dibutuhkan tenaga-tenaga yang mempunyai kompetensi tinggi untuk bidang-bidang tertentu. Muncullah kemudian spesialisasi. Jadi, kalau dulu profesi bankir pure generalis, belakangan ada profesi tertentu yang dituntut spesialisasinya. Mereka dituntut menguasai secara profesional dan dalam bidang keahlian tertentu supaya bisa bersaing dan memberikan layanan lebih baik.¹¹³

Pola uji yang dilakukan LSPP mengacu pada konsep Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Selain pengetahuan, dalam uji sertifikasi bidang *general banking* ini juga diujikan *attitude* dan *skill*. *Training-training* bidang *general banking* diselenggarakan oleh berbagai pihak. Hal inilah kiranya yang masih perlu ditindaklanjuti. Karena tanpa standarisasi atau minimal akreditasi lembaga penyelenggara akan mengakibatkan sifat dan fungsi khusus bank tidak dapat dilaksanakan dengan optimal.

Saat ini IBI hanya menghimbau¹¹⁴ perlunya penguasaan *general banking* dalam situasi lebih kompleks :

Kalau ingin tetap (berkarier) di bidang general banking, misalnya ingin menjadi kepala wilayah atau pindah dari satu kantor cabang ke kantor cabang lainnya atau pindah ke kantor pusat, jalurnya ada di general banking. Kalau bidang treasury 'kan hanya ada di kantor pusat. Jadi, konsepnya, semua orang yang bekerja di bank boleh mengambil sertifikasi sesuai dengan jalur karier yang diinginkan. Tentunya yang paling berkepentingan disamping yang bersangkutan sendiri, juga bank atau industri dimana tenaga/ bankir tersebut bekerja. Oleh karena itu, dukungan

¹¹³Soepomo, IBI, 2012

¹¹⁴ idem

dan dorongan agar para karyawan bank mengambil program sertifikasi, diharapkan juga datang dari bank yang bersangkutan.

Kegiatan pendidikan selanjutnya diberikan kepada pekerja bank dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi dalam rangka persiapan menduduki jabatan yang lebih tinggi. Hal ini dirasakan mendesak karena tuntutan perubahan lingkungan pengawasan bank diperluas dalam kelompok usaha bersama organisasi nonbank lainnya.

Sebagai profesional, kompetensi SDM dalam peran pemosisi strategik (*strategic positioner*) sangat penting karena langsung bersentuhan dengan lingkungan bisnis. Ulrich menyebutkan tiga faktor yang harus dilakukan, yaitu: memberikan interpretasi konteks bisnis global, menerjemahkan harapan pelanggan, dan *cocrafting* agenda strategik. Penjelasannya adalah sebagai berikut.

1) Memberikan Interpretasi Konteks Bisnis Global

Kompetensi utama dalam SDM adalah kemampuan menafsirkan konteks bisnis global. Profesional HR memahami konteks sosial, tren politik, ekonomi, lingkungan, teknologi, dan demografis bisnis global. Mereka memahami struktur dan logika industri dan dinamika kompetitif pasar yang mereka layani, termasuk pelanggan, pesaing, dan tren pemasok. Mereka kemudian menerapkan pengetahuan ini untuk mengembangkan visi personal bagi masa depan perusahaan. Mereka berpartisipasi dalam mengembangkan strategi bisnis yang berfokus pada pelanggan dan dalam menerjemahkan strategi bisnis ke dalam rencana bisnis tahunan.

Keluarannya adalah strategi *human capital* secara internal harus mendukung visi dan misi perusahaan serta selaras dengan strategi usaha perusahaan. Perusahaan juga mempertimbangkan strategi dari fungsi-fungsi lain dalam perusahaan. Keselarasan itu membuat kontribusi strategis *human capital* dirasakan dalam eksekusi semua strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga dapat meningkatkan kemampuan daya saing yang berkesinambungan melalui kekayaan manusia. Strategi *Human Capital* bertujuan untuk memastikan perusahaan dapat menghasilkan keuntungan secara terus menerus melalui jasa yang selalu memenuhi kebutuhan pelanggan.

Hal ini sangat sesuai dengan lingkungan perbankan Indonesia seperti

Universitas Indonesia

pendapat Djojosumarto, “*Dengan globalisasi sekarang praktik perbankan di seluruh dunia itu sama bahkan menyatu. Pengawasan juga sama mengaju pada BASEL 1, 2, 3 dan sekarang basel 4 itu dipakai di seluruh dunia.*”¹¹⁵ Kenyataan di perbankan Indonesia ini sejalan dengan teori Ulrich¹¹⁶ yang menekankan memahami pihak luar (*outside*) ini menekankan bahwa hasil dari pekerjaan akan jauh lebih besar dari apa yang ada¹¹⁷

2) Menerjemahkan Harapan Pelanggan

Sebagaimana biasa terjadi pada perusahaan yang menerapkan sistem dua badan, harapan pelanggan (*stakeholder* internal dan eksternal) diwujudkan dalam keputusan rapat umum pemegang saham (RUPS). Bank membedakan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi dalam pengelolaan operasional sehari-hari. Untuk menyatukan pandangan dan memutuskan suatu persoalan penting menyangkut kelangsungan usaha dan operasional perusahaan, biasanya Dewan Komisaris dan Direksi mengagendakan pertemuan berkala dalam bentuk Rapat Gabungan.

Rapat gabungan Dewan Komisaris dan Direksi tersebut diselenggarakan guna membahas berbagai agenda menyangkut rencana kerja, operasional, peluang usaha, serta isu-isu strategis yang membutuhkan persetujuan Dewan Komisaris. Rapat ini juga merupakan salah satu bentuk koordinasi dalam rangka membahas laporan-laporan periodik Direksi serta memberikan tanggapan, catatan dan nasihat yang dituangkan dalam risalah rapat.

Keputusan rapat dibuat berdasarkan asas musyawarah untuk mufakat atau diambil berdasarkan suara terbanyak serta mengikat untuk dilaksanakan tindak lanjutnya. Pada proses pengambilan suara, jika ada anggota komisaris yang memiliki benturan kepentingan, yang bersangkutan tidak diperkenankan untuk ikut memberikan suara dan penjelasan mengenai hal tersebut dicatat pada risalah

¹¹⁵ Subardjo Djojosumarto, wawancara 23 September 2013

¹¹⁶ Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, and Mike Ulrich, 2012, *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York: The RBL Institute & The McGrawHill Company.

¹¹⁷ Dave Ulrich, Kompas, 23 April 2014, “*Ahli SDM Prof Dave Ulrich: Blusukan demi Menangkap Keinginan Masyarakat*”

rapat. Seluruh tata cara, pedoman kerja dan hubungan antara dewan komisaris dan direksi ditetapkan dalam *board charter*. Harapan pelanggan yang diperoleh harus segera diterapkan dalam aksi perusahaan dalam tindakan nyata.

*Studi soal keinginan pihak luar, yakni pelanggan, investor, dan komunitas, tidak efektif kecuali keinginan dari pihak luar itu segera diterapkan dalam aksi perusahaan. Memahami keinginan pelanggan menjadi bernilai saat keinginan itu terlihat pada bagaimana pekerja direkrut, dilatih, dan dibayar. Konsep soal pihak luar ini menuntut fokus pada keinginan dari luar dan bagaimana aksi dari dalam perusahaan.*¹¹⁸

3) Merangkai (*cocrafting*) Agenda Strategik

Tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi sebagai dua organ perusahaan yang menjalankan aktivitas perusahaan secara harian adalah berbeda. Tugas utama Dewan Komisaris pada intinya adalah sebagai pengawas dan pemberi saran, sementara itu tugas Direksi adalah melaksanakan keputusan RUPS, arahan dari Dewan Komisaris serta mengelola operasional perusahaan. Namun demikian, keduanya harus senantiasa berkoordinasi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan dan kesinambungan usaha perusahaan dalam jangka panjang.

Dengan demikian, hubungan kerja Dewan Komisaris dan Direksi adalah hubungan *check and balances* terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam pengelolaan perusahaan dengan didasarkan pada prinsip keterbukaan dan saling menghormati. Untuk menyatukan pandangan dan memutuskan suatu persoalan penting menyangkut kelangsungan usaha dan operasional perusahaan, Dewan Komisaris dan Direksi mengagendakan pertemuan berkala.

Pengawasan dan pemberian nasihat oleh dewan komisaris dilakukan untuk kepentingan perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan. Tugas melakukan pengawasan tersebut meliputi segala hal yang terkait dengan kebijakan pengurusan oleh direksi, jalannya pengurusan yang dilakukan oleh direksi, baik mengenai perseroan maupun usaha perseroan. Dengan demikian, segala kebijakan yang diambil oleh Direksi menjadi ruang lingkup tugas pengawasan dewan komisaris. Di dalam praktiknya, terutama hal-hal yang berkaitan dengan rencana

¹¹⁸ Dave Ulrich, “Kepemimpinan: Dave Ulrich: Pemimpin itu Hanya Memberi, Tak Pernah Mengambil”, Kompas, 13 Maret 2012

bisnis bank (RBB) dan/atau rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP) dan pelaksanaan dari RBB/RKAP tersebut.

Membangun kemampuan kompetensi Pemosisi Strategik membutuhkan waktu lama. Pengetahuan saja tidak cukup, karena harus diimplementasikan. Hasilnya juga nyata memengaruhi hasil bisnis. Oleh karena itu, keterikatan (*engagement*) antara karyawan dan atasan secara terus menerus adalah salah satu jalan utamanya. Salah satu ujian utamanya adalah kemampuan melakukan integrasi kelompok usaha yang didorong OJK. Dalam menghadapi pasar bebas ASEAN hanya empat bank dalam BUKU 4 yang dianggap layak menandingi bank ASEAN lainnya. Namun bisa diperhitungkan juga BUKU 3 yang jumlahnya telah meningkat dari 11 bank pada 2013 menjadi 15 bank pada 2014.¹¹⁹

Sasaran *human capital competency* pertama yang dijalankan dan sistem manajemen yang diimplementasikan adalah kekayaan manusia yang berkinerja *excellent (high performing human assets)*. Untuk memastikan hal tersebut dicapai, perusahaan mendesain alat-alat pengukur bagi setiap sistem-sistem manajemen sehingga perusahaan dapat memastikan bahwa investasinya pada pengetahuan, keahlian dan perilaku, dapat memberikan nilai tambah pada kesuksesan kinerja perusahaan.

Ciri bisnis dinamis karena wilayah kerja global yang luas mengakibatkan ketidakpastian (*uncertainty*), kompleksitas (*complexity*) dan konflik dalam organisasi (*intra organizational conflict*) berkembang subur. Ketidakpastian berkembang karena tuntutan *customer* dan aksi kompetitor juga membuat pasar sering bergolak. Sementara kompleksitas muncul sebagai konsekuensi regulasi dan *policy* yang sering tidak sinkron antara level daerah, nasional, dan regional. Akibatnya, persepsi dan *worldview* pemegang saham, manajemen, dan karyawan makin membentuk polarisasi yang memunculkan potensi konflik.

Di sisi lain, persaingan ketat era global akselerasinya makin cepat dengan pengembangan teknologi informasi. Akibatnya, standar kualitas dunia menjadi tekanan dari dalam maupun luar organisasi. Sudah saatnya mental sebagai perusahaan kampiun (*corporate champion*) bersanding dengan karyawan kampiun (*employee champion*) membangun organisasi dengan mental berkelimpahan

¹¹⁹ Otoritas Jasa Keuangan, 2014

(*abundant organization*), pemimpin dengan mental berkelimpahan (*abundant leader*), dan karyawan dengan mental berkelimpahan (*abundant employee*).

Karyawan kampiun dibentuk sebagai hasil interaksi profesional SDM yang memahami perannya sebagai pemimpin berkelimpahan. Hasilnya setiap karyawan dalam organisasi memiliki kompetensi profesional (*certification*) pada masing-masing fungsinya. Dalam kaitannya dengan sumber daya manusia (SDM) strategik, departemen SDM sudah melampaui peran sebagai mitra strategis, namun sudah mencapai pemosisi strategis. Manajemen perusahaan membangun dan mengembangkan *competency* dan kompetensi inti (*core competency*) melalui strategi penciptaan nilai manusia (*employee value*).

Proses penciptaan nilai menjadi daya saing tersebut dilakukan melalui pengembangan kompetensi individu (*competency*). Individu yang mengembangkan kapabilitas dengan difasilitasi (*bonding*) organisasi membangun kompetensi organisasi (*core competency*). Empat kriterianya, yaitu: bernilai tambah (*valueable*), jarang dimiliki (*rare*), berbiaya tinggi untuk ditiru (*costly to imitate*), dan sulit tergantikan (*nonsubstitutable*) sesuai pemikiran Hitt.¹²⁰

Realitas bisnis perlu dibarengi dengan komitmen dan koordinasi agar menjadi tindakan nyata. Kemampuan mengeksekusi strategi berbasis kompetensi ini memperhatikan proses dan hasil secara berimbang. Memasuki era baru Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) pada 2015 perlu cara pandang baru di luar kredo efektivitas dan efisiensi.

Kiranya dunia bisnis perlu suatu “mandat baru”, yaitu efikasi. Efisiensi dan efektivitas saja tidak cukup, bisnis perlu efikasi (*efficacy* → *the ability to produce a desired or intended result*). Setiap pemimpin organisasi dan departemen menjadikan dirinya pemosisi strategis (*strategic positioner*) bagi segenap anak buah mereka.

Sudah selayaknya, organisasi bank sebagai agen perubahan (*change agent*) mengelola secara efektif kompetensi intinya. Artinya, dengan upaya pengembangan kompetensi inti, mereka mampu meningkatkan daya saing berkelanjutan. Proses untuk menghasilkan perubahan tersebut haruslah secara

¹²⁰ Michael A. Hitt, Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson, 2009, *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Publishing.

kultural diinginkan serta dapat dilaksanakan (*culturally desired and feasible intended*). Semboyan inovasi tiada henti, hendaknya bukan jargon, namun nyata aktualitas sebuah aksi.

Untuk memfasilitasi perubahan, pemimpin dan manajer harus memiliki keberanian, kepercayaan diri, integritas, kapasitas untuk menangani ketidakpastian dan kompleksitas. Kepemimpinan bukan masalah citra atau reputasi, Di samping itu, tentu kemauan untuk terus bertanggung jawab dalam pekerjaan mereka menjadi syarat mutlak.

Organisasi yang terus menjaga daya saing eskternalnya bertumpu pada rencana pengembangan SDM. Perencanaan sebagai sendi dan pondasi harus memerhatikan para aktor yang terlibat dalam manajemen. Pemikiran, gagasan, keberagaman pandangan (*worldview* atau *weltanschauung*) mereka perlu diakomodasi dalam upaya partisipasi dan pengembangan organisasi.

Ide dasar *core competency* mendorong manajer berpikir dari dalam ke luar, sama baiknya dengan berpikir dari luar ke dalam. Hal ini dikembangkan oleh Hamel dan Prahalad¹²¹ hampir 25 tahun lalu. Pertanyaan mereka *what value, what new competencies* dan implikasinya masih sangat relevan sampai saat ini.

Untuk itulah organisasi berusaha mengidentifikasi kelemahan atau *‘area of improvement’* yang perlu ditingkatkan oleh SDM mereka. Hal ini merupakan sebuah reaksi normal yang pasti akan diambil oleh sebuah organisasi. Salah satunya adalah dengan menjadikan SDM puncak sebagai pemosisi strategik (*strategic positioner*). Pemosisi strategic sebagai, *“the ability to position your organization to anticipate and match external implications”*¹²² diwujudkan dalam upaya pendampingan pemimpin oleh pemimpin (*stewardship*). Pendampingan oleh pemimpin menjadi pemimpin baru adalah upaya memberikan interpretasi konteks bisnis global. Secara khusus proses tersebut ditekankan pada cara pandang perusahaannya yang harus mengalami perubahan terus menerus.

Perusahaan harus dapat memetakan kekuatan yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang mereka miliki. Dengan demikian mereka dapat memfokuskan

¹²¹ Hamel dan Prahalad, 1990

¹²² Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, and Mike Ulrich, 2012, *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York: The RBL Institute & The McGrawHill Company.

pengembangan diri terhadap kekuatan yang dimiliki serta menempatkan mereka pada tempat atau pekerjaan yang sesuai. Pemimpin sebagai Pemosisi Strategis salah satu alternatif solusinya. Efikasi, efektifitas, efisiensi, etika, dan elegan adalah alat pengontrolnya. Pemahaman realitas bisnis dan aktualitas *shareholder* sebagai pondasi perlu diupayakan terus menerus melalui komunikasi yang makin holistik. Komunikasi bukan tidak lagi memadai dengan pendekatan konvensional selama ini. Aspek psikologi positif dan talenta neuro linguistik perlu dipertimbangkan sebagai solusi alternatif.

Bila semua kondisi tersebut di atas sudah dilakukan, bisnis menjadi lebih baik. Bahkan organisasi dan individu di dalamnya bisa memiliki mental yang berkelimpahan (*abundant organization*). *Abundant organization* menjamin bertumbuhnya *abundant leader* dan *abundant people*. Buahnya kesejahteraan bersama karena tiap individu sudah menjadi kampiun perubahan sehingga semua menjadi kampiun yang sesungguhnya

Integrasi pengawasan grup usaha keuangan yang makin menggurita oleh OJK tidak perlu ditanggapi dengan kecurigaan. Faktanya, hampir setiap bank memiliki anak perusahaan seperti asuransi, *multifinance*, dan lembaga keuangan lainnya. OJK bersama BI sebagai pengawas juga sekaligus bertugas melindungi masyarakat dan sektor riil. Pertumbuhan laba berkelanjutan, aset berkualitas, dan peningkatan kualitas produk dan layanan tidak terjamin bila integrasi sektor keuangan tidak dioptimalkan dalam interaksi dinamis. Sifat sistemik ini yang masih perlu disadari oleh segenap pelaku bisnis.

Kesimpulan pembahasan tentang kompetensi SDM pemosisi strategik melalui SSM memberikan penegasan bahwa di dalam organisasi setiap individu harus memiliki kesadaran diri (*self awareness*) maupun kesadaran lingkungan sehingga memiliki merek pribadi (*personal brand*) atau bahkan merek pemimpin (*leadership brand*).¹²³ Hal ini diperoleh dengan mengembangkan diri secara strategis melalui pemahaman kebutuhan pelanggan dengan menciptakan nilai tambah secara inovatif dan terintegrasi dalam dialog dan interaksi pribadi, antarpribadi dan kelompok dalam organisasi. Oleh karena itu riset ini mendorong

¹²³ Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, and Mike Ulrich, 2012, *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York: The RBL Institute & The McGrawHill Company.

kepada kesimpulan pentingnya integrasi vertikal merek pemimpin (*leadership brand*) dengan merek personal/pegawai (*personal/employee brand*). Proses pembelajaran kepemimpinan menggunakan berbagai alat manajemen yang terus menerus berkembang. Penelitian ini menemukan beberapa pengetahuan terkini bidang ilmu psikologi seperti grafologi, NLP dan psikologi positif¹²⁴ digunakan *frontliner* (*teller service, customer service, security service*) maupun *back office*. Pendekatan tersebut dilakukan untuk kegiatan utama organisasi bank dalam pengumpulan dana (*funding*) maupun pemberian kredit (*lending*). Pada dasarnya upaya yang dilakukan adalah mendalami dan menumbuhkan pemimpin bisnis dari pikiran sadar (*conscious mind*), pikiran pra sadar (*pre conscious mind*) dan pikiran bawah sadar (*unconscious mind*) secara holonik. Yang ingin dijangkau adalah kompetensi SDM aktivis kredibel.

4.6.2 Refleksi Teoritis Kompetensi MSDM sebagai Proaktifis Kredibel

Pembahasan selanjutnya adalah mengamati bagaimana peran individu-individu dalam membentuk kompetensi SDM sebagai aktivis kredibel. Dalam penelitian ditemukan beberapa tipe aktivis kredibel dalam spektrum yang lebar. Untuk itu dilakukan diskusi mendalam faktor-faktor yang mendasari peran individu sebagai aktivis kredibel. Isu yang dibahas terkait dengan penyelenggaraan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*), keikatan pegawai (*employee engagement*), dan kode etik bankir.

Pengelompokan aktivis kredibel saja tidak memadai. Paling tidak peneliti merasa perlu ada pembedaan antara: *reactive credible activist*, *inactive credible activist*, *preactive credible activist*, dan *proactive credible activist*. Praktik ini menajamkan sebutan *credible activist*.¹²⁵ Tingkatan pembeda didasari evolusi manajemen SDM mulai paradigma SDM tradisional yang cenderung reaktif atau mungkin sudah lebih bisa menerima perubahan namun bersifat mengikuti arus

¹²⁴ untuk NLP beberapa penelitian mendukung temuan penelitian ini: Burn, 2005; Roberts, 2006, 171; Philip Hayes, 2006, *NLP Coaching*, Berkshire: Open University, p. 93. Untuk psikologi positif penelitian terdahulu yang mendukung temuan ini: Seligman dan Csikzentmihalyi, 2000; Carr, 2004, 301; Simon, 1997 menjelaskan pengambilan keputusan dipengaruhi dinamika ilmu administrasi, psikologi, manajemen, komunikasi, dan Teknologi.

¹²⁵ Ulrich, 1997

perubahan (*inactive*) dengan menyasati peraturan. Sementara itu dalam SDM strategik, perencanaan SDM sudah dilakukan (*preactive*) namun kesungguhan dan upaya mencapai target serta mencari solusi dan menyelesaikan permasalahan cenderung mudah puas, sehingga terjebak dalam zona nyaman dengan pendapatan bisnis yang sedang-sedang saja. Secara sadar perubahan lingkungan diketahui dan ditanggapi, namun cenderung menjadi tindakan formalitas saja. Kegiatan SDM dilaksanakan sekadar memenuhi kepatuhan terhadap regulasi untuk mencapai target usaha. Untuk proaktifis kredibel, target bukan sekedar untuk dicapai namun untuk dilampaui dengan segenap kapabilitas individu maupun organisasi.

Pada beberapa organisasi¹²⁶, kemampuan mengintegrasikan proaktifis kredibel dilakukan dengan sungguh-sungguh sehingga pencapaian usaha mereka tumbuh pesat dengan jangkauan luas melampaui batas nasionalitas. Sebagai profesional, kompetensi SDM dalam peranannya sebagai aktivis kredibel (*credible activist*) menurut Ulrich¹²⁷ meliputi:

- a. Mendapatkan kepercayaan melalui hasil (*earning trust through results*).
- b. Memengaruhi dan berelasi dengan orang lain (*influencing and relating to others*).
- c. Meningkatkan kemampuan melalui kesadaran diri (*improving through self-awareness*).
- d. Menajamkan profesi SDM (*shaping HR profession*).

Nilai utama dalam organisasi perbankan seperti: integritas, profesionalisme, keteladanan, kepuasan nasabah, dan penghargaan kepada SDM merata dihidupi. Integritas dimaknai sebagai: taqwa, penuh dedikasi, jujur, selalu menjaga kehormatan dan nama baik serta taat pada kode etik bankir dan peraturan yang berlaku. Profesionalisme: bertanggung jawab, efektif, efisien, disiplin dan berorientasi ke masa depan dalam mengantisipasi perkembangan, tantangan dan kesempatan. Keteladanan: konsisten bertindak adil, bersikap tegas, dan berjiwa besar serta tidak memberikan toleransi terhadap tindakan yang tidak memberi

¹²⁶ Laporan tahunan Wijaya Karya, 2013 menyatakan peran utama SDM dalam kegiatan usahanya sehingga membentuk kepemimpinan Wikasatrian selama 18 bulan dalam tiga tahap yang meliputi: satria pratama, satria utama, dan satria piningit untuk mencapai budi luhur.

¹²⁷ Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, and Mike Ulrich, 2012, *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York: The RBL Institute & The McGrawHill Company.

keteladanan. Kepuasan nasabah: memenuhi kebutuhan dan memuaskan nasabah dengan memberikan pelayanan yang terbaik, dengan dukungan SDM yang terampil, ramah, senang melayani dan didukung teknologi unggul. Penghargaan kepada SDM diwujudkan dalam merekrut, mengembangkan dan mempertahankan SDM yang berkualitas serta memperlakukan karyawan berdasarkan kepercayaan, keterbukaan, keadilan, dan saling menghargai sebagai badan dari perusahaan dengan mengembangkan sikap kerja sama dan kemitraan. Memberikan penghargaan berdasarkan hasil kerja individu dan kerja sama tim yang menciptakan sinergi untuk kepentingan perusahaan.

Talenta SDM dapat berupa: karakter moral integritas (*integrity*) yaitu kemampuan untuk mengintegrasikan nilai-nilai universal di dalam perilaku. Individu memilih berperilaku yang tidak bertentangan dengan kaidah perilaku etika yang universal. Orang yang memiliki kecerdasan moral yang tinggi bukanlah tipe orang yang pendendam yang membalas perilaku yang tidak menyenangkan dengan cara yang tidak menyenangkan pula. Dampaknya adalah modal kesehatan dan motivasi: *aspirations, ambitions and drive*. Karakter lainnya adalah tanggung-jawab (*responsibility*) atas perbuatan yang dilakukannya, karakter penyayang (*compassionate*) yang tidak akan merugikan orang lain, karena menyadari memberi kasih sayang pada orang lain adalah sama dengan memberi kasih sayang kepada diri sendiri. Karakter pemaaf (*forgiveness*) adalah sifat yang diberikan pada sesama manusia.

Dikaitkan dengan teori kompetensi SDM,¹²⁸ apa yang sudah dilakukan SDM perbankan Indonesia sudah mengarah kepada model konseptual *credible activist*. Hal tersebut nampak jelas, misalnya pada Bank BRI. Peran sebagai *credible activist* benar-benar dikembangkan secara terprogram dan terakit erat dengan hasil bisnis yang diharapkan. Dalam hal ini, setiap individu berperan sebagai *credible activist*. Sedangkan aktualisasinya adalah peran individu tersebut dalam membangun sistem kerja berkinerja unggul (SKKU) dalam suasana nyaman.

Suasana dalam SKKU ditengarai menurut Kirkpatrick¹²⁹ dalam piramida

¹²⁸ Ulrich, 2012 dan Arsmtrong, 2010

¹²⁹ Michael Arsmtrong, 2013

evaluasi hasil pelatihan: reaksi (*reaction*) pada dasar piramida, pembelajaran (*learning*), perilaku (*behavior*), dan hasil (*result*) bisnis di puncaknya. Dikaitkan dengan hal tersebut penelitian ini juga menunjukkan pentingnya proaktivis kredibel diintegrasikan secara vertikal dengan pemosisi strategik dan secara horizontal dengan keempat sistem pembentuk kompetensi inti lainnya.

Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan dalam rangka implementasi program revitalisasi budaya antara lain :

- 1) Melakukan pemilihan *change agent* di seluruh unit kerja;
- 2) Membuat konsep baru (*reconcept*) budaya kerja;
- 3) Membuat desain (*redesign*) program budaya kerja;
- 4) Membuat alat ukur budaya kerja yang terintegrasi dan berjenjang yang didukung oleh sistem; dan
- 5) Melakukan sosialisasi yang terus menerus dan berkesinambungan dengan menggunakan berbagai macam media komunikasi.

Seluruh upaya dan kegiatan tersebut di atas dilakukan karena budaya organisasi perusahaan memiliki peranan penting dalam mendukung pencapaian visi misi perusahaan. Perubahan-perubahan yang dilakukan dalam rangka implementasi revitalisasi budaya kerja diwujudkan dalam beberapa kegiatan manajerial. Kegiatan tersebut antara lain: a) pembaharuan konsep, b) penyempurnaan program, c) pengintegrasian sistem, d) pembaharuan alat ukur budaya kerja, e) penciptaan media komunikasi dan pelaksanaan sosialisasi secara berkala dan terus menerus.

Beberapa hal lain yang dilakukan juga dalam upaya revitalisasi budaya kerja organisasi antara lain: a) meningkatkan peran *change leader* dan *change agent* di masing-masing unit kerja, b) menetapkan kembali rasio *change agent*, c) memonitor dan evaluasi secara berjenjang dan didukung oleh sistem. Pembaruan konsep meningkatkan peran serta *change leader* (CL) dan *change agent* (CA) sebagai penggerak revitalisasi budaya kerja di seluruh unit kerja. Program revitalisasi baik internalisasi maupun eksternalisasi budaya kerja dijalankan setiap tahunnya secara berkala, mulai dari forum strategis di tingkat kantor pusat, lalu forum komunikasi di kantor wilayah, hingga pelaksanaan forum peningkatan kinerja di setiap unit kerja. Revitalisasi budaya kerja yang diwujudkan dalam

program selama satu tahun antara lain: *brainstorming* terhadap seluruh *change agent*; *training for trainers* kepada seluruh *change agent*.

Kesimpulan dari kompetensi SDM aktivis kredibel adalah perlunya organisasi memahami aktivis kredibel sebagai ruh budaya kerja individu dan organisasi. Integrasi vertikal dengan pemosisi strategik perlu dioperasionalkan dengan tindakan nyata supaya tidak terjebak dalam situasi kesuksesan semu. Untuk itu, proaktivis kredibel dapat menjadi satu pijakan penyusunan serba sistem lunak (*soft systems*) ruh kerja setiap organisasi. Ruh kerja organisasi dengan system proaktivis kredibel yang dikembangkan dalam empat sistem lainnya ini didukung oleh penelitian terdahulu dari Model 7 S McKinsey, yaitu visi yang dibagikan (*shared vision*).¹³⁰ Keempat sistem ini bersama dua sistem terdahulu membentuk kompetensi inti organisasi.

4.6.3 Refleksi Teoritis Kompetensi MSDM sebagai Pembangun Sistem Kerja Berkinerja Unggul

Departemen SDM membangun dan menjalankan SKKU melalui peran sebagai pembangun kapabilitas (*capability builder*), kampiun perubahan (*change champion*), inovator dan integrator SDM (*HR innovator and integrator*), serta proponen teknologi (*technology proponent*)¹³¹. Ulrich menyatakan:

*... kompetensi yang akan mendongkrak reputasi dan kinerja bisnis adalah kemampuan dan keaktifan untuk membangun kepercayaan dengan pimpinan bisnis atau orang-orang kunci dari kesuksesan bisnis. Selain itu, profesional HR akan berpotensi memperoleh kesuksesan apabila ia adalah seorang yang inovatif, integrator, pembangun kapabilitas, dan melek teknologi.*¹³²

Pembahasan selanjutnya adalah mengamati bagaimana peran individu-individu dalam membentuk kompetensi SDM sebagai kompetensi inti. Serba sistem lunak (*soft systems*) profesional SDM pada tahap lima dan enam untuk

¹³⁰ Peters & Waterman, 1982

¹³¹ Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, and Mike Ulrich, 2012, *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York: The RBL Institute & The McGrawHill Company.

¹³² Portal HR, 2012

tujuan riset akademik mengikuti pendapat Uchiyama¹³³ dan tidak secara spesifik mengikuti riset tindakan teknikal, praktikal, ataupun kritikal seperti dijelaskan Burns maupun O'Brien yang membagi dalam: *traditional action research*, *contextual action research* atau *action learning*, *radical action research*, dan *educational action research*.¹³⁴

Riset tindakan dalam SSM based AR seperti dikemukakan Checkland yang dikutip Cronholm dan Goldkuhl (gambar 3.3) serta McKay dan Marshall (gambar 3.4) pada Bab 3 digunakan dalam penelitian ini diperlakukan sebagai proses pembelajaran pada masing-masing tahapannya. Dengan demikian refleksi teori ditekankan untuk mampu membangun kontekstual SSM untuk keperluan riset (MS) sehingga mampu membedakan realitas (*reality*) dalam riset positivist dengan aktualitas (*actuality*) dalam SSM based AR.

Upaya tersebut diwujudkan dalam kaitan kontribusi pengetahuan yang dihasilkan, yaitu pengetahuan berbasis pengalaman (*experince-based knowledge*)¹³⁵. Proses SSM tahap 1, 2 serta 5, 6, 7 merupakan eksplorasi dunia pada level realitas. Sementara tahap 3 dan 4 merupakan eksplorasi dunia nyata pada level aktualitas. Model konseptual pada tahap 4 merupakan model pada level aktualitas, bukan model tentang dunia nyata pada level realitas.

Dengan demikian sistem kompetensi human capital, baik pada sistem pemosisi strategik, proaktifis kredibel maupun sistem kerja berkinerja unggul (SKKU) diletakkan dalam posisi sebagai model konseptual aktualitas. Oleh karena itu, dalam tugasnya sebagai fungsi pendukung, departemen SDM mempunyai dua sisem sebagai tugas utama pada level individual dan empat sistem pada level organisasi. Keempat sistem tersebut adalah: a) pembangun kapabilitas (*capability builder*), b) kampiun perubahan (*change champion*), c) inovator dan integrator SDM (*HR innovator and integrator*), serta d) proponen teknologi (*technology*

¹³³ Uchiyama, 2009

¹³⁴ Sudarsono Hardjosoekarto, 2012, *Soft System Methodology (Metode Serba Sistem Lunak)*, p. 139

¹³⁵ Checkland dan Scholes, 1990 mengemukakan empat tipe pengetahuan: natural science – like knowledge, wisdom-based knowledge, insight-based knowledge, dan experience-based knowledge.

proponent). Keenam kompetensi SDM tersebut membentuk kompetensi inti organisasi sehingga organisasi memiliki daya saing terus menerus.¹³⁶

Sasaran proses kapitalisasi SDM (*human capital process*) dijalankan dalam sistem manajemen SDM diimplementasikan menjadi kekayaan manusia yang berkinerja *excellent (high performing human assets)*. Untuk memastikan hal tersebut dicapai, perusahaan mendesain alat-alat pengukur bagi setiap sistem-sistem manajemen sehingga perusahaan dapat memastikan bahwa investasinya pada pengetahuan, keahlian dan perilaku, dapat memberikan nilai tambah pada kesuksesan kinerja perusahaan. Untuk memastikan bahwa kekayaan manusia di dalam perusahaan mampu menghasilkan produk atau jasa yang dimaksud, diperlukan proses pengelolaan atau *human capital process*, yaitu :

- 1) *Acquisition Process*: perusahaan memastikan bahwa di dalam pelaksanaan strategi usaha, perusahaan selalu memiliki kompetensi yang dibutuhkan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Di dalam proses ini didesain dan diimplementasikan sistem perencanaan kekayaan manusia, sistem *assessment* dan sistem suksesi.
- 2) *Development Process*: perusahaan memastikan bahwa semua kekayaan manusia (*human assets*) yang ada, akan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki setinggi-tingginya. Di dalam proses ini, didesain dan diimplementasikan sistem pembelajaran dan pengembangan termasuk pengembangan kepemimpinan.
- 3) *Engagement Process*: perusahaan memastikan bahwa kekayaan manusianya, terutama mereka yang memiliki kompetensi dan kinerja tinggi, memiliki keterikatan yang tinggi terhadap perusahaan. Di dalam proses ini didesain dan diimplementasikan sistem hubungan industrial dan hubungan ke karyawan.
- 4) *Retention Process*: perusahaan memastikan bahwa seluruh penghargaan yang diberikan perusahaan, dapat mempertahankan kinerja setiap individu di dalam perusahaan. Di dalam proses ini didesain dan diimplementasikan sistem remunerasi / imbal jasa dan sistem manajemen kinerja.

Untuk membangun sistem yang baik, organisasi perlu menyelaraskan strategi,

¹³⁶ Michael A. Hitt, Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson, 2009, *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Publishing. dan Barney & Wright, 1998 dan Barney & Clarck, 2007.

budaya, praktik dan perilaku, salah satu upaya tersebut pada organisasi bank dengan membentuk komite-komite. Komite dibentuk oleh dewan komisaris dalam rangka mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dewan komisaris. Untuk menjamin kualitas pelaksanaan tugas, beberapa anggota komite memiliki latar belakang pendidikan ekonomi dan keuangan sementara anggota lainnya memiliki latar belakang pendidikan bidang sumber daya manusia.

Sedangkan untuk menjamin independensi pelaksanaan tugas dan pemberian pandangan maupun saran dan rekomendasi kepada dewan komisaris, seluruh anggota komite tidak memiliki afiliasi dengan direktur, komisaris lainnya maupun pemegang saham pengendali bank. Di samping itu, bukan merupakan pemegang saham, komisaris, direktur maupun karyawan dari perusahaan yang memiliki afiliasi maupun bisnis dengan bank. Komite menjadi salah satu alat untuk menciptakan lingkungan kerja yang bermakna (*meaningful work environment*).

4.6.3.1 Pembangun Kapabilitas

Ada tiga hal penting dalam membangun kapabilitas organisasi. Ketiganya adalah memanfaatkan kemampuan organisasi (*capitalizing organizational capability*); menyelaraskan strategi, budaya, praktik, dan perilaku (*aligning strategy, culture, practices, and behavior*); menciptakan lingkungan kerja yang nyaman (*creating a meaningful work environment*).¹³⁷ Pengembangan kapabilitas (*capability enhancement*) melalui strategi pengelolaan sumber daya manusia yang selaras dengan kebijakan strategis.

Manajemen talenta dan suksesi (*talent & succession management*) merupakan bagian penting dalam *capability builder*. Strategi talenta diarahkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis secara tepat waktu (*time to market*) melalui pengembangan talenta yang kompeten, produktif dan *engaged*. Pemenuhan talenta dilakukan melalui 2 (dua) strategi, yaitu: kebutuhan talent dipenuhi dari *internal* melalui pengembangan karyawan secara berkesinambungan karena *skill* dan *knowledge* yang dibutuhkan tidak tersedia di pasar tenaga kerja (eksternal); *Buy*

¹³⁷ Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, and Mike Ulrich, 2012, *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York: The RBL Institute & The McGrawHill Company.

talent from external, dilakukan apabila terdapat kebutuhan talent yang harus segera dipenuhi (*immediate*) karena talent yang ada jumlahnya sedikit atau dibutuhkan waktu untuk melakukan *development* terhadap talent yang ada.

Untuk mempersiapkan kandidat *successor* untuk mengisi pemenuhan *leadership pipeline*, bank melakukan beberapa program: pengembangan *leadership*; *assessment success profile*, *assignment* khusus projek di bank induk dan di perusahaan anak¹³⁸ berdasarkan klaster kapabilitas inti dan disiplin sebagai hasil transformasi. Beberapa kapabilitas inti tersebut antara lain implementasi *customer centricity model*. Penciptaan *value based proposition* diwujudkan antara lain melalui peningkatan kemampuan *market intelligence* untuk memaksimalkan peran relationship manager (RM) *business banking* dalam mengeksplorasi potensi nasabah, serta implementasi *multi channel strategy* dan kemampuan *channel management* untuk mendorong *transactional banking services*, *payment system*, dan *customer experience* pada setiap *point of sales and delivery* baik di cabang maupun *virtual*.

Perjalanan transformasi bisnis program perbaikan secara komprehensif dan terintegrasi terhadap tiga aspek utama dalam pengelolaan bisnis, yaitu *people*, *process*, dan *technology*. Inisiatif strategi yang telah disusun meliputi rekrutmen yang efektif melalui pengembangan *targeted sourcing channel* dan review berbagai ketentuan rekrutmen, pengembangan & karir karyawan *talent* serta perencanaan suksesi, strategi remunerasi yang berbasis kinerja dan budaya kerja yang difokuskan pada pengembangan budaya penjualan serta inovasi. Keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu kunci kesuksesan dalam membangun keunggulan kompetitif untuk menunjang strategi bisnis.

Sebagai salah satu bagian penting dari proses pemenuhan sumberdaya manusia, organisasi dapat menerapkan program rekrutmen pekerja pada beberapa level, yakni: program pengembangan staf, program rekrutmen non staf dan *professional hiring*. Program pengembangan staf (PPS) atau *officer development program* merupakan program penerimaan pekerja tetap yang dimaksudkan untuk

¹³⁸ Dave Ulrich, Kompas, 1 April 2011, “*Dave Ulrich: Demi Kemakmuran Seabad*”, p. 16

mencetak pemimpin di masa depan. PPS merupakan program masuk menjadi Pekerja yang diprioritaskan untuk mencapai jenjang karier yang paling tinggi dan merupakan calon pemimpin masa depan perusahaan, baik berasal dari internal BRI maupun *fresh graduate* lulusan universitas negeri/ swasta Indonesia atau luar negeri sesuai kualifikasi yang telah ditentukan.

Program rekrutmen non staf merupakan program penerimaan pekerja yang dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan pekerja di level non manajerial yang mengutamakan kemampuan teknis dan tenaga pemasar. Pola rekrutmen ini ditujukan untuk memenuhi formasi mantri, *Account Officer* (AO), *Funding Officer* (FO), dll. Pekerja dari program rekrutmen non staf juga mempunyai kesempatan untuk meniti jenjang dan jalur karir berbeda dengan program pengembangan staf.

Professional hiring adalah program rekrutmen pekerja dari tenaga kerja perusahaan di luar yang telah memiliki kualifikasi dan keahlian di bidang tertentu. Program ini dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan pekerja pada jabatan-jabatan baru sebagai bagian dari perkembangan bisnis BRI dan diharapkan dapat melakukan *transfer of knowledge* kepada pekerja lainnya dalam menjalankan kegiatan bisnis Perusahaan.

Bagi OJK sebagai pengawas, persoalan kerja bukan semata untuk mengenal tugas dan membangun kompetensi profesional yang memang sudah menjadi keharusan, tetapi lebih luas lagi sebagai, “*sarana untuk memahami dan menghidupkan nilai-nilai organisasi OJK (organization values), termasuk tentunya sangat penting untuk mempertahankan dan meningkatkan integritas karyawan*”. Demikian pengarahan Muliaman Hadad, Ketua Dewan Komisiner OJK, pada pembukaan Pendidikan angkatan pertama yang diikuti sebanyak 489 calon karyawan level staf tersebut. *Training* juga dilengkapi dengan materi *team building* dalam bentuk program Kesamptaan, *personal development*, dan kepemimpinan yang akan menumbuhkan jiwa dan semangat kebersamaan kelembagaan, cinta tanah air, disiplin, kepribadian dan dasar-dasar kepemimpinan.

Organisasi bertumbuh mulai dengan tema besar efisiensi, birokrasi, *system thinking*, dan *capability*.¹³⁹ Hal ini didukung oleh Denison dengan empat budaya

¹³⁹ Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, and Mike Ulrich, Op.Cit., pp.111

utama, yaitu *mission, consistency, involved* dan *adabability*. Sedangkan Bob Quinn mengemukakan empat value, yaitu: *create, compete, control*, dan *collaborate*. Henry Mintzberg mengemukakan lima *archetype* utama, yaitu: *entrepreneurial, bureaucratic, professional, divisional*, dan *innovative*. Kapabilitas organisasi bersandar pada pandangan berdasarkan budaya organisasi, proses bisnis, kompetensi inti, dan pandangan organisasi pada sumber daya yang dimiliki (*resources view*) seperti sudah dijelaskan pada Bab 2 gambar 2.16.

4.6.3.2 Kampiun Perubahan

Ada tiga hal yang terkait dengan kompetensi SDM sebagai kampiun perubahan, yaitu: *individual change, initiative change*, dan *institutional change*. Pemimpin perubahan yang baik harus mengurangi perhatian pada diri sendiri, narsistik, dan lebih banyak melayani yang lain. Sulit menemukan pemimpin yang mau memperhatikan orang lain ketimbang diri sendiri. Pemimpin seperti ini bekerja membantu pihak lain dan tidak mengambil apapun dari mereka.

Dikaitkan dengan harapan terhadap OJK sebagai agen perubahan diperlukan Sistem Pengembangan dan Pendidikan SDM: penyusunan arsitektur pengembangan SDM dengan skema yang baik dan menunjang pencapaian visi dan misi OJK; menciptakan budaya kerja baru yang sesuai dengan tujuan didirikannya OJK serta sosialisasinya terhadap seluruh karyawan OJK; pelatihan dan pendidikan bagi karyawan yang belum berpengalaman di bidang pengawasan lembaga keuangan melalui program *officer development program (ODP)/ management trainee (MT)*; program pelatihan dan pendidikan yang berjenjang dan berkelanjutan bagi seluruh karyawan OJK.

Salah satu dilema dari pemimpin terpilih adalah mereka bisa memberikan janji dalam upaya menarik pemilihnya, tetapi tidak bisa memenuhi janjinya tadi. Oleh karena itu, di samping inisiasi perubahan, yang selanjutnya dilakukan adalah mempertahankan perubahan (*sustaining change*) karena kepemimpinan adalah sebuah pola pikir personal. Tantangan inisiasi dan mempertahankan terus menerus perubahan adalah kombinasi untuk menjadikan pemimpin berbeda dengan pemimpin lainnya sehingga memiliki merek pemimpin (*leadership brand*).

4.6.3.3 Inovator dan Integrator

Membangun sistem inovasi dan integrasi SDM dilakukan melalui program *leadership* perusahaan dan rencana suksesi dan manajemen talenta setiap karyawan. Optimalisasi HC dilaksanakan melalui perencanaan strategik dan pengembangan talenta. Meningkatkan praktik organisasi dan komunikasi yang meningkatkan kinerja serta membangun *brand* kepemimpinan.

Proses yang diwujudkan organisasi dalam *succession planning* adalah melakukan hal sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi kompetensi dan nilai-nilai yang harus dimiliki oleh calon pengganti pimpinan.
- b. Mengelola program suksesi yang efektif di perusahaan
- c. Merencanakan dan mengisi secara tepat lowongan-lowongan yang ada di dalam setiap tingkatan organisasi baik di bidang *marketing*, administrasi, teknik, dan *finance*.
- d. Memelihara dan menjaga bakat-bakat terbaik agar tetap bertahan dalam perusahaan.
- e. Menilai kebutuhan sumber daya yang dibutuhkan baik sekarang maupun yang akan datang yang diperlukan dalam perencanaan suksesi.

Dalam *talent management*, perusahaan mengidentifikasi para karyawan perusahaan yang memiliki kapabilitas untuk mendukung keberhasilan perusahaan secara jangka panjang. Proses identifikasi ini berdasarkan pada dua hal, yakni aspek kompetensi dan aspek kinerja (*performance*). Dalam hal ini, kompetensi sebagai *input* yang melekat pada karyawan, dan yang akan membekali dia untuk melakukan tugasnya dengan baik.

Sementara aspek *performance* (kinerja) merupakan hasil nyata (*output*) dari suatu pekerjaan. Dengan matriks kompetensi dan kinerja (*performance*), perusahaan memperoleh gambaran kapabilitas karyawan untuk keperluan *talent pool management* atau *talent mapping*. *Talent pool* terdiri atas calon pemimpin yang dipilih. Idealnya mereka yang memiliki kompetensi tinggi dan sekaligus berkinerja unggul. *Talent mapping* memberikan gambaran seluruh karyawan yang memiliki kompetensi bagus namun kinerjanya belum berkembang secara optimal.

Di Bank BTN dan beberapa bank lain, perencanaan SDM dilakukan secara terpadu. Perencanaan dan analisis SDM menjadi kunci utama dalam melakukan integrasi dan inovasi. Selanjutnya adalah mengembangkan talenta. Bisa dilakukan dengan *buy, build, borrow, boost, bounce*, atau *bind*.¹⁴⁰ Bisa juga kombinasi. Faktor lain yang penting adalah komunikasi dalam upaya meraih kinerja unggul dan terakhir adalah kepemimpinan. Saat ini lebih terasa urgensi kompetensi kepemimpinan bukan hanya dari bakat bawaan (*nature*), namun sinergi upaya membaca lingkungan dan talenta (*nourture*). Pekerjaan SDM terlalu penting untuk dikerjakan oleh departemen SDM saja.

Dalam kegiatan-kegiatan pelatihan dan pengembangan di Bank BTN, digunakan upaya membangun visi pribadi. Hal tersebut dilaksanakan dengan membuat *picture of excellence*. Gambaran tersebut divisualisasikan menggunakan *flipchart* atau video. Kemudian hasil tersebut dipresentasikan atau di-*share* menggunakan internet. Sistem inovasi dan integrasi menuntut kerja sama yang baik antara departemen SDM dan manajer lini dalam inovasi dan integrasi SDM. Pada survei yang dilakukan World Economic Forum 2013, kapasitas inovasi (*capacity for innovation*) merupakan salah satu hal yang cukup menonjol pada bangsa Indonesia (23) berdekatan dengan Singapura (18) dan Malaysia (15)¹⁴¹. Namun demikian, sebagai sebuah tim seperti dijelaskan pada Bab 2 gambar 2.17, organisasi di Indonesia belum menghasilkan sinergi yang diharapkan.

Kolaborasi sebagai hasil *social learning*¹⁴² belum menjadi sebuah gerakan nasional yang memberdayakan manusia menjadi pemimpin yang diharapkan organisasi perbankan, yaitu: sebagai *people manager* dan *business manager*.¹⁴³ Meskipun demikian banyak bankir yang sukses pada bisnis lain menyebarkan optimisme pembelajaran di kalangan perbankan.

4.6.3.4 Proponen Teknologi

Sebaran wilayah operasional yang luas dan jumlah SDM yang besar membuat bank mengembangkan metode pengelolaan SDM yang terintegrasi

¹⁴⁰ Ulrich, 2012, 169-171

¹⁴¹ World Economic Forum and Mercer, 2013

¹⁴² Bandura, Albert, 2009

¹⁴³ Bandura, Albert, 2009,

dengan dukungan teknologi informasi yang andal sehingga bank dapat mengelola kebutuhan seluruh jajaran SDM dengan efisien dan akurat. Secara teoritis, faktor teknologi membantu meningkatkan kinerja organisasi. Tiga gagasan utamanya adalah, “*improving the utility of HR Operations through technology; leveraging social media tools; connecting people through technology*”¹⁴⁴.

Pengembangan Sistem Informasi Manajemen (SIM) SDM yang terintegrasi ini membuat bank mampu memelihara *database* SDM, memenuhi hak-hak pekerja, memberi informasi kebijakan SDM terkait hak-hak pekerja, dan mengembangkan saluran komunikasi yang kondusif antara pekerja dengan manajemen. SIM SDM merupakan dasar dari pengembangan *Office Automation* maupun implementasi *Employee Self Service* (ESS) dengan tujuan efisiensi seluruh aspek pengelolaan kebutuhan SDM.

Sebagai contoh pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung upaya peningkatan daya saing perusahaan dan memenuhi kebutuhan nasabah akan layanan perbankan yang terpercaya, dilakukan dengan mengembangkan dan memanfaatkan Teknologi dan Sistem Informasi (TSI). Organisasi memanfaatkan dukungan teknologi tersebut untuk meningkatkan kualitas layanan agar semakin kompetitif, efisien serta mampu mengurangi risiko operasional. Realisasi program-program yang menjadi sarana dalam rangka memanfaatkan teknologi informasi untuk menunjang kegiatan operasional meliputi:

- a. Penerapan *business continuity and disaster recovery plan* untuk menjaga kesinambungan operasional bisnis, meningkatkan kepercayaan nasabah dan memitigasi risiko operasional akibat kegagalan teknologi informasi.
- b. Pengawasan keamanan sistem secara berkesinambungan melalui *enterprise monitoring system*.
- c. Pelaksanaan *Security Awareness Programme* kepada seluruh pekerja secara rutin untuk meningkatkan kepedulian terhadap keamanan penggunaan teknologi informasi.

¹⁴⁴ Dave Ulrich dan Wayne Brockbank, Yon Younger, Mike Ulrich, 2013, *Global HR Competency*, New York: McGraw-Hill

- d. Penerapan *best practice* sistem pengamanan teknologi informasi yang lebih luas berdasarkan ISO 27001:2005 serta regulasi dan peraturan dari Bank Indonesia dan Pemerintah.

Dalam rangka mendukung pencapaian menjadi bank komersial terkemuka di Indonesia dapat dilakukan program *information technology strategic plan*. Strategi tersebut dapat dibagi ke dalam beberapa tahap pengembangan, misalnya:

- a. Penyediaan *access channel* yang luas dilengkapi dengan fitur yang beragam dan terintegrasi.
- b. Adopsi *leading-edge IT (Information Technology)*.
- c. Penyediaan akses data yang lengkap secara *realtime online*.
- d. Implementasi *(near) zero downtime*.
- e. Penggunaan multimedia dan *paperless technology*.

Teknologi informasi berkembang pesat pada akhir abad ke-20 dan dekade abad ke-21 ini. Pemanfaatan pada berbagai bidang sudah meluas dan makin menjawab kebutuhan akan kecepatan, biaya murah, dan kualitas tinggi. Perkembangan teknologi informasi (TI atau *IT-information technology*) dibarengi dengan teknologi informasi komunikasi (TIK atau *ICT-information communication technology*) pada aktivitas personal perkembangannya luar biasa baik pada *hardware, software, maupun brainware*-nya. Kenyataan di perbankan untuk memanfaatkan dan mengamankan dari akses negatif menjadi tantangan tersendiri.

Ketentuan BI tentang penggunaan *microchips* untuk kartu debit maupun kartu kredit tidak dengan mudah dipenuhi, bahkan oleh bank besar sekalipun. Sebagai indikasinya bank yang masih menggunakan *magnetic card* serta *password*-nya empat angka adalah yang belum memenuhi ketentuan tersebut dan rawan disalahgunakan. Tantangan yang lebih besar adalah upaya menumbuhkan kepercayaan masyarakat dan budaya baru transaksi perbankan berbasis internet seperti: *internet banking, mobile banking, phone banking, e-money*, dan produk lain sejenisnya.

Profesional SDM perbankan ditantang untuk mengoptimalkan TIK secara bertahap sebagai "*leveraging social media tools*" yang terintegrasi dalam portal tematik sesuai kebutuhan *customer*. Hal tersebut, dapat dilaksanakan dengan teknologi *internet, intranet* maupun secara khusus *extranet*. Dengan demikian,

Universitas Indonesia

web tidak hanya berisi pesan satu arah, namun bisa dua arah bahkan lebih secara interaktif *real time* yang membangun komitmen dan *engagement* karyawan maupun nasabah.

Misalnya, membangun *web system* yang merupakan sistem yang digunakan untuk *monitoring* kualitas layanan dan operasional secara *online*. Untuk memudahkan proses input data hasil *monitoring* kualitas layanan dan operasional unit kerja serta menjadikan data hasil *monitoring* terdokumentasi dengan baik. Sehingga akan memudahkan unit kerja dalam melakukan perbaikan kualitas layanan dan operasional unit kerja dengan cepat.

Rencana pengembangan TI selanjutnya bertujuan menciptakan *one stop service*. Produk ini, memungkinkan terintegrasi dengan memanfaatkan *channel* yang luas dan produk yang beragam, menyediakan akses data yang lengkap secara *real time online*, serta menerapkan teknologi sekuriti yang andal. Dengan demikian *platform* pembelajaran internal dan eksternal *customer* dapat lebih dikembangkan sebagai pembeda organisasi. Beberapa bank sudah memiliki *knowledge management system* yang menjadi sumber pembelajaran dasar. Sehingga persentase pembelajaran kelas sebesar 10% dapat dihemat dengan *elearning*. Demikian pula pembelajaran kelompok sebesar 20% dapat dilakukan sebagian melalui fasilitas *chat*, forum diskusi, *video conference*, dll. Teknologi sebagai *enabler* efisiensi dan diferensiator seperti dijelaskan pada Bab 2 gambar 2.20 sangat penting jika dilakukan dengan konsisten mampu menyelesaikan masalah secara *real time*.

Beberapa bank memanfaatkan IT dalam strategi komunikasi untuk mendongkrak nilai produk dan reputasi organisasi sehingga memiliki *brand* yang kuat baik pada produk maupun SDM yang dimilikinya. Framework strategi komunikasi sudah dijelaskan pada Bab 2 gambar 2.21. Di dukung oleh pemanfaatan sistem keras (*hard system*) pada tingkat puncak organisasi dan sistem informasi SDM (*human resource information system*) diperoleh banyak nilai tambah dalam kualitas, kecepatan, fleksibilitas, administratif, dan layanan pelanggan seperti didukung survei CIPD.¹⁴⁵

¹⁴⁵ CIPD, 2005

4.7 Diskusi dan Perbandingan Hasil Penelitian

Diskusi pada bagian akhir ini difokuskan pada refleksi teori kompetensi dan membandingkannya dengan kebaruan penelitian ini. Untuk itu beberapa hal mendasar terkait model SDM seperti “*Harvard map*” dari Beer, “*Strategic change and Human Resources Management*” dari Hendry dan Pettigrew, “*Contingency Model of HRM Stretgies*” Ackermann serta “*The Human Resource Cycle of the Michigan Model* dari Formbrun¹⁴⁶ menjadi asumsi yang mendasari diskusi kompetensi SDM ini.

Benang merah dari asumsi tersebut adalah *outcome* Harvard map: *commitment, competence, congruence*, dan *cost effectiveness* dan konsekuensi jangka panjangnya: *individual wellbeing, organizational effectiveness*, dan *societal wellbeing*. Sementara pada “*Strategic Change and Human Resources Management*” penekanannya adalah *strategic flow* dan *work systems*. Penekanan dan perhatian Ackerman “*Contingency Model of HRM Stretgies*” pada efektivitas dan efisiensi organisasi mirip dengan Formbrun yang mengutamakan kinerja (*performance*).

Ditinjau dari asumsi-asumsi tersebut, Bank BTN sudah menjalankan proses transformasi sebagai respon perubahan lingkungan dan kompleksitas lingkungan. Namun demikian, dampak dari transformasi SDM tersebut terhadap kinerja belum menunjukkan hasil optimal seperti yang diharapkan. Hal tersebut tercermin dari efisiensi (BOPO) dan kualitas kredit (NPL) yang tergolong tinggi. Kinerja bisnis sebagai hasil proses transformasi SDM cenderung berada dalam zona nyaman.

Pertumbuhan masih belum sesuai ekspektasi *shareholder* dan *stakeholder*. Oleh karena itu, solusi alternatif desain ulang kompetensi SDM dapat menjadi langkah “akomodasi”, khususnya pembelajaran empat siklus melalui kontrol 5 E (efikasi, efisien, efektif, elegan dan etik) dijalankan. Salah satu temuan yang menjadi akar permasalahan (*root definition*) adalah pemahaman dan kesadaran serba sistem kompetensi SDM (*HR competency*) yang kurang. Hal tersebut, ditambah pula dengan perkembangan lingkungan yang menuntut penyesuaian dan

¹⁴⁶ Abdul Hamid Abdullah dan Ilham Sentosa, (2012), “*Human Resource Competency Models: Changing Evolutionary Trends*”, *Interdisciplinary Journal of Research in Business* Vol. 1, No. 11; November 2012., p 11-15

penajaman terutama bila dikaitkan dengan teori kompetensi SDM Model RBL 2012.

Salah satu temuan riset ini diperkuat oleh ketidakmampuan Bank BTN memahami harapan pemilik saham mayoritas, yaitu pemerintah maupun otoritas pengawasan moneter (BI dan OJK). Hal tersebut, tercermin dalam seleksi, pembentukan, pengelolaan, dan pemodelan kepemimpinan dan perilaku kerja yang belum membentuk merek “brand”. Sebagai pemosisi strategik dan aktivis kredibel, Bank BTN seharusnya memiliki karakter sebagai perusahaan terbuka yaitu: transparan, tanggung jawab, *governance* yang lebih menyeluruh (*holistic*) dan akuntabel di bidang perbankan, khususnya perbankan penyedia perumahan (*mortgage bank*).

Untuk menjalankan peran tersebut pemimpin bank harus berani mengambil risiko, antusias dan kreatif, cenderung oportunis dan cepat bertindak, serta tidak menyukai hirarki dan birokrasi. Sikap oportunis sering menjadi bumerang ketika bank memiliki tugas khusus seperti Bank BTN. Hal ini menjadi alasan penolakan karyawan atas top manajemen dalam kasus rencana akuisisi di Bank BTN. Demikian pula pelanggaran atas hirarki dalam proses akuisisi tersebut menjadi alasan pemegang saham untuk menghentikan rencana tersebut.

Hal yang perlu digarisbawahi terkait dengan peran pemimpin yang mendorong tumbuh berkembangnya kepemimpinan wirausaha di perbankan adalah visi dan hasil kerja. Perspektif visioner dan orientasi hasil mendorong pemimpin lebih menyukai aktivitas membangun hubungan dengan *external customer* untuk memahami kebutuhannya. Kedua alasan ini, menjadi daya dorong yang luar biasa dalam membentuk karakter dan keputusan. Pemimpin dan hasil yang diharapkan *customer* menjadi mata rantai komunikasi yang harus selalu dikelola dan dikontrol.

Seluruh proses dan hasil penelitian di Bank BTN seiring dengan refleksi teori dengan sejumlah hal baru dibandingkan penelitian terdahulu, khususnya model kompetensi SDM RBL 2012. Untuk lebih memahami dan menajamkan diskusi, disajikan penelitian terdahulu dan selanjutnya dibandingkan dengan temuan penelitian ini.

Tabel 4.19 Ringkasan Penelitian Terdahulu dan Hasil Penelitian Kompetensi SDM

Peneliti, Tahun, Judul	Hasil	Catatan
Boyatzis, 1982, <i>The Competent Manager: a model for effective performance</i>	Kompetensi manajer dengan orientasi efisiensi, inovatif, inisiatif, detil, kesadaran, empati, persuasive, komunikasi (oral dan tertulis), negosiasi, mengembangkan orang lain, manajemen kelompok, perencanaan, penggunaan teknologi, self confidence, self control, fleksibilitas, social, dan penilaian diri yang akurat.	Model ini menghasilkan best fit antara individu, job demands, dan organizational environment
Ulrich, 1987, <i>HR competency Model 1987</i>	Business knowledge, HR delivery, change	Peralihan dari SDM tradisional ke arah fungsi bisnis memahami turbulensi.
ASTD, 1988, <i>American Society Training and Development/Departement of Labor Model of "generic" Competencies</i>	Learn to learn, communication (speaking and listening), academic basics (reading writing, computational skills), adabtability (problem solving and creativity skills), personal development (self esteem, mativatio and goal setting, personal and career development skills), influencing skills (organizational effectiveness adn leadership skills), group effectiveness (interpersonal, negotiation, and teamwork skills)	Ada 16 keterampilan mendesak khususnya: pembelajarn, kereativitas dan personal development.
McLagan, 1989, <i>Human resources wheel: Productivity, quality, innovation, HR fulfillment, readiness for change</i>	Training & development focus, organization development, career development focus, compensation & job design focus, human resources planning focus, performance management systems focus, selection & staffing focus, compensation & benefit focus, employee assistance focus, labor relations focus	Roda SDM dalam manajemen dan pengembangan SDM dengan focus hasil: produktifitas, kualitas, inovasi, HR fulfillment, dan kesiapan berubah
Ulrich, 1992, <i>HR competency Model 1992</i>	<i>Business knowledge, personal credibility, HR delivery, change</i>	Model pertama dari Ulrich ini mendapat perhatian yang cukup luas menekankan pada personal credibility
Spencer dan Spencer, 1993, <i>Competence at Work</i>	Kompetensi mnanajer berorientasi prestasi, inisiatif, keterampilan dan kualitas, pemahaman antarpribadi, orientasi customer service, kerja tim dan kooperasi, impact dan pengetruh, awareness organisasi, membangun relatsi, directiveness, mengembangkan orang lain, kepemimpinan tim, berpikir analitis, percaya diri, fleksibel, berkomitmen terhdap organisasi, dan memiliki integritas	Model ini membedakan tangible dan intangible competencies, mulai: skill, knoledge, self-cognition, traits, dan motives

<p>Blancero, Boroski, & Dyer, 1995, <i>Transforming Human Resource Organizations: A Field Study of Future Competency Requirements</i></p>	<p>Kompetensi staf mengubah secara signifikan transformasi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan model kompetensi dengan tiga bagian: kompetensi inti yang berlaku dalam peran sebagai sumber daya belajar, kompetensi leverage, dan kompetensi spesifik. Leverage dan peran spesifik digabungkan menjadi profil kompetensi untuk seleksi, pengembangan, dan kemajuan karir dari manajer SDM di masa depan dan profesional. Sementara model kompetensi spesifik dan implikasinya memungkinkan situasi tertentu dapat segera direplikasi di hampir semua organisasi.</p>	<p>Penelitian kuantitatif menghasilkan sebelas kompetensi: questioning, influence, creativity, organizational astuteness, organizational analysis, collaborative problem solving, organizational behavior, anticipative thinking, presentation, objectivity, dan conceptual</p>
<p>Ulrih, 1997, <i>Human Resources Champion</i></p>	<p>Employee advocate – focuses on the needs of today’s employees through listening, understanding and empathizing. Human capital developer – focuses on managing and developing human capital, preparing employees to be successful in the future. Functional expert – concerned with the HR practices which are central to HR value, acting with insight on the basis of the body of knowledge they possess. Some are delivered through administrative efficiency (such as technology or process design), and others through policies, menus and interventions. Strategic partner – consists of multiple dimensions: business expert, change agent, strategic HR planner, knowledge manager and consultant, combining them to align HR systems to help accomplish the organization’s vision and mission, helping managers to get things done, and disseminating learning across the organization. Leader – leading the HR function, collaborating with other functions and providing leadership to them, setting and enhancing the standards for strategic thinking and ensuring corporate governance.</p>	<p>Kekuatan model terdahulu dipertajam dengan manajemen budaya hasil dari pengetahuan kolektif, pola-pola, dan tindakan terintegrasi.</p>

Brockbank dkk, 1999, <i>Key HR specialist competency model</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal credibility : live the firm's values, maintain relationships founded on trust, act with an 'attitude' (a point of view about how the business can win, backing up opinion with evidence). 2. Ability to manage change/Drive change: ability to diagnose problems, build relationships with clients, articulate a vision, set a leadership agenda, solve problems, and implement goals. 3. Ability to manage culture: Act as 'keepers of the culture', identify the culture required to meet the firm's business strategy, frame culture in a way that excites employees, translates desired culture into specific behaviours, encourages executives to behave consistently with the desired culture. 4. Delivery of human resource practices: expert in the speciality, able to deliver state-of-the-art innovative HR practices in such areas as recruitment, employee development, compensation and communication. 5. Understanding of the business: strategy, organization, competitors, finance, marketing, sales, operations and IT. 	Tekanan dalam model ini adalah: personally credible, courage to change, dan roel model
Kearns, 2001, United Nations Competency Model	<p>Core values: integrity, professionalism, respect of diversity</p> <p>Core competencies: communication, teamwork, planning & organization, accountability, creativity, client orientation, commitment to continuous learning, technology awareness</p> <p>Managerial competencies: leadership, vision, empowering others, building trust, managing performance, judgement/decision making</p>	Penekanan model ini pada value yang dikaitkan dengan pengukuran dampak bisnis dari SDM, yang disebut sebagai human capital mangement
Salim, 2001, Fungsi dan Kompetensi Praktisi Sumber Daya Manusia	Kompetensi profesional SDM: kompetensi teknis SDM dalam bidang perencanaan, pengadaan dan pengembangan tenaga kerja; kompetensi strategik SDM; kompetensi pengelolaan imbal jasa; kompetensi hubungan antarmanusia atau pengeloaan tim; dan kompetensi <i>pendukung dalam kemampuan</i> menyusun dan mengembangkan program keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) serta kemampuan mengembangkan program kesetaraan kesempatan kerja (<i>equal employment opportunity</i>).	Studi Mengenai Praktisi SDM di Jabotabek ini menggunakan pendekatan regresi berganda (<i>stepwise multiple regression</i>)
Ulrich, 2002, <i>HR Competency Model RBL 2002</i>	<i>Business knowledge, strategic contribution, personal credibility, HR delivery, HR technology</i>	Model ini dan model sebelumnya dari 1987 menekankan business yang efektif
Boselie dan Paauwe, 2005	<i>A collection of multiple discrete practices with no explicit or discernible link between them. The more strategically minded systems approach views HRM as an integrated and coherent bundle of mutually reinforcing practices.</i>	Model ini menekankan entrepreneurship khususnya: risiko, orientasi customer, pengetahuan bisnis, dan pengetahuan SDM yang spesifik

Chen, 2005, <i>Human Resources Function Competencies in European Companies</i> .	<p>Business competency group: ability to see the “big picture, knowledge capital, project management;</p> <p>Analytical competency group: knowledge management, systems thinking, analytical thinking;</p> <p>Leadership competency group: visioning, goal implementation, leadership;</p> <p>Technical competency group: feedback, facilitations, questioning;</p> <p>Interpersonal competency: communication interpersonal relationship building, communication networks;</p> <p>Technological competency group: computer mediated communication, technological literacy, electronic performance support systems.</p>	Model ini dikembangkan dari model ASTD di Taiwan terdiri atas enam kelompok.
Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, and Younger, 2008, <i>HR Competency Model RBL 2007</i>	<p>Organization capabilities: talent manager/organization designer, culture & change steward, strategy architect;</p> <p>systems & process: operational executor, business ally, relationship: credible activist</p>	Model ini mulai mengenalkan enam kompetensi dengan kredibel aktivis sebagai muaranya.
Soetjipto, 2008, HR Excellence 2007, <i>Kisah Sukses Para Kampiun SDM</i> ,	<p>a. Analisis persepsi hasil penelitian:</p> <p>b. training & development (T&D) dengan skor 4,8 dari skala lima. Analisis kebutuhan training (<i>training need analysis</i>) kurang melibatkan karyawan (4,5) dan evaluasi dinilai masing kurang terkait dengan kebutuhan pekerjaan (4,5). Di samping itu, T&D kurang dipersenjatai dengan <i>system informasi</i> yang andal (4,5) dan penentuan target unit kerja masih <i>up-down</i> dan belum memaksimalkan <i>bottom-up</i> (3, 78). Penentuan target individu masih <i>up-down</i> (3,84).</p> <p>c. T&D dipersepsikan lebih baik dibandingkan dengan <i>performance management</i> (4,62) dan <i>mentoring</i> (3,94). Hal ini terkait dengan lemahnya proses umpan balik T&D terhadap strategi perusahaan terkait dengan tuntutan dinamika bisnis (4,47).</p>	Metode perseptual kuesioner dan dokumen pelengkap dengan responden para profesional dari bagian <i>human resource development</i> (HRD) berlandaskan teori Ulrich (1997).
CIPD, 2009, <i>The CIPD's HR Profession map</i>	<i>Curious; decisive thinker; skilled influencer; driven to deliver; collaborative; personallu credible; courage to challenge; and role model.</i>	Kunci spesialis SDM dalam kompetensi: <i>personal credibility, ability to manage change, ability to manage culture, delivery of human resource practice, dan understanding of the business.</i>
Abdullah, 2012, <i>Human Resource Competency Models: Changing Evolutionary Trends</i>	<p>Pada penelitian tersebut <i>HR Practitioner Competency Model</i> dibagi menjadi: <i>generic/behavioural competency category, business competency category, dan technical HR competency category.</i></p> <p>Di dalam kategori <i>generic/behavioural competency</i> dimasukkan 30 <i>competency factor</i>. Untuk kategori <i>technical HR competencies</i> didukung 25 <i>competency factors</i>. Selanjutnya 25 <i>competency factors</i> mewakili <i>business competencies category.</i></p>	Studi literature kompetensi SDM dari 1082 sampai 2008

Ulrich, Younger, Brockbank, and Ulrich, 2012, <i>HR Competency Model RBL 2012</i>	<i>Strategic positioner, credible activist, capability builder, HR innovator and integrator, change champion, dan technology proponent.</i>	Model ini mulai mengenalkan istilah pemosisi strategis karena kompleksitas bisnis lokal perlu lebih dipahami dari sisi: keuangan, strategi, stakeholder, dan konteks.
Ulrich, Brockbank, Younger, dan Ulrich, 2013,	<i>Strategic positioner, credible activist, capability builder, HR innovator and integrator, change champion, dan technology proponent</i> pada beberapa belahan dunia.	Kecenderungan pada lima tahun mendatang yang menyebar di berbagai regional belahan dunia perlu dipersiapkan dengan telaah awal praktik SDM saat ini. Penelitian ini menyajikan sembilan wilayah utama terkait dengan regionalitas tersebut.
Sadana, 2015, Mendisain Ulang Kompetensi Sumber Daya Manusia Organisasi Perbankan	Integrasi vertikal (<i>vertical integration</i>): pemosisi strategis (<i>strategic positioner</i>), proaktivis kredibel (<i>proactivist credible</i>); Integrasi horisontal (<i>horizontal integration</i>): pembangun kapabilitas (<i>capability builder</i>), inovator dan integrator SDM (<i>HR innovator & integrator</i>), kampiun perubahan (<i>change champion</i>), dan proponent teknologi (<i>technology proponent</i>).	Disain ulang kompetensi SDM dengan metode <i>soft systems methodology based action research</i> memulai penelitian regionalitas di Asia Tenggara, khususnya wilayah ASEAN dengan kasus pada organisasi bank.

Sumber: Pengolahan data dari berbagai sumber

Pimpinan organisasi bisnis perbankan mulai menyadari bahwa untuk bisa beradaptasi dengan kondisi bisnis yang terus berkembang, ekspektasi pelanggan maupun pemangku kepentingan yang beragam harus diperhatikan. Mereka telah mulai memikirkan strategi yang berorientasi pada masa depan sekaligus menggali dan mentransformasi aspirasi menjadi aksi nyata. Aksi tersebut telah mulai diupayakan pengukuran efektivitasnya. Ini didukung oleh teori dan pernyataan Ulrich¹⁴⁷ tentang tiga faktor sukses transformasi.

4.7 Desain Baru Model Alternatif Kompetensi MSDM: Sistem Kompetensi Modal Kapital

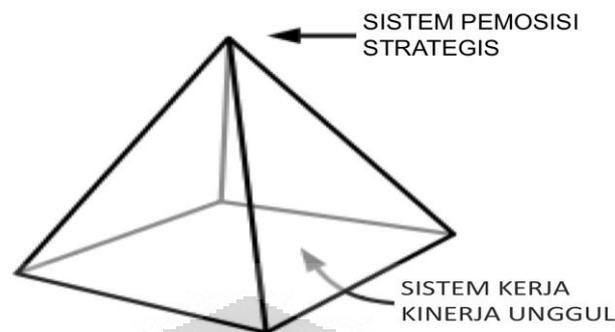
Sebagai solusi alternatif, penelitian ini menawarkan temuan yang “*systematically desirable*” dan “*culturally feasible*” dalam teori kompetensi MSDM. Temuan ini, diharapkan dapat memperkaya studi Administrasi dan Manajemen SDM dalam mencari cara pemecahan masalah yang berkaitan dengan lingkungan organisasi yang tidak beraturan, kompleks, rumit, dan dinamis dari sudut pandang sistem aktivitas manusia.

Temuan ini bersifat paradigmatik dari sisi metodologi dan terfokus pada penguatan dan pengukuran hasil bisnis karena hal ini merupakan kepentingan setiap organisasi. Dalam praktik yang teramati melalui laporan tahunan dan laporan berkelanjutan Bank BTN 2012, 2013, dan 2014 diperoleh fakta respon terhadap kompleksitas tidak cukup dengan kontrol efisiensi dan efektivitas. Kebijakan MSDM terhadap kompleksitas lingkungan dan dinamika perbankan terkait erat dengan sistem kompetensi MSDM .

Sistem Kompetensi MSDM dengan mengutamakan kekuatan (*strength*) atau bakat (*talent*) ini didukung oleh penelitian terdahulu *HR Competency RBL 2012* sehingga dapat menjadi “Sistem Kompetensi Modal Manusia” sebagai paradigma alternatif. Secara teoritis, “Sistem Kompetensi Modal Manusia” mengikat lebih dekat faktor-faktor kompetensi-kompetensi yang menjadi prioritas dan mendesak. Kompetensi proaktif kredibel menjadi pengikat kompetensi pemosisi strategis dengan sistem kerja kinerja unggul dengan mengutamakan efikasi yang bersifat paradigmatik.

¹⁴⁷ Dave Ulrich, Kompas, 1 April 2011, “*Dave Ulrich: Demi Kemakmuran Seabad*”, p. 16

Peneliti menggambarkan integrasi vertikal seperti gambar atap berbentuk piramida berikut:



Gambar 4.14 Integrasi Pemosisi Strategis dan Sistem Kerja Kinerja Unggul

Sumber: dimodifikasi dari Ulrich 2012

Sistem proaktif kredibel juga mengikat keempat subfaktor menjadi budaya kerja sebagai salah satu kompetensi inti organisasi. Revitalisasi budaya kerja menjadi tanggung jawab seluruh *stakeholder* organisasi. Organisasi menghadapi tantangan bisnis ke depan melalui strategi perilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Keempat subfaktor tersebut memiliki prioritas yang berbeda-beda. Subfaktor kampiun perubahan lebih mendapat perhatian daripada subkompetensi lainnya. Perubahan tersebut, menjadi makin mendesak karena teknologi informasi (*information technology*) dan teknologi informasi komunikasi (*information communication technology*) membawa dampak jangka pendek dan jangka panjang berbeda. Temuan Ulrich¹⁴⁸ memprioritaskan kebutuhan global. Sedangkan penelitian ini mengakomodasi lokalitas seperti terlihat pada tabel.

Tabel 4.20 Menentukan Prioritas Kompetensi

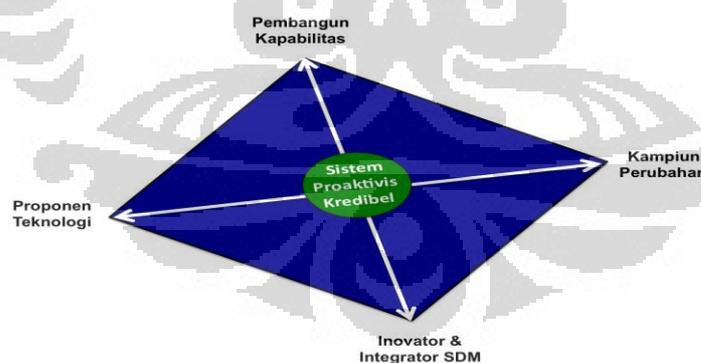
Domain Kompetensi SDM	Kebutuhan Saat ini	Kebutuhan masa Depan	Prioritas untuk Organisasi Bank di Indonesia
Pemosisi Strategik	Sedang	Sedang	Tinggi
Aktifis Kredibel	Tinggi	Tinggi	Tinggi
Pembangun Kapabilitas	Sedang	Sedang	Sedang
Kampiun Perubahan	Sedang	Tinggi	Tinggi
Inovator dan integrator SDM	Sedang	Tinggi	Sedang
Proponen Teknologi	Rendah	Sedang	Sedang

Sumber: dimodifikasi dari Ulrich, 2012

¹⁴⁸ Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, and Mike Ulrich, (2012), *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York: The RBL Institute & The McGrawHill Company

Wawancara dengan Ulrich tentang media sosial menyimpulkan bahwa informasi melalui media sosial belum pasti kebenarannya sehingga dapat merupakan hal yang baik dan buruk. Informasi yang banyak dan transparan membantu *stakeholder* mengetahui hal yang sedang terjadi. Namun di sisi lain, komunikasi internet mengarahkan orang kepada sikap ekstrem. Problem ini menimbulkan sikap sangat negatif ataupun positif. Rasio informasi negatif dibandingkan dengan informasi positif sekitar 5 berbanding satu¹⁴⁹. Sering kali fokus informasi internet pada apa yang negatif, bukan yang baik dan benar. Untuk itulah perlu dicermati dimensi-dimensi sesuai dengan sistem dan budaya lokal.

Salah satu solusi alternatif adalah integrasi horizontal empat subfaktor kompetensi sistem kerja kinerja unggul (pembangun kapabilitas, kampiun perubahan, inovator dan integrator, serta proponent teknologi) dengan sistem proaktifis kredibel secara sistemik. Hal ini, sudah mulai dikembangkan pada organisasi bank dengan pendekatan *positive psychology*. Hal ini, diperkuat dengan temuan Barney¹⁵⁰ tentang kesejajaran antara tahap pengembangan moral (*moral development*) dan tipe kepercayaan (*trust*). Integrasi horisontal sebagai daya ungkit dan daya pikat dapat diukur kontribusinya melalui hasil bisnis dengan penerapan HCM secara konsisten. Gambar di bawah dapat digunakan untuk mendesain pengukuran.



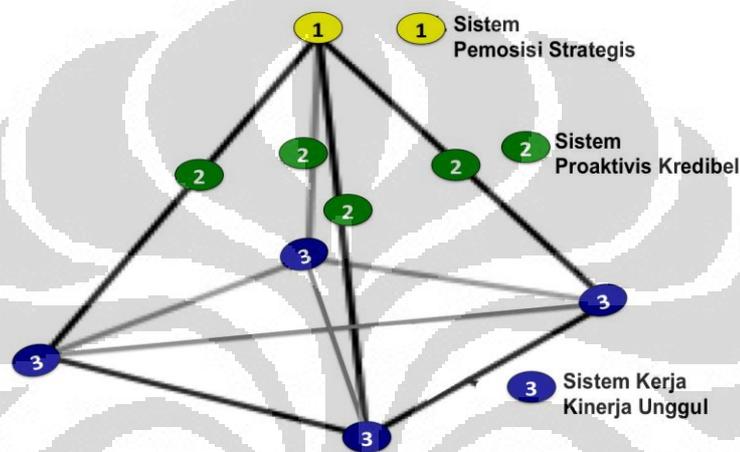
Gambar 4.15 Integrasi Sistem Proaktifis Kredibel dengan Sistem Kerja Kinerja Unggul

Sumber: modifikasi Ulrich, 2012

¹⁴⁹ Dave Ulrich, “Kepemimpinan: Dave Ulrich: Pemimpin itu Hanya Memberi, Tak Pernah Mengambil”, Kompas, 14 Maret 2012

¹⁵⁰ Jay B. Barney dan Mark H. Hansen, 1994, “Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal* (1986-1998); Winter 1994; 15, SPECIAL ISSUE; ABI/INFORM Global, pg. 175

Aspek tingkatan fungsional dan struktural organisasi, menjadi alasan model desain ulang “Sistem Kompetensi Modal Manusia”. Alternatif solusi ini didorong oleh perlunya pengawasan dan pengembangan terpadu (*integrated governance*) yang meliputi tingkatan organisasi, kelompok usaha, dan industri keuangan. Dengan bergabungnya pengawasan sektor keuangan nonbank, baik dengan induk berupa bank maupun nonbank, maka diperlukan diferensiasi masing-masing organisasi sesuai produk atau jasanya. Hal tersebut, disikapi pengelolaan SDM-nya. Berikut desain arsitektur “Sistem Kompetensi Modal Manusia”.



Gambar 4.16 Sistem Kompetensi Modal Manusia

Sumber: modifikasi Ulrich, 2012

Fokus penelitian ini, yaitu pada pelatihan dan pengembangan, didasari peran penting pelatihan sebagai jantung organisasi. Untuk membentuk SDM andal melalui pelatihan yang baik, disiplin, pendidikan, dan pengembangan. Temuan ini diperkuat pendapat tentang dimensi teori dan praktik yang tak terpisahkan menjadi penentu kesuksesan dalam organisasi.

“Dalam organisasi, saya sangat mendukung adanya keseimbangan antara teori dan praktik. Pendidikan dan karakter secara sendiri-sendiri turut menentukan kualitas SDM. Ada orang pintar yang diperlukan untuk mengelola informasi dan bisa cepat mengambil solusi untuk masalah yang kompleks. Tetapi orang dengan karakter baik diperlukan untuk berinteraksi dengan orang lain atau dalam hubungan sosial.”¹⁵¹

Karakter seorang pekerja bisa berubah, antara lain melalui pengalaman dan

¹⁵¹ Dave Ulrich, Kompas, 23 April 2014, “Ahli SDM Prof Dave Ulrich: Blusukan demi Menangkap Keinginan Masyarakat”

keterampilan kerja. Keterampilan diperoleh melalui latihan keahlian khusus yang bisa diterapkan dan pengalaman hidup di luar pekerjaan, seperti bersama keluarga, di lingkungan, dan berbagai pilihan hidup lainnya memberikan pembelajaran manajerial dalam membuat keputusan. Sisanya adalah bakat atau talenta. *“Pelajaran terbaik adalah dari pengalaman, ketimbang latihan. Sementara latihan yang efektif, yakni fokus pada pengalaman serta membantu pekerja menghadapi dan memperbaiki keahlian khusus mereka.”*¹⁵²

Melalui perbandingan model kompetensi MSDM RBL 2012 dengan Model Kompetensi Modal Manusia dapat diperoleh gambaran lebih jelas atas kontribusi penelitian ini. Berikut perbandingan tersebut berdasarkan *subfactor*:

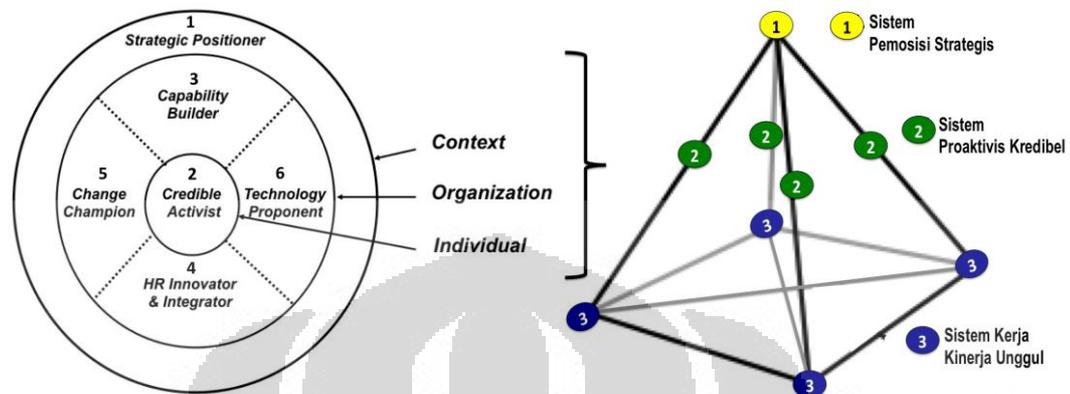
Tabel 4.21 Perbandingan *HR Competency RBL 2012* dengan Kompetensi Manajemen Modal Manusia 2015

<i>HR Competency RBL 2012</i>	<i>subfactor</i>	<i>Kompetensi Manajemen Modal Manusia 2015</i>
1. <i>Strategic positioner</i>	1 Menafsirkan konteks bisnis global 2 <i>Decoding</i> harapan pelanggan 3 <i>Cocrafting</i> agenda strategis	1. <i>Pemosisi Strategis</i>
2. <i>Credible Activist</i>	4 Memengaruhi dan membangun relasi 5 Menumbuhkan kepercayaan dari hasil kerja 6 Perbaikan melalui kesadaran diri 7 Membentuk profesi HR	2. Proaktifis Kredibel Empat tingkat: a. <i>reactive</i> b. <i>inactive</i> c. <i>preactive</i> d. <i>proative</i>
3. <i>Capability Builder</i>	8 Mengkapitalisasi organisasi 9 Menyelaraskan strategi, budaya, praktik, dan perilaku 10 <i>Meaningful work environment</i>	3. Sistem Kerja Kinerja Unggul Empat Subfaktor: a. Pembangun kapabilitas b. Kampiun Perubahan c. Inovator dan integrator SDM d. Proponen teknologi
4. <i>Change Champion</i>	11 <i>Initiating change</i> 12 <i>sustaining change</i>	
5. <i>HR Innovator and Integrator</i>	13 Mengoptimalkan SDM melalui perencanaan dan analisis 14 Mengembangkan talenta 15 Menajamkan organisasi dan komunikasi 16 Mengarahkan kinerja 17 Membangun <i>leadership brand</i>	
6. <i>Technology Proponent</i>	18 Meningkatkan utilitas operasi SDM 19 <i>Connecting people through technology</i> 20 <i>leveraging media tools</i>	

Sumber: dimodifikasi peneliti dari Ulrich, 2012 .

¹⁵² Ibid

Enam faktor dengan dua puluh subfaktor kompetensi MSDM yang menjadi acuan dapat digambarkan mengalami transformasi menjadi tiga faktor dalam bentuk seperti di bawah ini.



Gambar 4.17 Penajaman Model Kompetensi MSDM RBL 2012 menjadi Model Kompetensi Manajemen Modal Manusia 2015

Sumber: Dimodifikasi peneliti dari hasil penelitian, 2015

Masalah yang harus ditindaklanjuti adalah pengukuran hasil pelatihan. Temuan hasil penelitian SSM berbasis riset tindakan tidak berarti meniadakan evaluasi hasil pelatihan lainnya. Justru sebaliknya, keduanya bersifat komplementer. Untuk mengukur pelatihan biasanya digunakan evaluasi pelatihan, pengembalian investasi (ROI), dan data kuantitatif.

Sesuai dengan analisis Kirkpatrick¹⁵³ dalam evaluasi pelatihan empat tingkat. Tingkat pertama, pelatihan memberikan reaksi positif. Pada tingkatan ini, evaluasi mengukur bagaimana peserta pelatihan bereaksi secara emosional, misalnya merasa nyaman (*enjoy*) dan mudah (*easy*). Pada intinya ini adalah ukuran kepuasan pelanggan (internal) yang segera terlihat. Tingkat kedua, pembelajar mendapatkan informasi tentang seberapa luas tujuan pembelajaran sudah diperoleh. Tingkat ini untuk mengetahui seberapa banyak pengetahuan dan keterampilan (*knowledge* dan *skills*) yang sudah diperoleh. Pengukurannya adalah keahlian apakah yang sudah dikembangkan atau ditingkatkan. Jika mungkin, seberapa jauh sikap kerja diubah ke arah yang diinginkan. Sejauh memungkinkan, melibatkan penggunaan tes sebelum dan sesudah program melalui tes tertulis atau kinerja. Tingkat ketiga, evaluasi perilaku. Tingkat ini

¹⁵³ Pendapat Kirkpatrick, 1994 dapat ditemukan dalam Angela Baron & Michael Arsmstrong, 2013, *Human capital Management*, Jakarta: Penerbit PPM, p. 93

mengevaluasi besarnya perubahan perilaku setelah seseorang mengikuti pelatihan. Pengukurannya adalah sejauh mana pengetahuan, keahlian, sikap yang diperoleh di pelatihan diterapkan di tempat kerja. Idealnya, evaluasi dilangsungkan sebelum dan sesudah pelatihan, sehingga besarnya perubahan perilaku sebagai hasil dari pelatihan. Evaluasi ini harus mengukur seberapa jauh tujuan pembelajaran tertentu yang berkaitan dengan perilaku sudah diperoleh. Tingkat empat, evaluasi hasil. Evaluasi hasil berarti menilai besarnya manfaat pelatihan dibanding dengan biaya yang dikeluarkan. Evaluasi harus didasarkan pada ukuran sebelum dan sesudah pelatihan. Untuk itu, perlu menentukan seberapa jauh tujuan dasar pelatihan telah diperoleh dalam bidang seperti kenaikan penjualan, kenaikan produktivitas, penurunan kecelakaan atau kenaikan kepuasan konsumen. Mengevaluasi hasil dapat lebih mudah jika hasilnya dapat dihitung. Namun, tidak selalu mudah untuk membuktikan kontribusi terhadap perbaikan hasil yang diperoleh dari pelatihan. Faktor lain di luar pelatihan juga berperan. Kirkpatrick menyatakan, 'puaslah dengan fakta yang ada, karena bukti biasanya tidak mungkin diperoleh'.

Pengukuran kompetensi dapat dilakukan dengan metode evaluasi yang lain, yaitu mengukur kenaikan tingkat kompetensi seperti ditetapkan oleh manajemen kinerja. Hal ini, dapat didukung oleh kebijakan dan realisasi program SDM berdasarkan data kuantitatif yang menunjukkan tingkat aktivitas pengembangan karyawan. Data sekunder tersebut mencakup: a) persentase karyawan yang dikembangkan dari keseluruhan karyawan, b) jam pelatihan per karyawan, c) persentase manajer yang ikut berpartisipasi dalam program pengembangan formal. Akan tetapi ukuran ini tidak memberi indikasi mengenai kualitas dan dampaknya terhadap kinerja dan hasil.

Efektivitas kompetensi MSDM selama ini dilakukan dengan menerapkan sistem manajemen kinerja modern yang menilai kinerja dari dua sisi, yakni pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) dan pencapaian kompetensi. Hal ini, ditujukan agar evaluasi kinerja SDM mengukur secara berimbang antara yang harus dicapai pekerja dan bagaimana cara mencapainya. Masalahnya tidak sekadar goal, tujuan, sasaran, atau goal yang dicapai. Jauh lebih penting adalah kesesuaian (sasaran, budaya, proses) pemegang pekerjaan dengan organisasi.

Tahap-tahap sistem manajemen kinerja yang dirancang secara sistematis,

terdiri dari perencanaan, bimbingan dan evaluasi perlu diperlakukan sebagai proses pembelajaran. Pada tahap perencanaan, pekerja dan atasan menyepakati target-target apa saja yang harus dicapai dalam satu siklus pembelajaran. Sedangkan pada tahap bimbingan, atasan memberikan *feedback* kepada bawahan terkait progres penyelesaian target tersebut adalah pembelajaran kedua. Pada tahap akhir, yakni evaluasi, atasan akan menilai kinerja pekerja berdasarkan tingkat pencapaian dari target-target yang telah disepakati sebelumnya adalah pembelajaran ketiga. Jadi dalam satu siklus manajemen kinerja, diperlukan pendekatan baru kompetensi MSDM sebagai “Sistem Kompetensi Modal Manusia”.

Penggunaan “Sistem Kompetensi Modal Manusia” mendukung manajemen kinerja SDM dapat dikelola melalui sistem manajemen kinerja yang terintegrasi secara *online* atau sistem manajemen kinerja (SMK *online*). Hasil penilaian kinerja (individu, kelompok, dan organisasi) terkait secara sistemik menjadi kebijakan strategis. Proses tersebut bertujuan memberikan apresiasi atas pencapaian kinerja manusia (*human sigma*)¹⁵⁴ yang optimal. Komunikasi dalam proses dialog, mendorong prestasi kerja yang lebih baik di masa yang akan datang. Implementasi “Sistem Kompetensi Modal Manusia” pada aktivitas organisasi yang berkelanjutan bisa menjadi bukti ditemukannya pengetahuan berbasis pengalaman (*expericed-based knowledge*).

¹⁵⁴ Alec M Gallup, 2010, *The Gallup Poll Public Opinion*, New York: Rowman & Littlefield Publishers. Inc

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan refleksi teori kompetensi SDM di organisasi Bank BTN diperoleh empat kesimpulan. Pertama, adalah jawaban permasalahan pengembangan kompetensi MSDM (*problem solving interest*) di Bank BTN.

- 1) Pengembangan kompetensi MSDM sebagai strategi transformasi organisasi pada Bank BTN tercermin pada kinerja organisasi, pemimpin dan sistem kepemimpinan, serta sistem HCM. Kompetensi MSDM sebagai *leverage* organisasi bisnis tidak mampu menghasilkan tindakan yang sungguh-sungguh diinginkan. Meskipun pengembangan kompetensi MSDM dan sistem *integrated HCM* secara formal sudah dilakukan, namun tidak memberikan kontribusi optimal dan sistemik sebagai upaya merespon tuntutan internal serta perubahan lingkungan. Proses dialog holonik dan sistemik melalui desain ulang kompetensi MSDM meningkatkan efikasi individu dan efikasi organisasi untuk mewujudkan visi layanan berstandar dunia, tantangan MEA Desember 2015, dan integrasi finansial ASEAN 2020.

Refleksi teori pengembangan kompetensi MSDM berdasarkan Model *HR Competency RBL 2012* pada Bank BTN menghasilkan kompetensi MSDM alternatif atau bisa disebut Sistem Kompetensi Modal Manusia (*human capital competency systems*) sebagai berikut:

- 2) Pemimpin SDM (HR leader) sebagai bagian dari sistem pemosisi strategis (*strategic positioner system*) membangun sistem kepemimpinan (*leadership system*) melalui *coaching*, *mentoring*, penatalayanan (*stewardship*), dan kolaborasi pembelajaran (*learning collaboration*). Pemimpin dengan kompetensi

Modal Manusia merespon perubahan lingkungan organisasi melalui penciptaan nilai tambah strategis sesuai harapan pelanggan untuk mendapatkan kinerja unggul melalui daya saing individu dalam tim, organisasi, industri sehingga menjadi *brand* di tingkat regional dan global.

- 3) Individu profesional SDM sebagai proaktifis kredibel membangun sistem kompas nurani melalui peningkatan daya saing dan daya pikat individu sebagai *role model* berstandar regional dan global. Integrasi proaktifis kredibel, secara vertikal dengan sistem pemosisi strategis serta secara horizontal dengan sistem kerja kinerja unggul, menghasilkan sikap aktif altruistik berkontribusi bisnis optimal. Tingkat kredibilitas empat tingkat (*reactive, inactive, preactive, dan proactive*) menggerakkan jiwa suka cita (*joy dan enjoy*). Pembelajaran internal berdasarkan kekuatan talenta tersebut merespon situasi problematis menjadi efikasi personal dan efikasi organisasi.
- 4) Individu profesional SDM dalam departemen SDM, melalui sistem kerja kinerja unggul berintegrasi vertikal dengan sistem pemosisi strategis melalui empat tingkatan proaktifis kredibel. Sehingga, departemen SDM dapat membangun serba sistem kompetensi modal manusia dalam empat dimensi sebagai: pembangun kapabilitas, inovator dan integrator SDM, kampiun perubahan, proponen teknologi yang holonik dan holistik. Daya saing organisasi dibangun melalui budaya sistem kerja berkinerja unggul sebagai salah satu kompetensi inti.

Secara visual model Kompetensi Modal Manusia digambarkan berbentuk piramida dengan pemosisi strategik sebagai puncaknya dan dasar piramida berbentuk segi empat. Pusat piramida ini adalah proaktifis kredibel berintegrasi vertikal dengan sistem pemosisi strategik dan berintegrasi horisontal dalam sistem kerja kinerja unggul. Dasar sudut piramida terhubung secara diagonal, yaitu: sumbu sistem pembangun kapabilitas serta sistem innovator dan integrator SDM, serta sumbu sistem kampiun perubahan sumbu dan sistem proponen teknologi. Kedua integrasi ini menghasilkan *employee (personal) brand* dan *leadership brand* yang berdampak bisnis. Model alternatif kompetensi MSDM ini lebih tepat disebut sistem kompetensi modal manusia karena pengukuran nilai tambah dan kontribusi SDM dalam hasil bisnis diutamakan.

5.2 Saran

Untuk memperbaiki situasi tata kelola SDM organisasi bank diperlukan perubahan-perubahan kebijakan secara sistemik dan layak secara kultural dalam kompetensi SDM. Sejumlah masukan secara teoritis serta praktis bagi organisasi bank dan otoritas pengaturan organisasi perbankan dapat diringkas sebagai berikut.

- 1) Perubahan pada Bank BTN perlu diperluas peran dan kontribusinya sebagai *mortgage bank* menjadi *center of excellent* dalam bank perumahan melalui peran manajemen puncak (komisaris, direksi, dan manajer) sebagai pemimpin SDM pemosisi strategis lebih intensif merepresentasikan Pemerintah melalui strategi pengembangan modal kapital. Bagian *Human Capital Development*, *Compliance Division*, dan segenap manajer lini yang menjalankan peran kompetensi MSDM perlu lebih optimal mengembangkan peran sebagai proaktifis kredibel melalui pengawalan proses dialog dan tindakan (*action*) nyata yang berkontribusi kepada hasil bisnis (*business result*) yang dinikmati nasabah, *shareholder*, dan *stakeholder* Bank BTN. Untuk mendukung aktifitas operasional sehari-hari, departemen *Human Capital* perlu lebih sungguh-sungguh membangun talenta internal. Sistem kerja kinerja unggul dikontrol lebih utama melalui efikasi individu dan efikasi organisasi bukan efisiensi dan efektifitas saja, sehingga mencapai keunggulan di era MEA Desember 2015 dan Integrasi Finansial ASEAN 2020.
- 2) Untuk organisasi bank pada umumnya, pengembangan kompetensi MSDM seyogianya dikembangkan secara inklusif, holistik dan strategik dalam menghadapi globalisasi. Dengan demikian organisasi melalui departemen *HC* bekerja sama dengan departemen lain dalam satu rumpun kerja (*job family*) mampu mengelola perubahan secara sistemik untuk *me-rejuvenation* (meremajakan) pemimpin dan kepemimpinannya melalui kontribusi bisnis yang terukur. Tindakan responsif sistem aktifitas manusia melalui komunikasi, akomodasi, dan kesungguhan dalam proses pembelajaran ini dapat menjadi alat utama transformasi organisasi memasuki kelas regional dan global. Pendekatan melalui pembelajaran partisipatif ini memberikan pemahaman aspek proses organisasi dengan lebih baik.

- 3) Peran sebagai proaktivis kredibel perlu ditindaklanjuti dengan riset kompetensi MSDM organisasi perbankan, khususnya bidang kode etik dan nilai-nilai, dengan metodologi positivist misalnya serta dengan cakupan responden lebih luas. Misalnya permasalahan kompetensi MSDM, kode etik bankir, dan *good governance* pada bank umum kelompok modal inti BUKU 1 dan BUKU 2, bank pembangunan daerah, bank perkreditan rakyat, atau bank dengan prinsip syariah.
- 4) Desain alternatif sistem kompetensi modal manusia sebagai hasil penelitian pendekatan kesisteman melalui metodologi serba sistem lunak berbasis riset tindakan perlu disebarluaskan penggunaannya sebagai metode pemecahan masalah dan sekaligus metode alternatif riset SDM. Pendekatan metodologi ini dapat digabung, misalnya dengan metode kuantitatif, *dynamic system*, atau *mix method*. Interaksi dan dialog intelektual ini memberikan organisasi pemahaman dan kontribusi bisnis berstandar global melalui peningkatan dan penciptaan nilai tambah individu.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Armstrong, Michael, (2008), *Strategic Human Resources Management*, London: Kogan Page.
- Apello, Jurgen (2011), *Management 3.0 Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*, New York: Pearson Education.
- Arafat, Wilson, (2010), *Good Corporate Governance*, Jakarta: Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia dan Penerbit Andi
- Baron, Angela & Michael Arsmtrong, (2013), *Human Capital Management*, Jakarta: Penerbit PPM
- Barney, Jay B. dan Delwyn N.Clark, (2007), *Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Britain: Oxford University Press
- Bandura, Albert. (2009), *Self-efficacy in Changing Societies*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Becker, Brian, Dave Ulrich, and Mark Huselid, (2006), *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Boyatzis R, (1982), *The Competent Manager: a model for effective performance*, New York: Wiley.
- Boardman, John & Brian Sauser, (2008), *Systems Thinking Coping with 21st Century Problems*, Boca Raton: Press Taylor & Francis Group.
- Buckingham with Curt Coffman, (1999), *First, Break All The Rules*, Simon & Schuster.
- Carr, Alan, (2004), *Positive Psychology*, New York: Brunner-Routledge.
- Checkland, Peter. (1981), *Systems Thinking, Systems Practice*, Chichester: Wiley.
- _____, Peter. (1991), *From Framework through Experience to Learning: the essential nature of Action Research, in Information Systems Research: Contemporary Approaches and Emergent Traditions (Nissen H-E ed.)*. Elsevier, Amsterdam.
- _____, Peter., & Scholes, (1990), *Soft Systems Methodology in Action*, England: John Wiley & Sons Ltd.
- _____, Peter., (1999), *Systems Thinking Systems Practice*, England: John Wiley & Sons Ltd.
- _____, Peter. (1999), *Soft Systems Methodology: A 30-year Retrospective*, Chichester: Wiley.
- _____, Peter., & Sue Holwell, (1998), *Information, Systems, and Information Systems*, Chichester: Wiley.

- _____, Peter., & John Poulter, (2006), *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers, and Students*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Christensen, Ralph, (2006), *Roadmap to Strategic HR*, New York: Amacom.
- Daellenbach, Hans G., (1994), *Systems and Decision Making: A Management Science Approach*, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Dessler, Gary (2015), *Human Resources Management*, fourteenth edition, Essex England: Pearson Education Limited.
- _____, Gary dan Huat, (2006), *Human Resource Management in Asia Perspective*, Singapore: Prentice-Hall.
- Denzin, Noeman K., & Yvonna S. Lincoln, (2000). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (3rd edition), London: Sage Publications, Inc.
- Evans, Phillip and Thomas Wurster. (2000) “*Blown to Bits*”, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 69-122
- Fitz-enz, Jac, (2009), *ROI of Human Capital*, New York: Amacom.
- Flood, Robert., & Jackson, Michael. C., (1993), *Creative Problem Solving : Total System Intervention*, England : Biddles Ltd, Guildford and King’s Lynn.
- Flood RL., (1999), *Rethinking The Fifth Discipline: Learning With in The Unknowable*, London: Routledge,
- Friedman, Thomas L., (2006), *The World Is Flat: The Globalized World in the Twenty-First Century*, New York: Allen Lane..
- Gallup, Alec M (2010), *The Gallup Poll Public Opinion*, New York: Rowman & Littlefield Publishers. Inc
- Hall, Bradley W., (2008), *The New Human Capital Strategy*, New York: Amacom.
- Hamel, Gary & CK Prahalad, (2013), *Competing for The Future*, New Delhi: McGraw-Hill Education.
- Hardiman, Fransisco Budi, 2003, *Melampau Positivisme dan Modernitas*, Jogjakarta: Kanisius,
- Hardiman, F Budi, (2009), *Kritik Ideologi*, Jogjakarta: Kanisius.
- Hardjosoekarto, Sudarsono. (2012). *Soft Systems Methodology, (Metodologi Serba Sistem Lunak)*. Jakarta: UI Press-Lab Sosio Pusat Kajian Sosiologi.
- Haynes, Stephen G, Gail Aller-Stead, James McKinlay, 2008, *Enterprise-Wide Change*, England: John Wiley and Son
- Hayes, Phil, (2006), *NLP Coaching*, Berkshire: McGraw-Hill Education
- Heskett, J.L., Sasser,W.E., & Schlesinger, L.A., (2003), *The Value Profit Chain Model*,
- Hitt Michael A. , Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson, (2009), *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Publishing.

- Ingham, Jon (2007), *Strategic Human Capital Management*, Burlington: Butterworth-Heinemann
- Ingham, Jon, 2010, *Human Capital Development*, Burlington: Butterworth-Heinemann
- Hutabarat, Jemsly dan Martani Huseini, (2012), *Strategi Pendekatan Komprehensif dan Terintegrasi "Strategic Excellence" dan "Operational Excellence" Secara Simultan*, Jakarta: UI Press-Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Iswanto, Yun, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Universitas Terbuka.
- Jackson, Michael, (2003), *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. England : John Wiley & Sons Ltd.
- Klimoski, Schmitt, 1991, *Research Methods in Human Resources Management*, South-Western Publishing.
- Kasali, Rheland (2007), *Recode Your Change DNA*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Kaplan, David P. dan Robesrt S. Norton, (2006), *Alignment*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation
- Kearns, Paul, 2010, *HR Strategy Creating Business Strategy with Human Capital*, Oxford United Kingdom: Butterworth-Heinemann.
- Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, dan Iwan Setiawan, (2010), *Marketing 3.0*, New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.
- Kusdi, (2009), *Teori Organisasi dan Administrasi*, Jakarta: Salemba Humanika.
- Lawler, Edward E., (2008), *Talent: making people your competitive advantage*, San Francisco: Jossey-Bass
- Lubis, S.B. Hari dan Martani Huseini, (2009), *Teori Organisasi Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta: DIA FISIP UI.
- Maani, Kambiz E, dan Robert Cavana, (2000), *Sytems Thinking and Modelling-Understanding Change and Complexity*, New Zealand: Prentice Hall.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson, (2011), *Human Resources Management*, United States: South-Western College Publishing.
- Mondy, R Wayne, (2008), *Human Resource Management*, Jakarta: Penerbit Airlangga.
- Neuman, Laurence W., 2000, *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches 4th edition*. Needham Heights.
- Norton, Robert S. dan David P. Kaplan, (1996). *The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance*, Boston Massachusetts: Harvard Business Review.
- Ohmae, Kenichi, (2000), *The Invisible Continent*, London: Nicolas Brealey Publishing.

- Peters, Thomas J & Robert H Waterman, (1982), *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row
- Peterson, Chirstopher & Martin Seligman, 2004, *Character Strength and Virtues*, New York: Oxford University Press.
- Pinnow, Daniel F., (2011), *Leadership – What Really Matters a Handbook on Systemic Leadership*, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Porter, Michael, (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Simon and Schuster.
- Prasentyantoko, A., (2008), *Bencana Finansial Stabilitas Sebagai Barang Publik*, Jakarta: Kompas Media Nusantara.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchison, S., Rayton, B. and Swart, J., 2003, *Understanding the People and Performance Lingk: Unlocking the Black Box*, London CIPD.
- Reynolds, Martin dan Sue Holwell, (2010), *Systems Approches to Managing Change: A Practical Guide*, London: Springer.
- Ramage, Magnus & Karen Shipp, (2009), *Systems Thinker*, UK: Springer and Open University
- Ruky, Achmad S., (2008) dalam *HR Excellence 2007 Kisah Sukses Para Kampiun*, penyunting Budi W. Soetjipto, Lembaga Management FEUI.
- Seligman, Martin dan Mihaly Csikzentmihalyi, 2000, *Positive Psychology An Introduction*, American Psychologist.
- Senge, Peter et al. (1999). *The Dance of Changes : The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*. Doubleday.
- _____, Peter. M. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization*, United States of America: Divison of Bantam Doubleday Dell Publishing Group.Inc.
- Soetjipto, Budi W., HR Excellence 2007, (2008), *Kisah Sukses Para Kampiun SDM*, Jakarta: LMFEUI
- Spencer, LM dan Spencer S.M., (1993), *Competence at Work*, Canada: John Wiley and Sons Inc.
- Stewart, Manz dan Sims, Jr., (1999), *Team Work and Group Dynamics*, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Snyder, CR & Shane J. Lopez, (2007), *Positive Psychology The Scientific and Practical Explorations of Human Strength*, California: Sage Publications.
- Soebekti, Sukono, 2010, Rama Royani, Nina Insania K. Permana. *Memfaatkan Bakat Untuk Sukses: 4E (Enjoy, Easy, Excellence & Earn)*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Sukarman, Widigdo 2014, *Liberalisasi Perbankan Indonesia*, Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia.

- Tapscott, D. (2008). *Grown up digital: How the net generation is changing your world*, New York: McGraw Hill
- Thornton, George C dan Deborah E Rupp, (2006), *Assessment Centers in Human Resources Management*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Ulrich, Dave, (1997), *Human Resources Champion*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- _____, Dave , Wayne Brockbank, Dani Johnson, Kurt Sandholtz, and Jon Younger, (2007) *HR Competency: Mastery at the Intersection of People and Business*, Washington D.C.: SHRM.
- _____, Dave Ulrich & Norm Smallwood, 2007, *Leadership Brand: Developing Customer-Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Values*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- _____, Dave., Wayne Brockbank, Justin Allen, Jon Younger, Mark Nyman Dani Johnson, Kurt Sandholtz, and Jon Younger, (2009), *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*, New York: The RBL Institute & The McGrawHill Company.
- _____, Dave and Wendy Ulrich., (2010), *The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations that Win*, The McGraw-Hill Company.
- _____, Dave., Jon Younger, Wayne Brockbank, and Mike Ulrich, (2012), *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York: The RBL Institute & The McGrawHill Company.
- _____, Dave dan Wayne Brockbank, Yon Younger, Mike Ulrich, (2013), *Global HR Competency*, New York: McGraw-Hill
- Wilson, Brian, (1990), *System: Concepts, methodologies, and applications – 2nd ed.*, United States: John Wiley & Sons.
- Wilson, Carol, 2007, *Best Practice in Performance Coaching*, London and Philadelphia: Kogan page.

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN:

- Peraturan Bank Indonesia No.5/14/PBI/2003 tanggal 23 Juli 2003 tentang Kewajiban Penyediaan Dana Pendidikan dan Pelatihan Untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- Peraturan Bank Indonesia No.7/15/PBI/2005 tentang Jumlah Modal Inti Minimum Bank Umum.
- Peraturan Bank Indonesia No.9/16/PBI/2007 tanggal 3 Desember 2007 tentang Perubahan atas PBI No.7/15/ PBI/2005 tentang Jumlah Modal Inti Minimum Bank Umum.
- Peraturan Bank Indonesia No.9/8/PBI/2007 tanggal 6 Juni 2007 tentang Pemanfaatan Tenaga Kerja Asing dan Program Alih Pengetahuan di Sektor Perbankan

- Peraturan Bank Indonesia No.11/19/PBI/2009 tanggal 4 Juni 2009 tentang Sertifikasi Manajemen Risiko Bagi Pengurus dan Pejabat Bank Umum.
- Peraturan Bank Indonesia No.12/7/PBI/2010 tanggal 19 April /2010 tentang Perubahan atas PBI No.11/19/ PBI/2009 tanggal 4 Juni 2009 tentang Sertifikasi Manajemen Risiko Bagi Pengurus dan Pejabat Bank Umum.
- Peraturan Bank Indonesia No.12/21/PBI/2010 tanggal 19 Oktober 2010 tentang Rencana Bisnis Bank.
- Peraturan Bank Indonesia No.13/2/PBI/2011 tanggal 12 Januari 2011 tentang Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan Bank Umum
- Peraturan Bank Indonesia No.13/25/PBI/2011 tanggal 9 Desember 2011 tentang Prinsip Kehati-hatian bagi Bank Umum yang Melakukan Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan kepada Pihak Lain.
- Surat Edaran Bank Indonesia No.14/20/DPNP tanggal 27 Juni 2012 tentang Prinsip Kehati-hatian bagi Bank Umum yang Melakukan Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan kepada Pihak Lain.

SUMBER LAIN:

JURNAL

- Abdullah, Abdul Hamid dkk., (2011), *“The Development of Human Resource Practitioner Competency Model Perceived by Malaysian Human Resource Practitioners and Consultants: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach”*, International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 11; November 2011.
- Abdullah, Abdul Hamid dan Ilham Sentosa, (2012), *“Human Resource Competency Models: Changing Evolutionary Trends”*, Interdisciplinary Journal of Research in Business Vol. 1, No. 11; November 2012., p 11-15
- Blancero, D., Boroski, J. & Dyer, L. (1995). *Transforming human resource organizations: A field study of future competency requirements* (CAHRS Working Paper #95-28). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/218>
- Bolton, Robert., & Gold, Jeffrey. (1994). *Career Management : Matching the Needs of Individuals with the Needs of Organizations*. Personnel Review;1994;23;1;ProQuest pg.6.
- Clary, Alan, (2008), *Human Resource Development and the Resource-Based Model of Core Competencies*, *Human Resource Development Review*, 7 (2008), 387–407.
- Cronholm S, Goldkuhl G (2003) *“Understanding the practices of action research.”* In: The 2nd European Conference on Research Methods in Business and Management (ECRM 2003), Reading, UK, 20–21 March 2003.

- Djiwandono, J. Soedradjad, (2000), “*Bank Indonesia and The Recent Crisis*”, University of Indonesia and Harvard Institute for International Development; diulang dalam Jurnal Keuangan dan Perbankan vol 8 no 1 2006
- Edwards, Mark G., s (2005) “*The integral holon: A holonomic approach to organisational change and transformation*”, Journal of Organizational Change Management, Vol. 18 Iss: 3, pp.269 - 288
- Francine, Le-Saint. (1991). “Performance Evaluation Using Soft Systems Methodology”. *Financial Management*. April 1991:69, 4:ProQuest
- Goldkuhl, Goran. n.d. *Practical Inquiry As Action research and Beyond*. goran.goldkuhl@liu.se. Sweden.
- Holwell, Sue. (2000). “*Soft Systems Methodology: Other Voices*”. *Systemic Practice and Action Research*. Volume 13, Number 6, Pages 773-797
- Horan, Pat, 2000, “*Using Rich Picture in Information Systems Teaching*”, 1st International Conference on Systems Thinking in Management , pp. 257-262
- Hardjosoekarto, Sudarsono, 2012, “*Construction of Social Development Index as a Theroretical Research Practice in Action Research by Using Soft Systems Methodology*” Systemic Practice Action Research, Springer Science + Business Media.
- Huselid, Mark A., Susan E Jackson, dan Randall S. Schuler, *Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firma Performance*, Academy of Management Journal 1997, Vol, 40. No. 1, pp 171-188
- Johansson, Lars-Olof, Björn Cronquist and Harald Kjellin, (2007), *Knowledge and Communicative Aspect of Visualization in Action Case Research*, Kristianstads University, Kristianstad Sweden
- Kane, Lisa., & Romano Del Mistro. (2003). “Changes in Transport Planning Policy: Changes in Transport Planning Methodology?”. *Transportation* 30: 113–131, 2003.Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.
- King, Roswitha M. (2010). “Regional Business Development Policy in Central and Eastern Europe: A Mechanism Design Perspective.” *Review of Economic Design*, Volume 14, Numbers 1-2, Pages 221-242.
- Ledington, PWJ., & Ledington, J. (1999). *The Problem Of Comparison in Soft System Methodology: Systems Research and Behavioral Science*; 16, 4; ABI/INFORM Complete. pg. 329
- Lim, Yong Ching, 2012, “*Towards Holonic Academia: The theoretical framework and literature review*”, Journal of Education and Practice www.iiste.org Vol 3, No.8, 2012
- Long, Choi Sang dan Wan Khairus-zzaman Wan Ismail, (2011), “*An Analysis of the Relationship between HR Professionals’ Competencies and Firms’*

- Performance in Malaysia*”, the International Journal of Human Resource Management, Vol 22, No 5, March 2011, 1045-1068
- McKay, Judy dan Peter Marshall, (2001), “*The Dual Imperatives of Action Research.*”, Information Technology & People, Vol. 14 No. 1, 2001, pp. 46-59.
- McGoldrick, Stewart and Watson, (2002), *Understanding HRD: a research based Approach*, International Journal of Human resources Development and Management Volume 2, numbers 1-2/2002, Inderscience Publishers
- Mingers, J. 1984, *Subjectivisme and Soft Systems Methodology a Critique*, Journal of Applied Systems Analysis Vol. 11 pp.85-103.
- Rejas-Muslera, Ricardo, Alfonso Urquiza, dan Isabel Cepeda, (2012), *Competency-Based Model Through It: An Action*, Systems Practice Action Research.
- Röpke, Jochen dan Ou Minhui 2000, *The Asian Depression A Schumpeterian construction*, University of Marburg.
- Randall S. Schuler and Susan E. Jackson, 1987, “*Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*”, The Academy of Management EXECUTIVE, 1987, Vol. 1, No. 3, pp. 207-219
- Seligman, Martin E. P., 2000, *Positive Psychology an Introduction*, American Psychologist Association Vol 55 p.5-54
- Shalhoub, Zeinab Karake., & Jameela Al Qasimi. (2005). “A Soft System Analysis of Nonprofit Organizations and Humanitarian Services”, *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 18, No. 5, October 2005 (C _ 2005) DOI: 10.1007/s11213-005-8483-5.
- Stephen, John et al .(2009), *Action Research: Its Foundations in Open Systems Thinking and Relationship to the Scientific Method*, System Practice Action Research , Volume 22, page 475–488
- Stephen, John et al. (2009). “Action Research: Its History and Relationship to Scientific Methodology.” *System Practice Action Research* , Volume 22, page 463–474
- Susilo, Willy dkk. (2011), “*Rancang Bangun Model Audit Manajemen Sumber Daya Manusia, Menggunakan Pendekatan Sistem*, Jurnal Manajemen IKM.
- Ulrich, Dave, *Human Resource Management*, Fall 1997, Vol. 36, No. 3, John Wiley & Sons, Inc.
- _____, Dave , Jon Younger, Wayne Brockbank, dan Mike Ulrich, (2012). *HR Talent and the New HR Competencies Competency*, Washington D.C.: SHRM
- Uchiyama, K. (1997). *The Reconciliation Between "Reality" and "Actuality": A Model of Decision Making by Using Safe Systems Methodology (SSM)*, (Eds.) Wilby, J. & Gregory, W. Human Consciousness and Decision Making, The University of Hull.

- _____, K (2009) *A concise theoretical grounding of action research: based on Checkland's soft systems methodology and Kimura's phenomenological psychiatry*. The Institute of Business, Daito Bunka University, Japan.
- _____, K (2010) *Reconciling the "Global" and "Local" by Using Soft Systems Methodology (SSM): A case of Organisational Capacity Building in the Philippines*. The Institute of Business, Daito Bunka University, Japan.
- Wijayanto, Aris dkk., 2011, "*Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Kerja Karyawan*", Jurnal Manajemen IKM.
- Wuryandani, Gantiah, (2011), *Banking Intermediation to Promote Real Economy in Indonesia*, International Review of Business Research Papers, Vol. 7, No. 1, pp. 211-230
- Yamanaka, Takashi, (2013), *Integration of the ASEAN Banking Sector*, Institute for International Economic Affair (IIMA) No 1, 2014.
- Yong Ching Lim (2012), "*Towards Holonic Academia: The theoretical framework and literature review*", Journal of Education and Practice www.iiste.org Vol 3, No.8, 2012

DISERTASI, THESIS

- Aroon, Maria Patterson dan Yeqing Zhu, *How To Motivate Generation Y with Different Cultural Backgrounds –A Cross-Cultural Comparison Between China and Sweden*, disertasi di Kristianstad University, 2007.
- Anshary, Freddi, (2004), Analisis Pemataan Kompetensi Pegawai Golongan G III di Direktorat Akunting dan sistem Pembayaran Bank Indonesia, tesis Universitas Indonesia.
- Boselie, J.P. & Paauwe, J. (2005). *Human Resource Function Competencies in European Companies*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, International Programs. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/intlvf/11/>
- Borlandt Florian, (2006) dalam "*Is Your HR Scorecard Up To Date?*", tesis program Master of Business Administration, Graduate School of Business of the University of Stellenbosch.
- Dhulam, Noor, (2006), Analisa Masalah Hambatan dalam Pencapaian Kompetensi Kerja Tenaga Terampil pada Proyek Konstruksi Jalan, tesis Universitas Indonesia.
- Florian Bohlandt, (2006), *Is Your HR Scorecard Up To Date?*, Master of Business Administration, Graduate School of Business of the University of Stellenbosch
- Hoekstra, Erik, 2003, "*An Exploration of the value profit chain for training transfer: study of relationship of workplace transfer climate to business goals and objectives in one firm*", Iowa: Iowa State University.

- McKay, Judy., (2000), *Soft operational research/management science applied to information requirement determination: a study using cognitive mapping and the SODA methodology*, unpublished PhD thesis, Edith Cowan University, Churchlands.
- Lutfi, Nastiti Evia, (2004), *Identifikasi Kebutuhan Kompetensi Jabatan: Studi Kasus PT Asuransi Jasa Indonesia (persero)*, tesis Universitas Indonesia.
- Rahmawati, Yuyun, (2004), *Peranan Kompetensi Individu dan Kualitas Jalur Transformasi Pengetahuan dalam Organisasi Pembelajaran: Studi Kasus di Perpustakaan Indonesia*.
- Salim, Agus, (2001), *Fungsi dan Kompetensi Praktisi Sumber Daya Manusia (Studi Mengenai Praktisi SDM di Jabotabek)*, tesis Universitas Indonesia.
- Simanjuntak, Hantal Parulian, (2004), *Hubungan antara Iklim Komunikasi Organisasi dan Kompetensi dengan Kinerja Karyawan PT Jasa Raharja (persero)*, tesis Universitas Indonesia.
- Silaen, Ratna Juwita, (2006), *Usulan Formalisasi Jabatan dan Penyusunan Model Kompetensi untuk PT X*, tesis Universitas Indonesia.
- Simpkins, Patrick A., (2005). *Human Resources Management Roles in The Public Versus Private Sectors*, Nova Southeastern University
- Siswo, (2004) *“HRD and Its Critical Factors According to Practitioners in The Training Division of Telkom Indonesia”*, Texas A & M University.
- Suarez, Romeo V., (2009), *Comparative Strategies of Human Resource Management in Selected SEACEN Central Banks and Monetary Authority, Malaysia: SEACEN*
- Uchiyama. Kenichi, (1999). *Reinterpreting Soft Systems Methodology (SSM): Introducing Actuality into the Field of Management and Information Systems Studies*. Submitted in fulfilment of the requirements for award of the degree of Doctor of Philosophy. London School of Economics and Political Science
- Zahreni, Siti, (2006), *Usulan Rancangan Model Kompetensi Divisi Trading PT X*, tesis Universitas Indonesia.

PROCEEDING, CONFERENCE PAPER, DAN WEBSITE

- Avison, D.E., & Wood-Harper, A.T. (1993). “Research in Information Systems Development and The Discipline of Information Systems”, Proceedings of The 4th Australian Conference on Information Systems, University of Queensland, Brisbane.
- Bjerke, Olle L. (2008). “Soft Systems Methodology in Action: A Case Study at Purchasing Department”, *Master Thesis in Informatics*. Department of Applied Information Technology. IT University of Göteborg.
- Burns, Anne. (2005). *State-of-the-Art, Action research : an evolving paradigm?* Departement of Linguistic, Macquarie University, Sydney.

- Cronholm, Stefan., & Göran, Goldkuhl. (2003). *Understanding The Practices of Action Research*. Accepted to the (2nd) European Conference on Research Methods in Business and Management (ECRM 2003), Reading, UK, 20-21 March, 2003
- dan Peter Marshall. (2001). "The Dual Imperatives of Action Research." *Information Technology & People*, Vol. 14 No. 1, 46-59. MCB University Press, <http://www.emerald-library.com/ft>
- Houghton, L., & Ledington, P.W.J. (2002). *The Evolution of Confusion : Soft Systems Methodology and Social Theory Revisited*. Faculty of Business The University of the Sunshine Coast.
- McKay, Judi., & Marshall, Peter. (2001). *The Dual Imperative of action research*. *Information Technology & People* Vol.14 No.1, 2001 pp.46-59, MCB University Press, 0959-3845. Edith Cowan University, Churchlands, Australia.
- Sankaran, Shankar; Boon Hou Tay., & Orr, Martin. (2008). *Managing organizational change by using soft systems thinking in action research projects*. *International Journal of Managing Projects in Business* Vol.2 No.2, 2009 pp.179-197. Emerald Group Publishing Limited 1753-8378 DOI 10.1108/17538370910949257.
- Wibisono, 2013, "*Indonesian Banking Survey 2013*", Jakarta: Price Waterhouse Cooper
- Nasution, Darmin, 2011, "Mewujudkan Keseimbangan yang Efisien Menuju Pertumbuhan yang Berkesinambungan", Pidato Gubernur Bank Indonesia pada Pertemuan Tahunan Perbankan 2011 9 Desember 2011
- The Result-Driven Manager, "*Teams that Click*", Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 2004.
- Harvard Business Review on Teams That Succeed, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 2004
- Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan, (2014), *Strategi Sukses Bisnis Bank Modul Sertifikasi Tingkat III General Banking*, Jakarta: Gramedia dan Ikatan Bankir Indonesia
- World Economic Forum and Mercer, (2013), *Human Capital Report*, Geneva: World Economic Forum
- Djoko, (2008) *Begawanship Bank Indonesia*, Jakarta: Bank Indonesia
- Bank Indonesia, (2013), *Booklet Perbankan*
- Bank BTN, (2014) *Laporan berkelanjutan Bank BTN 2013*, Jakarta: Corporate Secretary
- Bank BTN, (2014), *Laporan Tahunan Bank BTN 2013*, Jakarta: Corporate Secretary
- Levitt, Mairi, 2013, "Perceptions of nature, nurture and behaviour." <http://www.lsspjournal.com/content/9/1/13>

Stiglitz,

<http://search.worldbank.org/all?qterm=Towards%20a%20new%20paradigm%20stiglitz>.

http://ditjenkpi.depdag.go.id/website_kpi/Umum/Setditjen/Buku%20Menuju%20ASEAN%20ECONOMIC%20COMMUNITY%202015.pdf

Zemke, Ron dan Claire Raines, <http://www.executiveforum.com>, Management Forum Series 2003-2004; *Generations at Work*, 2000.

Patria, Nezar , Vishnu Juwono, <http://analisis.vivanews.com/news/read/284929>

<http://forum.psikologi.ugm.ac.id/psikologi-klinis/positive-psychology/>

http://hc-magazine.blogspot.com/2009/06/team-majalah-human-capital_08.html

<http://ikatanbankir.com/ibi/index.php?top=1>

<http://www.executiveforum.com>, Management Forum Series 2003-2004; *Generations at Work* by Ron Zemke & Claire Raines, 2000.

<http://www.antaranews.com/berita/438662/akuisisi-mandiri-btn-dipastikan-tidak-dilanjutkan>

[http://www.btn.co.id/getattachment/9cbbafc7-55ed-4e82-a79f-fed6e4c34f12/Keputusan-RUPST-2014-\(1\).aspx](http://www.btn.co.id/getattachment/9cbbafc7-55ed-4e82-a79f-fed6e4c34f12/Keputusan-RUPST-2014-(1).aspx)

<http://www.perbanas.org>

<http://lipsus.kompas.com/topikpilihanlist/3053/1/pemerintah.jual.btn>

<http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2014/05/20/1037496/CT.Indonesia.Perlu.Bank.Besar.Tapi.Tak.Harus.Gabungkan.Mandiri-BTN>

<http://properti.kompas.com/read/2014/05/05/2333213/.Akuisisi.BTN.Batal>.

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1502555&show=html>

<http://www.shrm.org/TemplatesTools>. “*What Is Human Capital?*” *SHRM Knowledge Center*, August 22, 2008,

<http://www.astd.org/Certification/Competency-Model#>

MEDIA MASA: majalah dan koran

Probank, 1 Juli 2013,

Kompas, 23 April 2014

Kompas, 6 April 2013

Infobank, 2014, Juni vol xxxvi

Kompas, 5 Juni 2003

Media Indonesia, 26 Januari 2004.

Probank, 1 Juli 2013

Lampiran 1: WACANA METODOLOGI SERBA SISTEM LUNAK

1. Paradigma Penelitian

Secara umum pendekatan penelitian atau sering juga disebut paradigma penelitian yang merupakan arus utama (*main stream*) adalah paradigma penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif. Pengertian paradigma menurut Patton, 1978 (dalam Lincoln dan Guba, 1985) ini adalah :

A paradigm is a world view, a general perspective, a way of breaking down the complexity of the real world. As such, paradigms are deeply embedded in the socialization of adherents and practitioners: paradigms tell them what is important, legitimate, and reasonable.

Peneliti menggarisbawahi kata “*a way of breaking down the complexity of the real world*”. Berpikir yang menekankan keseluruhan rangkaian bagian secara terpadu itu disebut berpikir sistemik. Syarat awal untuk memulai berpikir sistemik adalah adanya kesadaran untuk menghormati dan memikirkan suatu kejadian sebagai sebuah sistem. Pengertian sistem adalah keseluruhan saling-pengaruh antara unsur dari sebuah objek dalam batas lingkungan tertentu yang bekerja mencapai tujuan.

Pendekatan Berpikir Serba Sistem Lunak (*Soft Systems Methodology*) yang digunakan dalam penelitian ini mengakui *real world* dari berbagai aktor yang terlibat. Pendekatan ini dapat juga dianggap tersendiri yang disebut sebagai serba sistem (*systems thinking*). Untuk memahaminya berikut diuraikan latar belakang dan usaha mengembangkannya. Untuk menjelaskan paradigma berpikir Serba Sistem Lunak, Checkland memulai dengan mazhab Frankfurt (*Die Frankfurter Schule*) yang melakukan penelitian multidisipliner dengan memakai pendekatan-pendekatan kritis dari berbagai aliran filsafat, seperti fenomenologi, hermeneutik, analisis-bahasa, vitalisme, dan seterusnya, juga psikoanalisis Freud. Semua pendekatan itu diintegrasikan dalam ke dalam analisis epistemologis yang kritis dari Marx yang dikenal dengan sebutan “Teori Kritis” .

Dalam *Knowledge and Human Interest*, Juergen Habermas menjelaskan secara panjang lebar adanya keterkaitan teori dengan praktis. Dimensi manusia menurut Habermas terbagi menjadi tiga, yaitu: dimensi materi, dimensi sosial, dan dimensi personal. Dimensi materi berada di luar diri manusia dan bebas dari

manusia. Kesulitan dalam mencoba menjelaskan perilaku manusia dengan pengukuran kuantitatif hanya menjelaskan seberapa sering atau seberapa banyak orang berperilaku dalam cara tertentu tetapi mereka tidak cukup menjawab pertanyaan "mengapa?." Penelitian yang berupaya untuk meningkatkan pemahaman kita tentang mengapa dalam dunia sosial kita orang bertindak seperti yang mereka lakukan disebut "penelitian kualitatif" (Marshall & Rossman, 1999).

Tabel 1 Dimensi Manusia dan Kepentingan Metodologisnya

	Medium kerja dimensi kerja	Medium bahasa dimensi komunikasi	Medium kekuasaan dimensi kekuasaan
Kepentingan	Teknis	Praktis	Emansipatoris
Pengetahuan	Informasi	Interpretasi	Analisis
Tindakan	Tindakan rasional-bertujuan	Tindakan komunikasi	Tindakan revolusioner-emansipatoris
Ungkapan linguistik	Proposisi deduktif nomologis (monologal)	Bahasa sehari-hari, <i>language game</i> , ungkapan dialogal	Pembicaraan emansipatoris
Metodologi	Empiris-analitis	Historis-hermeneutis	Refleksi-diri
Sistematika Metodis	Ilmu-ilmu empiris-analitis (ilmu-ilmu pengetahuan alam)	Ilmu-ilmu historis-hermeneutis (ilmu-ilmu pengetahuan budaya)	Ilmu-ilmu kritis (Teori Kritis)

Sumber: Apel & Habermas dalam Hardiman (2009, 212)

Karakter ilmu pengetahuan dalam dimensi personal adalah ilmu-ilmu kritis (Teori Kritis). Ilmu pengetahuan dalam dimensi ini tidak memiliki obyek seperti kedua tipe lainnya, kecuali merefleksikan epistemologi, metodologi, proses dan hasil kedua tipe ilmu pengetahuan lainnya sebagai obyeknya. Tujuannya adalah mendeskripsikan struktur sosial dan memberikan pencerahan untuk proses pembentukan diri masyarakat.

Ilmu-ilmu kritis, sebagai ilmu yang mempromosikan emansipatoris, menguak watak ideologis hasil kedua tipe ilmu lainnya. Watak ideologis tersebut muncul seperti diungkapkan oleh Adorno dan Horkheimer, bahwa perbedaan antara mitos dan ilmu pengetahuan hanyalah perbedaan di dalam cara memahami kenyataan, dan bukan perbedaan dalam hakikat (Budiman, 2009).

Tabel 2 Penelitian dan Praktis

	Penelitian dalam ilmu-ilmu Alam	Penelitian dalam ilmu-ilmu Sosial
Kepentingan	Teknis	Praktis
Praktis	Kerja	Komunikasi
Orientasi	Sukses	Pemahaman timbal-balik
Hirarki Keilmuan	Sains	<i>Knowledge</i>

Sumber: diolah dari Hardiman (2003, 29) ¹

¹ Hardiman, Fransisco Budi, *Melampaui Positivisme dan Modernitas*, Kanisius, 2003

Penelitian ilmu-ilmu sosial bertujuan untuk menggambarkan aspek-aspek tertentu dari sebuah fenomena, dengan maksud untuk menjelaskan subjek (Cormack, 1991). Metodologi itu sendiri juga disebut sebagai fenomenologi (Duffy, 1985), atau sebagai pendekatan humanistik dan idealis (Leach, 1990), dengan dasar itulah asal-usul dalam disiplin sejarah, filsafat, antropologi, sosiologi dan psikologi (Cormack, 1991) berbeda dari domain ilmu fisik yang dianggap sebagai salah satu kelemahan besar riset kualitatif.

Baiklah kiranya kalau pembicaraan metodologis metode berpikir serba sistem (*systems thinking*), khususnya metodologi serba sistem lunak (*Soft systems methodology*) tetap dalam kerangka penelitian dalam ilmu sosial dengan metode kualitatif alternatif. Penggunaan metode kualitatif digunakan untuk mendeskripsikan dan mengarahkan fenomena serta mempertahankan keutuhan (*wholeness*) dari obyek sehingga data yang dikumpulkan dan dipelajari sebagai suatu keseluruhan yang terintegrasi (Vredenburg, 1978). Penggunaan metode penelitian kualitatif dipandang tepat karena kesesuaian antara karakteristik penelitian kualitatif dengan fenomena kompetensi SDM yang dikaji. Berikut pembahasannya

2. Metode Berpikir Serba Sistem (*systems thinking*) dalam Paradigma Kualitatif

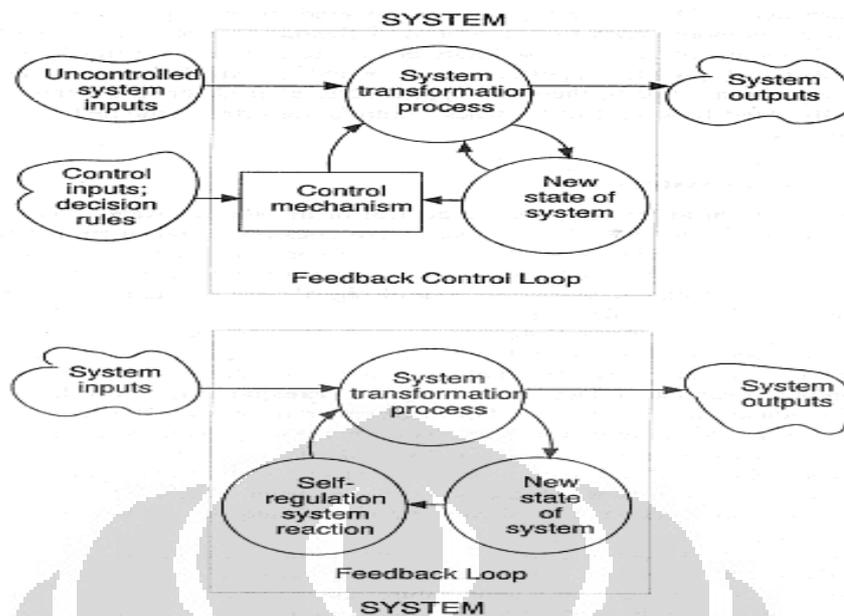
Berpikir serba sistem (*systems thinking*) dan ringkasan berbagai mazhab *systems thinking* dapat ditemukan dalam Checkland (1981). Selain itu, ditulis juga oleh Richardson (1991), Maani dan Cavana (2000), serta Reynold dan Holwell (2010). Awalnya, para ahli biologi memandang bahwa organisme hidup merupakan suatu keseluruhan dan sifat-sifatnya tidak dapat dipisahkan atau direduksi menjadi bagian-bagian yang lebih kecil. Pionirnya adalah Ludwig von Bertalanffy dengan *General Systems Theory*-nya. Bagi Bertalanffy, Boulding, dan yang lainnya, pendekatan-pendekatan klasik, berdasarkan atas konsep reduksionis Descartes dan determinisme Newton, tidaklah cukup untuk menjelaskan kompleksitas, terutama di dalam organisasi dan sistem hidup. Ide mengenai

systems thinking ini kemudian diperkaya oleh para ahli psikologi yang memandang bahwa organisasi hidup tidak dapat dipersepsi sebagai elemen yang terisolasi, tetapi harus dipersepsi dalam konteks pola-pola persepsi yang terintegrasi. Dalam hal ini, keseluruhan menjadi lebih dari sekadar penjumlahan bagian-bagiannya.

Kontributor selanjutnya adalah para ahli ekologi yang memusatkan perhatian pada studi komunitas hidup (ekosistem). Mereka menolak melakukan reduksi suatu keseluruhan. Pendekatan *systems thinking* juga muncul dari para ahli fisika kuantum. Salah satunya adalah Werner Heisenberg, yang mempertanyakan kebenaran teori mekanika Newton dengan memformulasikan ‘prinsip ketidakpastian’ pada tahun 1923 (Maani, 2000). Dalam teori fisika kuantum, para ahli fisika menemukan bahwa mereka tidak dapat membagi dunia ini ke dalam unit-unit bagian yang berdiri sendiri. Kalau kita mengalihkan perhatian dari objek makro ke dalam partikel atom dan subatom, alam tidak memperlihatkan kepada kita adanya suatu blok bangunan pembatas, akan tetapi ia muncul sebagai suatu lingkungan yang kompleks antarberbagai bagian dari keseluruhan unit (Capra, 1994).

Sejalan dengan perkembangan teori *systems thinking*, pada tahun 1947, Norbert Weiner dan John von Neumann mengembangkan kibernetika (*cybernetics*), sains yang menjelaskan hubungan antara manusia-mesin (Maani, 2000). Mereka mengembangkan suatu konsep penting tentang umpan balik dan pengaturan-diri (*self-regulation*) dalam bidang rekayasa dan memperluas konsep studi pada pola-pola, yang secara cepat mendorong pada perkembangan teori pengorganisasian-diri (*self-organization*) (Haraldsson, 2000).

Jay W. Forrester dari Massachusetts Institute of Technology (MIT), pada 1950-an mulai diperkenalkan dan didemonstrasikan penerapan teori pengendalian umpan balik (*feedback control theory*) dalam bentuk simulasi model organisasi. Forrester selanjutnya mengembangkan suatu bidang yang kemudian dikenal dengan *system dynamics*, yang merupakan aplikasi teori-teori sistem pada bidang ekonomi dan organisasi.



Gambar 1 *Feedback Control and Self-Regulation*

Sumber: Daelenbach, 1994

Berpikir kesisteman (*system thinking*) dapat dikatakan sebagai disiplin yang muncul untuk memahami situasi kompleks dan perubahan. Kompleksitas inilah yang mendasari sistem bisnis, sistem ekonomi, sistem pengetahuan dan sosial pada saat ini. Transformasi yang menjadi bagian penting sebuah sistem umpan balik dapat bersifat alami (*nature*) maupun diintervensi (*nourture*) baik menjadi sistem tertutup, setengah terbuka, maupun terbuka sepenuhnya. Hasilnya adalah sebuah sistem baru atau subsistem-subsistem baru.

Penelitian dengan pendekatan *system thinking* memandang organisasi sebagai keseluruhan dan fokusnya pada kesaling-ketergantungan dan keterkaitan antara berbagai departemen, fungsi, dan divisi dan bagaimana mereka berpengaruh pada masing-masing dan keseluruhan organisasi. Untuk dapat memahami apa itu *system thinking*, Maani membagi *systems thinking* tersebut ke dalam tiga dimensi, yaitu: (1) sebagai paradigma, (2) bahasa, dan (3) metodologi (Maani, 2000).

Sebagai suatu paradigma, *system thinking* merupakan suatu cara berpikir dan cara menjelaskan hubungan dinamik yang memengaruhi perilaku sistem. Paling tidak diperlukan tujuh keahlian cara berpikir untuk dapat memahaminya sebagai suatu paradigma, yaitu: (1) berpikir dinamik, (2) berpikir kausalitas, (3) berpikir generik, (4) berpikir struktural, (5) berpikir operasional, (6) berpikir

kontinum, dan (7) berpikir ilmiah (Richmond, 1993). *Systems thinking* memiliki sejumlah prinsip-prinsip universal yang secara kolektif menyediakan suatu kerangka kerja bagi teori dan praktiknya (Maani, 2000; Senge, 1990):

- a) prinsip melihat gambar besar
- b) solusi jangka pendek dan jangka panjang
- c) indikator-indikator yang soft
- d) sistem sebagai sebab/alasan
- e) ruang dan waktu
- f) sistem lawan gejala
- g) 'dan' lawan 'atau'

Pendekatan berpikir kesisteman (*system thinking*) yang berkembang pesat antara lain sejak Peter Senge (1990) menjelaskan tentang berpikir serba sistem (*systems thinking*) sebagai salah satu dari lima disiplin belajar (*learning disciplines*), yaitu: 1) *personal mastery*, 2) *mental model*, 3) *team learning*, 4) *shared vision*, dan 5) *systems thinking*. Namun demikian, baik kiranya bila pengelompokan dan tradisi berpikir serba sistem dikenalkan.

3. Pengelompokan Berpikir Serba Sistem (*systems thinking*)

Reynold dan Holwell (2010, p.8-15) menjelaskan tradisi berpikir serba sistem dan pengelompokan melalui empat perspektif. Pertama, tiga tradisi dalam *systems thinking*; kedua, *systems thinking* untuk berbagai situasi; ketiga, pengaruh dan keterkaitan pendekatan kesisteman; dan keempat, pengelompokan pemikir serba sistem. Pemahaman ini akan membantu kita secara *chronos* maupun *chairois* tentang *systems thinking*. Holwell mengelompokkan pendekatan kesisteman dalam perubahan organisasi menurut situasi dan partisipasinya.

Tabel 5 *System of Systems Methodology*

		Participants		
		<i>Unitary 'hard' systems based on machine metaphor</i>	<i>Pluralist 'soft' systems based on organismic metaphor</i>	<i>Coercive 'critical' systems based on prison metaphor</i>
'Systems' i.e. problem situations	Simple	<i>Simple unitary: e.g. systems engineering</i>	<i>Simple pluralist: e.g. Strategic assumption surfacing and testing</i>	<i>Simple coercive: e.g. critical systems heuristics</i>
	Complex	<i>Complex unitary: e.g. systems dynamics, viable systems model</i>	<i>Complex pluralist: e.g. soft systems methodology</i>	<i>Complex coercive: (non available)</i>

Sumber: Reynold dan Holwell, 2010, 11 (adapted from Jackson, 2000, p.359)

Kebutuhan akan pemahaman kompleksitas lingkungan yang ruwet (*messy*) perlu pemahaman dan pembelajaran agar dapat mengambil tindakan membutuhkan terobosan metodologi. Berikut upaya Flood mengelompokkan permasalahan dan tuntutan metodologisnya.

Tabel 3 Tiga Tradisi Berpikir Serba Sistem

Systems 'type'	Selected systems approaches
<i>Hard systems</i>	<i>General systems theory (Bertalanfy 1956)</i> <i>Classical (first order) cybernetics, 'mechanistic' cybernetics (Ashby 1956)</i> <i>Operation research (Churchman et al 1957)</i> <i>Systems engineering (Hall 1962)</i> <i>Socio-technical systems (Trist et al. 1963)</i> <i>RAND-systems analysis (Optner 1965)</i> <i>Systems Dynamics (Forrester 1971; Meadowet al. 1972)</i>
<i>Soft systems</i>	<i>Inquiring systems design (churchman 1971)</i> <i>Second order cybernetics (Bateson 1972)</i> <i>Soft systems methodology (Checkland 1972)</i> <i>Strategic assumption surface testing (Mason and Mitroff 1981)</i> <i>Interactive management (Ackoff 1981)</i> <i>Cognitive mapping for strategic options development and analysis (Eden 1988)</i>
<i>Critical systems</i>	<i>Critical systems heuristics (Ulrich 1983)</i> <i>System of systems methodologies (Jackson 1990)</i> <i>Liberating systems theory (Flood 1990)</i> <i>Interpretive systemology (Fuenmayor 1991)</i> <i>Total systems intervention (Midgley 2000)</i>

Sumber: Reynold dan Holwell, 2010, p.10

Tabel 4 Pengelompokkan untuk Berbagai Asumsi Konteks Masalah²

	UNITARY	PLURALIST	COERCIVE
SIMPLE	S-U: <i>OR=Operation Research</i> <i>SA=Systems Analysis</i> <i>SE=Systems Engineering</i> <i>SD=System Dynamics</i>	S-P: <i>SSD=Social Systems Design</i> <i>SAST=Strategic Assumption Surfacing and Testing</i>	S-C: <i>Critical Systems Heuristics</i>
COMPLEX	C-U: <i>VSD=Viable System Diagnostic</i> <i>GST=General System Theory</i> <i>Socio-technical System Thinking</i> <i>Contingency Theory</i>	C-P: <i>Interactive Planning</i> <i>SSM= Soft Systems Methodology</i>	C-C: ?

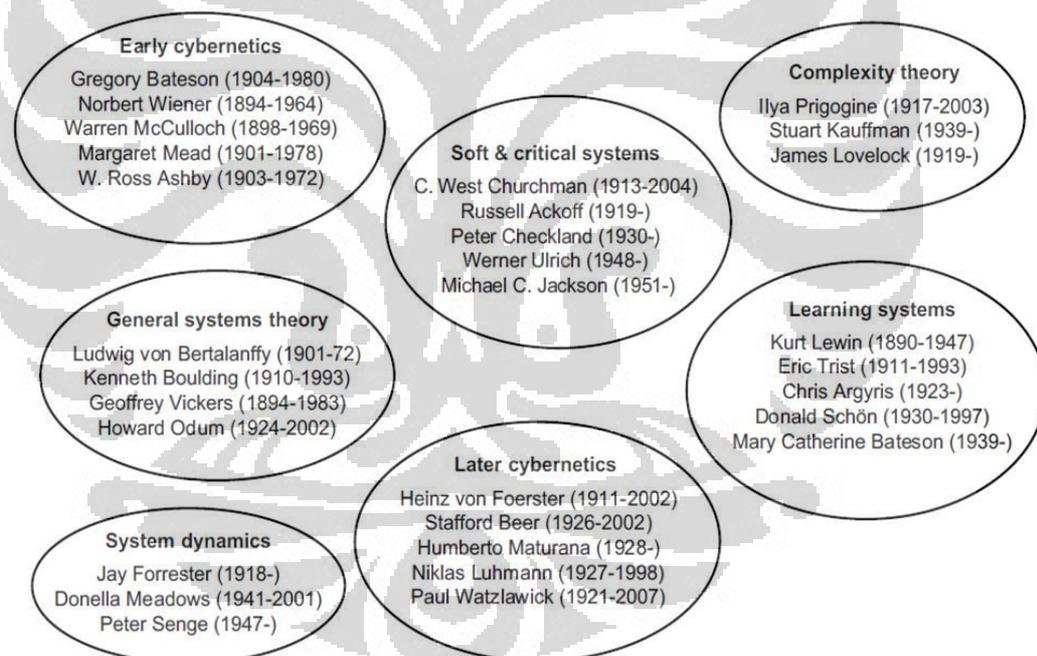
Sumber: Flood & Jackson, 1991, 42

Upaya memahami lingkungan yang berubah secara dinamis dengan cepat dan kompleksitas tinggi terus menerus dilakukan. Kompleksitas dinamis (*dynamic complexity*) organisasi memperoleh perhatian luas dimulai sejak pertengahan abad

² Robert L. Flood dan Michael C. Jackson, *Creative Problem Solving Total System Intervention*. (West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 1991) p. 42

ke-20 dengan pemikiran Jay Forrester³ dan makin berkembang pada dua dekade yang menutup abad ke-20 dan mengawali abad ke-21 dengan sumbangan pengetahuan Peter Senge.⁴ Saat itu, organisasi-organisasi berada dalam kondisi yang ditengarai dengan: a) hubungan sebab-akibat yang tidak terlalu jelas, b) pola perilaku yang ditimbulkan oleh intervensi tidak linier.

Ditengarai, tindakan *stakeholder* mengakibatkan: 1) perbedaan yang nyata dalam jangka pendek dan jangka panjang, 2) dampak lokal yang berbeda pada masing-masing tempat, dan 3) intervensi yang menimbulkan konsekuensi-konsekuensi tidak mudah teramati.⁵ Ide dasar yang melihat organisasi secara menyeluruh (*holistic*) dan saling terhubung (*interconnectedness*) dengan prinsip-prinsip: struktur yang memengaruhi perilaku, penolakan terhadap kebijakan dan *leverage* menghasilkan pola-pola sistem (*system archetypes*) dan simulasi.



Gambar 2 An Influences diagram of different systems traditions which have shaped contemporary systems practice (Maiteney and Ison 2000)

Sumber: Reynold dan Holwell, 2010, p.11

³ Professor Jay Forrester pada 1956 meletakkan dasar yang menunjukkan pentingnya pengujian system social dan rekayasa (*engineering*).

⁴ Karya Peter M. Senge, *The Fifth Discipline* merupakan *miles stone* bagi perkembangan berpikir serba sistem (*systems thinking*).

⁵ Ibid p. 71-73

Senge (1990) dan rekan-rekan lainnya di MIT, memperluas dan mengembangkan konsep sistem dinamik ini ke dalam lima disiplin untuk pembelajaran organisasi. Salah satu bukunya, “*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*”, menempatkan *systems thinking* sebagai disiplin terakhir atau ‘disiplin kelima’ dalam organisasi pembelajaran (*learning organization*).

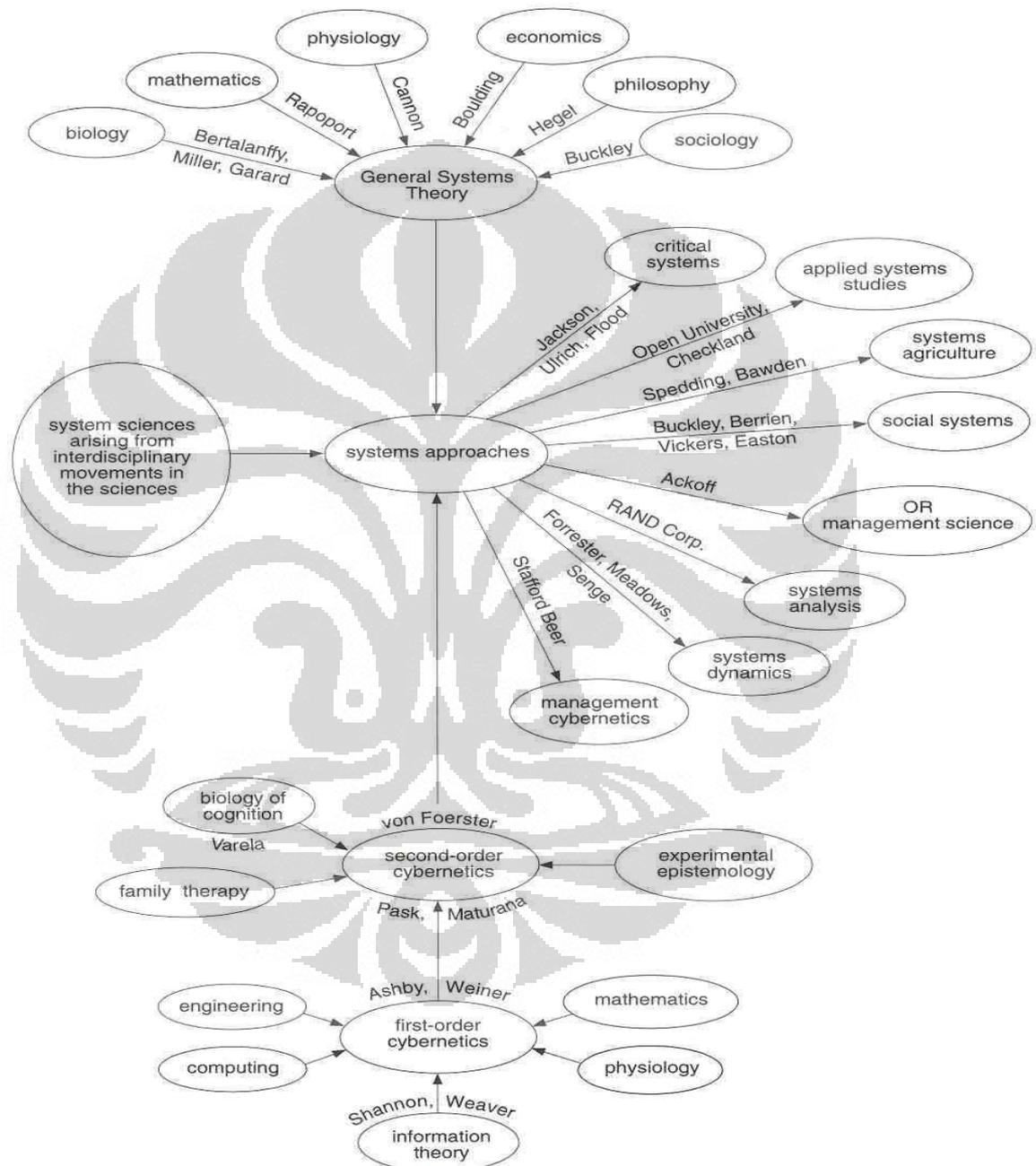
Pola-pola dasar sistem (*systems archetypes*) digunakan untuk membantu memecahkan persoalan-persoalan yang umum ditemukan dalam bidang bisnis dan manajemen. Berpikir serba sistem (*systems thinking*) didefinisikan sebagai suatu disiplin untuk melihat keseluruhan, mengenai pola-pola dan saling keterkaitan, dan pembelajaran bagaimana untuk menstrukturkan kesalingterkaitan ini dengan cara yang lebih efektif dan efisien.

Dinamika tersebut dapat ditelusuri dalam upaya Checkland mempertanggungjawabkan SSM sebagai suatu solusi metodologi penelitian yang menjawab masalah kompleksitas. Metode penelitian *Soft System Methodology* (SSM) merupakan cara alternatif untuk memahami hal-hal yang rumit karena strukturnya tidak berbentuk, memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi, serta orientasinya yang bersifat internal dengan cara mengeksplorasi.

Pendekatan SSM kadang-kadang dianggap mengacu pada pendekatan ‘British’ atau *soft Operation Research* (OR), berbeda dengan pendekatan MIT, yang didasarkan pada *systems dynamics* (Maani, 2000) atau dengan kata lain bahwa dinamika sistem merupakan suatu aplikasi praktis dari *systems thinking* (Haraldsson, 2000). Secara nyata, kita dapat memandang realitas hidup dari berbagai tingkatan perspektif berikut: peristiwa-peristiwa (*events*), pola-pola (*patterns*), struktur-struktur sistemik (*systemic structures*), dan model-model mental (*mentals model*)(Maani, 2000).

Sudarsono Hardjosoekarto (2012) menyimpulkan bahwa SSM adalah metodologi penelitian kualitatif berbasis sistem *system thinking* dan *system concept* yang berurusan hanya dengan *human activity systems* (serba sistem aktivitas manusia) dengan beberapa perbedaan dan kesamaan dalam memperlakukan dunia nyata yang kompleks dan dinamis. Dengan demikian, SSM dapat dibedakan dari berbagai metodologi berbasis *system thinking* lainnya,

termasuk *system dynamics*, dari segi tipologi serba sistem yang menjadi objek kajiannya.



Gambar 3 *The Authors and Grouping in Systems Thinkers* (Ramage and Shipp, 2009, p.5)

Sumber: Reynold dan Holwell, 2010, p.13

Lampiran 2: PANDUAN WAWANCARA PENGEMBANGAN KOMPETESI MSDM

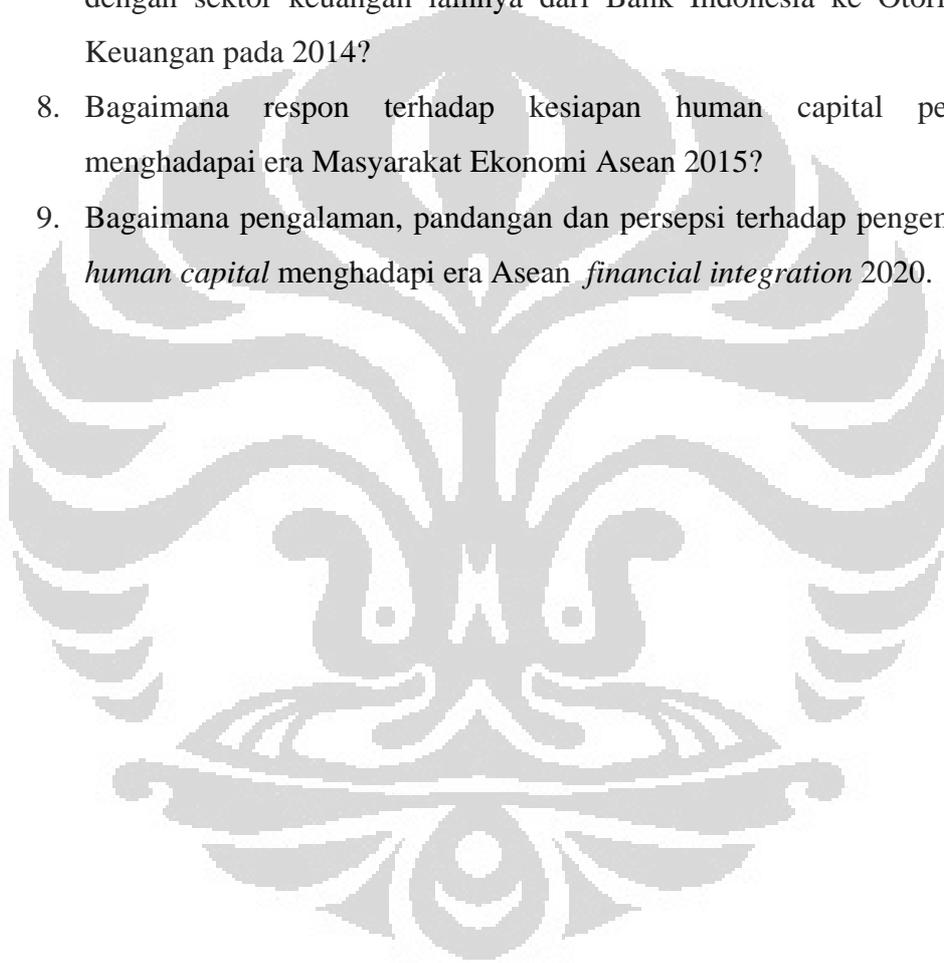
A. Untuk menggali informasi tentang kompetensi profesional SDM organisasi:

1. Masalah dalam pengembangan kompetensi SDM sangat penting, kompleks, dan mendesak untuk organisasi, tim, atau individu. Bagaimana masalah rumit tersebut disajikan secara singkat dalam visi (*vision*), misi (*mission*), tujuan (*goal*), nilai (*values*), dan prinsip (*principles*) diterapkan dalam pengembangan SDM?
2. Posisi dan peran organisasi, departemen HCM, HCD, dan profesional SDM dalam pengembangan SDM industri perbankan di Indonesia.
3. Bagaimana departemen HCD menyekati isu pokok kualitas SDM untuk dikembangkan? Bagaimana selama ini proses dalam merumuskan strategi SDM dan proses eksekusi strategi tersebut?
4. Bagaimana rencana tindakan dikoordinasikan HCD dengan fungsi-fungsi lain di kantor pusat dan kantor cabang?
5. Bagaimana kebutuhan pembelajaran (pendidikan, pelatihan dan pengembangan) dikomunikasikan manajer lini dengan para staf atau pimpinan cabang dengan stafnya?
6. Bagaimana proses identifikasi, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran didokumentasikan?

B. Untuk menggali pengalaman, pandangan atau persepsi terhadap kebijakan dan tata kelola sumberdaya manusia/*human capital* di Indonesia:

1. Bagaimana pengalaman, pandangan dan persepsi terhadap proses pembuatan PBI No.5/14/PBI/2003 dan peraturan-peraturan pelaksanaannya?
2. Bagaimana pengalaman, pandangan dan persepsi terhadap substansi No.5/14/PBI/2003 dan peraturan-peraturan pelaksanaannya?
3. Bagaimana pengalaman, pandangan dan persepsi terhadap pelaksanaan No.5/14/PBI/2003 dan peraturan-peraturan pelaksanaannya?

4. Bagaimana pengalaman, pandangan dan persepsi terhadap institusi yang berkaitan dengan kegiatan pengembangan human capital perbankan?
5. Bagaimana permasalahan yang sering terjadi dalam pengaturan kegiatan pengembangan human capital perbankan.
6. Apa yang diharapkan untuk memperbaiki pengaturan kegiatan human capital perbankan?
7. Bagaimana respon terhadap peralihan pengawasan perbankan terintegrasi dengan sektor keuangan lainnya dari Bank Indonesia ke Otoritas Jasa Keuangan pada 2014?
8. Bagaimana respon terhadap kesiapan human capital perbankan menghadapi era Masyarakat Ekonomi Asean 2015?
9. Bagaimana pengalaman, pandangan dan persepsi terhadap pengembangan *human capital* menghadapi era Asean *financial integration* 2020.



Lampiran 3: PANDUAN DAN HASIL OBSERVASI

Observasi dilakukan pada *morning briefing*, *meeting* lainnya, dan pelatihan kelas sebagai *participant observer*. Langkah-langkah yang dilakukan adalah:

1. Mencari informasi sebanyak-banyaknya dari kepustakaan tentang aspek pemosisi strategis, proactivis kredibel, dan sistem kerja kinerja unggul yang sedang diobservasi.
2. Memilah dan memilih informasi penting, berdasarkan data yang harus dikumpulkan dan memberi penilaian yang diangkakan 1 sd 5.
3. Data observasi dicatat pada lembar observasi dengan mengacu pada informasi penting tadi, selanjutnya data yang direkam dalam lembar observasi dikembangkan bersama-sama dengan data sekunder yang dibutuhkan dan relevan dengan tujuan penelitian.
4. Hal-hal yang diamati saat manajer/trainer mengelola langka-langkah pembelajaran:
 - a. Tahap 1: menggali permasalahan SDM perbankan
 - b. Tahap 2: menggali pandangan tentang kompetensi SDM
 - c. Tahap 3: membandingkan model dengan realitas
 - d. Tahap 4: mengonfirmasi pemahaman dan memberikan umpan balik
 - e. Tahap 5: memberikan kesempatan untuk pelatihan lanjutan dan penerapan

Rangkuman hasil observasi:

No	Tahap	Peran Pengembangan SDM	1	2	3	4	5
1	Menggali permasalahan (<i>unstructure problem situation</i>)	Pusat/departemen HC				X	
		Cabang/pimpinan cabang		X			
		Departemen/ manajer lini		X			
		Individu/staff	X				
2	Menggali pandangan (<i>worldviews</i>) tentang kompetensi MSDM	Peran pemosisi strategis			X		
		Peran aktivis kredibel		X			
		Peran pembangun kapabilitas		X	X		
		Peran kampiun perubahan		X			
		Peran integrator dan inovator SDM		X			
		Peran proponen teknologi		X			
		Jumlah skor					
		total					

1= tidak dilakukan

2= dilakukan tetapi masih kurang baik

3=dilakukan dengan cukup baik

4=dilakukan dengan baik

5=dilakukan dengan sangat baik

Ringkasan hasil pengamatan saat manajer mengelola pembelajaran dalam morning briefing:

1. Sebagai pemosisi strategis pimpinan cabang/kantor kas/trainer sudah berusaha menjelaskan situasi permasalahan secara kontekstual.
2. Yell-yell “Polaprima” dilakukan sebagai formalitas saja. Pada cabang syariah menunjukkan hal yang lebih baik dalam interaksi. Doa dan yell-yell lebih semangat dan antusias.
3. Sharing ide dan tanggapan singkat dan sering tidak *up to date* sehingga menimbulkan tanda-tanda peserta tidak berminat.

Catatan:

Sebagai pemosisi strategis kompleksitas lingkungan tidak berhasil dikomunikasikan sehingga tanggapan sebagai proaktifis kredibel yang tercermin dalam yell-yell dan *sharing ide* dilakukan sebagai formalitas saja.

Ringkasan hasil pengamatan saat manajer mengelola pembelajaran dalam sosialisasi produk:

4. Peserta sosialisasi sering keluar masuk karena kursi yang tersedia tidak memadai.
5. Informasi dari peserta menyebutkan yang penting presensi/kehadirian yang dibuktikan dengan tanda tangan.
6. Peserta sosialisasi riuh dengan pembicaraan dan obrolan topik lain.

Catatan:

Sebagai pemosisi strategis kompleksitas lingkungan tidak berhasil dikomunikasikan sehingga tanggapan sebagai proaktifis kredibel yang tercermin dalam kualitas sosialisasi dilakukan sebagai formalitas saja.

Hasil pengamatan saat manajer mengelola pembelajaran dalam pelatihan:

7. Peserta pelatihan banyak yang sudah lebih dari lima tahun tidak mengikuti kegiatan formal pembelajaran kelas .
8. Peserta pelatihan yang mendekati usia pensiun cenderung lambat menangkap gagasan perubahan
9. Peserta pelatihan kurang yakin dengan keterampilan yang dimiliki.
10. Sebagai pelatih tidak *confidence* dan menunjukkan keraguan atas materi yang disampaikan.

Catatan:

Sebagai pemosisi strategis kompleksitas lingkungan berhasil dikomunikasikan sehingga tanggapan sebagai proaktifis kredibel yang tercermin dalam partisipasi pelatihan dilakukan dengan antusias.

Lampiran 4: DATA NARASUMBER BANK BTN Tbk.

No	Nama	Jabatan & tanggung jawab	Institusi	Pokok masalah
1	Iqbal Latanro	Direktur Utama sd 2013	Bank BTN	Pemosisi Strategik dan aktifis kredibel
2	Maryono	Direktur Utama 2013-skrng	Bank BTN,	Pemosisi Strategik dan aktifis kredibel
3	Dr. Subardjo Joyosumarto	Komisaris	Bank BTN	Pemosisi Strategik dan aktifis kredibel
4	Sasmaya Tuhuleley	Division Head Strategy & Performace Management Division	Bank BTN	Pemosisi strategik, aktifis kredibel, pembangun kapabilitas, kampiun perubahan, inovator dan integrator SDM, dan proponen teknologi
5	Mahelan	Pjs. Head Human Capital Division	Bank BTN	Pemosisi strategik, aktifis kredibel, pembangun kapabilitas, kampiun perubahan, inovator dan integrator SDM, dan proponen teknologi
6	Edwin Abdelmatin	Assisstant Vice President Learning Service Head Human Capital Division	Bank BTN	Pembangun kapabilitas, kampiun perubahan, inovator dan integrator SDM, dan proponen teknologi
7	Edward Alimin Sjarief	Kepala Bagian Divisi Pengembangan SDM	Bank BTN	Pembangun kapabilitas, kampiun perubahan, inovator dan integrator SDM, dan proponen teknologi
8	Rozana Melly	Executive Secretary Board of Director	Bank BTN	Pembangun kapabilitas, kampiun perubahan, inovator dan integrator SDM, dan proponen teknologi
9	Aprianto	Branch Manager	Bank BTN	Pembangun kapabilitas, kampiun perubahan, inovator dan integrator SDM, dan proponen teknologi
10	Fera Wirdawati	Mortgage & Consumer Financing Unit Head	Bank BTN	Pembangun kapabilitas, kampiun perubahan, inovator dan integrator SDM, dan proponen teknologi
11	M Takdir Munir	Department Head Human Capital Operation	Bank BTN	Pembangun kapabilitas, kampiun perubahan, inovator dan integrator SDM, dan proponen teknologi
12	Peserta Supervisor Development Program	Supervisor Cabang dan Kantor Pusat	LPPI Kemang & Learnng Center Bank BTN	Pembangun kapabilitas, kampiun perubahan, inovator dan integrator SDM, dan proponen teknologi
13	Peserta Training for Trainer	Trainer Cabang dan Kantor Pusat	LPPI Kemang	Pembangun kapabilitas, kampiun perubahan, inovator dan integrator SDM, dan proponen teknologi
14	Peserta Training Compliance	Pemimpin Unit Kerja dan Pemimpin Cabang	Learning Center Bank BTN	Pembangun kapabilitas, kampiun perubahan, inovator dan integrator SDM, dan proponen teknologi
15	Diskusi Kelompok Pimpinan BTN	Direktur Utama, HCD, Corporate Secretary	Bank BTN, 13-10-1014	Pemosisi strategik, aktifis kredibel, pembangun kapabilitas, kampiun perubahan, inovator dan integrator SDM, dan proponen teknologi

**Lampiran 5 Narasumber 1: IQBAL LATANRO,
Direktur Utama Bank BTN (2013), Sekretaris Ikatan Bankir Indonesia**

T: Saya melihat peraturan-peraturan PBI hanya mengatur misalnya tenaga kerja asing didampingi oleh 2 orang paling lama hanya 2 tahun dan diperpanjang 1 tahun.

J: Pada era keterbukaan saat ini kita tidak bias menghindari lagi adanya peluang eksternal dari luar untuk menjadi pengelola, karena orang akan mencari SDM yang berkualitas. Tentunya kita juga ingin melindungi potensi SDM yang berkualitas dari dalam negeri. Cara mengatasinya adalah mempersiapkan SDM yang sesuai dengan kebutuhan perbankan baik dari investasi asing maupun dari luar. Untuk itu perlu standar kompetensi dasar yang ada kalau dia dari perbankan level dasar, nanti kalau level atas leadership di dalamnya. Kenapa itu bagus karena leadership itu jadi lemah. Tetapi standar kompetensi itu sekarang ada 9 standar kompetensi utama dan ada 4 standar kompetensi pendukung yang di LSPP. Sehingga saya berpendapat di era keterbukaan kita harus mempersiapkan, kita tidak bias melarang orang masuk tanpa memberikan alternative. Jadi orang akan melihat kl memang ada orang dari Indonesia mengapa harus dari luar. Kl kompetensi sertifikasinya jelas. Saya mengatakan tidak bias dhindari tapi harus dipersiapkan

T: Apakah bapak melihat situasi ini sudah *well regulated* atau masih ada peluang yang bisa diatur lagi?

J: Menurut saya itu tidak menyelesaikan masalah, karena itu masih dalam tataran regulasi standar jumlah orang, kualitas. Jadi berarti dia hanya untuk melindungi tenaga kerja. Solusinya adalah adanya standar kompetensi yang bersertifikasi. Jadi orang luar kalo mau bekerja dikita boleh. Tapi dia harus punya sertifikasi standar yang dibutuhkan. Misalnya seorang kepala cabang harus memiliki sertifikasi general banking, Risk management, dan seorang yang lebih tinggi di tambah wear manajemen. Kita pegang itu dan jadi standar. Dan tataran regulasi yang ada hanya seperti pagar tapi tidak melihat pintunya. Dan pintunya itu yang harus kita sediakan.

Saya lihat LSPP saat ini hanya mensertifikasi risk manajemen, bagaimana dengan yang lain?

Sebenarnya LSPP kenapa harus risk management karena itu aturan yang ketat regulasi dr BI seseorang berkonsentrasi kesana. Tapi sebenarnya LSPP juga melakukan sertifikasi untuk wealth management dan sekarang kalau tidak salah sudah 6 internal audit itu tentu semakin ke depan kl didukung dengan reuglasi yang jelas itu akhirnya orang akan kesana. Itu yang saya katakana bahwa aturan itu tidak hanya beraku untuk tenaga kerja dari dalam negeri tetapi juga harus berlaku untuk tenaga kerja yang berasal dari luar. Karena kita juga tahu bahwa grup investor asing kadang tidak mencari putra terbaik untuk ditempatkan disini tapi dia mencari orang yang dapat berkomunikasi. Semua standar bank di Indonesia, asean, dan dunia itu sama. Basel A ccord 1,2, 3 itu mutlak harus.

T: Bapak kan termasuk pemimpin yang masuk dari bawah dalam arti dari internal mulai dari BTN, dari cabang, divisi sampai menjabat direktur utama. Menurut saya ini suatu prestasi organisasi dan juga prestasi individu. Dalam hal ini bagaimana bapak melihat kelembagaan bank terkait dengan pengalaman Bapak di BTN. Proses menjadi pemimpin apakah inisiatif individu atau system di Bank BTN?

J: Statement saya 1). Pemimpin itu harus dipersiapkan, pemimpin itu proses. Akumulasi dari proses yang cukup panjang jadi ada tahapan. Ke depan tentunya kl system sudah jalan, sertivikasi sudah jalan, nanti ada carier pack yang harus ada di kalangan perbankan. 2) harusnya organisasi itu memberikan harapan kepada orang sehingga termotivasi menjadi lebih baik. Kl organisasi selalu memberikan limit karir pada seseorang akan membuat orang demotivasi dan bias frustasi. Misalnya kita lihat di skop perbankan di Indonesia, perbankan asing kelemahan biasanya memberikan batasan2 tertentu untuk putra yang lahir dari dalam . ada jabatan2 tertentu yang didak bias dicapai. Itu menurut saya tidak seharusnya seperti itu karena pemimpin itu harus memiliki visi kedepan yang jelas. Dan dia memiliki rul, rol, run, terhadap kemajuan perusahaan. Secara sederhana, orang mengatakan leadership adalah kemampuan mempengaruhi

orang lain tanpa orang lain itu merasa dipaksakan. Jadi menurut saya organisasi itu terbuka untuk semua tetapi tidak tertutup untuk orang luar.

T: Dalam konteks ini ini pengalaman Bapak di BTN bagaimana pak.?

J: Dalam konteks BTN saya melihat tidak ada masalah, ada masalah yang muncul kadang level confidence-nya yang sangat rendah sehingga orang sangat ingin d iluar itu lebih baik kadang kala. Begitu kesannya. Konon kabarnya organisasi yang sudah jalan di BI mereka sudah bias membaca talenta.

T: Betul sekali. Kebetulan saya sudah wawancara dengan DSDM dan bagian peraturan dan saya sedang menunggu konfirmasi bagian pengawasan.

J: Iya mereka sudah tahu siapa calon pemimpin ke depan, maka di berikan cobaan, jadi leader itu butuh proses. Tidak muncul dari mana, dari mana, dia harus punya track record yang jelas. Bagusnya orsng dalam ada yaitu track recordnya jelas dan memahami. Jeleknya orang dalam ada dia bias masuk ke dalam klik klik kelompok misalnya kl di bank itu biasanya angkatan manajemen trainingnya sangat menentukan seperti di militer dbs. Itu kelebihan dan kelemahan.

T: Kalau saya baca dari riwayatnya bank BTN kan sempat ada masa dimana rekrutmen itu agak “berhenti” mungkin 10 tahun sehingga terjadi gap. Dan ini terjadi di perusahaan lain, bank lain yang masing2 beda, mungkin karena baru muncul, baru dibeli, baru merger, seperti dikatakan mandiri mungkin baru merger. Kl BRI masanya lain lagi, BNI lain lagi. Bagaiman upaya untuk menjembatani gep semacam ini secara system pak ?

J: Dulu BTN itu kasusnya lain karena itu bagian dari rekomendasi IMF yang tahun '98 untuk tidak ada rekrutmen dulu. Kalau teori orang tidak akan tertarik lagi tapi pengalaman. 2 hari yang lalu kami berdiskusi di meja ini. Ada yng mengatakan buat apa kita rekrutmen pegawai toh kita sekarang ada....(menit 10.43) jadi kelebihan tenaga dan tidak tau harus berbuat apa. Maka kita efisiensi dengan mengurangi tenaga.

Pemimpin itu proses tdk bisa disiapkan 1 atau 2 tahun. Pemimpin itu disiapkan 5, 10 sampai 15 tahun sehingga ke depan nanti yidak terjadi staknasi. Jadi jawabannya menurut saya harus ada proses. Dampak peran dr leader :

menentukan visi, menentukan bagaimana cara mencapai visi itu, melakukan roll model untuk mencapai visi dan kinerja yang baik. ciri pemimpin adalah komunikasi. Komunikasi adalah memberitahukan apa yang kita harapkan dan tau apa yang orang lain harapkan. Dalam komunikasi ada 2 yaitu connectivity dan connection. Connection lebih mengarah pada kedekatan2 individu untuk bermanfaat bagi perusahaan. Connectivity lebih mengarah pada hubungan ke stakeholder, dilihat dari pengalaman, akhirnya punya kekuatan. Seperti saya dulu di BTN saya berhubungan dengan kementerian2 yang pernah berhubungan dengan BTN, ketika saya pindah ke TASPEn jaringan yang saya miliki itu sangat bermanfaat untuk kepentingan taspen. Intinya adalah relationship. Yang jadi persoalan di perbankan adalah di perbankan kan bisnisnya hamper sama, target marketnya juga hamper sama. Bahayanya perpindahan orang dari satu bank ke bank lain, dia bias mengkopi produk dari bank sebelumnya. Relationshipnya termasuk customer juga di bawa. Itu tidak enakya di kalangan perbankan.

T: Dalam perbankan ada buku inti yaitu buku 1-4. Bank BTN masuk buku 3 dan buku 4 ada 3 bank persero dan 1 swasta. Dari hasil saya wawancara dengan bagian perencanaan BI, sebenarnya BI mengharapkan ada merger, karena sebelumnya ada api kan di situ di arahkan 3 bank yang utama dan yang lain itu mendukung. Tapi itu semua gagal. Tentang fektifitas dan efesiensi BI hanya mengharapkan buku 3 dan buku 4 yang disyaratkan, sekitar 14-15 bank itu saja dan yang lainnya naik kelas atau menggabung.

J: Itu sangat menarik. Pendapat saya, di Indonesia itu sangat terasa efesiensi. Kantor itu bersebrangan2. Satu jalan, satu ruko ada 10 bank memang ada finansial inflution, tapi untuk mengatasi itu apa perlu ada 10 bank dalam jarak 100 meter. Tentu saja tidak. Ini kedudukan saya di luar system perbankan. Kenapa selalu terjadi masalah selama ini. Karena selalu dikatakan bahwa merger itu terjadi akan ada pengurangan pegawai. Itu akibat dari efesiensi. Kenapa juga merger terkesan negative, karena yang besar ingin me merg yang kecil, walaupun yang kecil itu belum tentu lebih jelek.

Di Indonesia orang itu ingin adanya spesialisasi. Spesialisasi sebenarnya benar, KPR itu BTN, Cuma di dalam prakteknya sekarang KPR itu bukan hanya BTN tapi bersaing dengan yang lain. Spesialisasi mesti ada tapi tidak sampe 100.

Bahkan sekarang 120. Yang suka diceritakan BI terkait dengan BOPO, di Indonesia BOPO memang tinggi, kenapa harus tinggi, karena jaringan di Indonesia itu memang mahal. Kita tdk seperti singapure dimana jaringan komunikasi itu pendek. kita harus buat cadangan hokum. Karena hokum di Indonesia itu tidak pasti. Kita benar pun bias kalah. Itu semua yang membuat inefisiensi di Indonesia. Kalo mau memperbaiki efesiensi tidak hanya tingkat perbankan yang ditingkatkan, sekarang itu menyelesaikan masalah, mekanisme perbankan itu sangat mudah dengan SPBI itu sudah bias diselesaikan. Sedangkan mekanisme2 di luar perbankan itu panjang, cenderung menyelesaikan masalah dengan yang praktis.

T: Dari metodologi yang kami gunakan dalam penelitian ada unstructure problem situation, bagaimana mengatasi masalah yang tidak terstruktur?

J: *Kepastian peraturan itu mahal harganya, sehingga orang cenderung membuat struktur sendiri yang sebenarnya ga boleh. Akhir tahun 2012 BCA dan mandiri mengeluarkan prima. Yang menarik justru BTN karena bank BTN adalah yang pertama melakukan kerjasama dengan semua orang. Sehingga semua orang Indonesia bisa memakai kartu ATM BTN kecuali ATM rusak. Karena kita memahami kalo kita kecil dan merapat ke semua bank. Jelaknya di Indonesia, mereka melihat yang besar itu dan BTN bukan kompetiter.*

**Lampiran 6 Narasumber 2: MARYONO,
Direktur BTN (2014-2015), wawancara 13 Oktober 2014**

T: Gambarkan upaya pemimpin dalam transformasi SDM menanggapi perubahan lingkungan Bank dari pengawasan Bank Indonesia (BI).

*J: Visi Bank BTN adalah Menjadi Bank Yang Terkemuka dalam Pembiayaan Perumahan. Dalam mengantisipasi era globalisasi yang ditandai dengan berlakunya komunitas Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) maka sebagai Bank Fokus di Bidang Perumahan, Bank BTN mempunyai sasaran jangka panjang dalam 5 tahun yang akan datang menjadi **The Leading Property Bank in Indonesia with World Class Service Quality**. Guna mencapai sasaran tersebut, strategi pencapaiannya dilakukan melalui tiga bentuk transformasi: yaitu Transformasi Business, Transformasi Infrastrukture dan Transformasi People. 'World Class Company', berarti Bank BTN pada tahun 2019 dapat memiliki standar kualitas produk dan layanan yang sejajar dengan perusahaan terkemuka dunia (Global Company), sehingga dapat menjadi the best mortgage bank in south east asia.*

Salah satu transformasi penting yang dilakukan agar sasaran tercapai adalah Transformasi people. Gagasan ini dilakukan untuk mengantisipasi turbulensi persaingan bisnis yang semakin ketat. Sasaran Transformasi People adalah menjadikan Pegawai Bank BTN menjadi Intrapreneur, yang memiliki karakter wirausaha (entrepreneur) yang tercermin sebagai pegawai kreatif dan inovatif serta selalu memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Strategi best practice yang berkelanjutan dilakukan untuk mendukung penyelarasan implementasi human capital dengan arah pengembangan sebagai berikut :

- 1. Membangun budaya yang menunjang transformasi.*
- 2. Membangun human capital housing bank yang bertaraf internasional.*
- 3. Membangun strategi dan taktik penerapan, termasuk kebijakan, proses, kemampuan pegawai, dan teknologi pendukung (Strategic & Tactical HC Practices)*

Ketiga poin strategi tersebut dilakukan dengan menjalankan Human Capital

Management System yang terbagi dalam 6 pilar sebagai berikut :

1. *Organization development, yaitu melakukan pengembangan organisasi yang efisien, efektif dan bersaing.*
2. *Human capital acquisition, melakukan pemenuhan human capital yang handal baik yang bersumber dari internal maupun eksternal.*
3. *Learning & development, melakukan pengembangan & pembelajaran human capital untuk mendukung kebutuhan bisnis .*
4. *Human capital engagement, melakukan penyediaan Talent Management dan pengelolaan suksesi. Membangun engagement dan hubungan industrial yang harmonis.*
5. *Human capital reward , melakukan pengelolaan kinerja yang prima dan sistem imbalan yang kompetitif.*
6. *HC Information System, melakukan integrasi proses human capital secara komprehensif.*

Keenam pilar strategi HCMS menjadi acuan yang dituangkan dalam road map people transformation dari yang dimulai dari 2014 sampai dengan 2019. Adapun program kerja yang akan dilakukan untuk menunjang strategi tersebut adalah :

1. *Revitalisasi Budaya Kerja*
2. *Pengembangan organisasi dengan menyelaraskan kepentingan bisnis*
3. *Melakukan manpower planning dan recruitment baik internal, Experienced Hire, Pro Hire, maupun Alih Daya*
4. *Pengembangan kompetensi melalui training teknis, manajerial, soft competency, dan akademik*
5. *Talent management*
6. *Pengembangan sistem remunerasi*
7. *Knowledge management*
8. *Pengembangan HCIS*

Budaya Kerja yang menunjang transformasi perlu disiapkan dengan tujuan agar nilai budaya kerja Bank BTN menjadi hidup dalam organisasi dan dijalankan oleh seluruh jajaran pegawai Ban BTN. Perlu komitmen waktu dan sumber daya yang dikelola secara efektif dan bertahan. Transformasi budaya kerja Bank BTN dimulai dari tahap awareness, engagement, acceptance, dan ownership. Adapun

program kerja yang akan dilakukan adalah :

- a. Sosialisasi dan komunikasi nilai budaya kerja*
- b. Internalisasi nilai budaya kerja*
- c. Peningkatan efektivitas peran jajaran pimpinan sebagai penggerak transformasi*
- d. Penyiapan tim penggerak budaya (change agent)*
- e. Menyelaraskan sistem organisasi dan SDM*
- f. Pengukuran efektivitas program*
- g. Program recognition*

T: Mengapa dan bagaimana pemimpin menumbuhkan kredibilitas berdasarkan hasil nyata dan inspirasi ?

J: Transformation 2014 Business Transformation 2019 The Leading Housing Bank in Indonesia with world class service quality. Objectives Tahun 2019:

Market share KPR : > 30 %

Service quality KPR: time to yes 3 hari

Penyaluran KPR : 1,5 juta unit (akumulasi 2014-2019)

Artinya program transformasi yang dihasilkan dikatakan berhasil apabila kredibilitas bersifat nyata dan inspirasi. Disinilah mengapa BTN memerlukan pemimpin yang mengerti arah kebijakan Bank BTN.

Aktivitas pemimpin Bank BTN dalam menumbuhkan kredibilitas agar Visi dan Misi dapat tercapai, dilakukan dengan melakukan cascading Visi dan Misi Bank BTN ke dalam Sistem Manajemen Kinerja (SMK) di masing-masing individu pegawai. Setiap Pemimpin di Bank BTN secara periodik wajib terlibat langsung dalam proses Perencanaan, Evaluasi dan Monitoring. Hal ini dilakukan agar target besaran dapat tercapai secara konsisten. Ilustrasikan peran pemimpin. Periodisasi waktu yang dilakukan Pemimpin dalam menumbuhkan kredibilitas hasil yang nyata dilakukan melalui 3 Tahap yaitu Tahap I melakukan Perencanaan yang dilakukan pada 3 bulan terakhir sebelum tahun penilaian dan Tahap II melakukan bimbingan I dan II yang dilakukan setiap bulan April dan September dan pada Tahap III melakukan penilaian pada awal tahun berikutnya.

Lampiran 7 Narasumber 3: SUBARDJO DJOJOSUMARTO, mantan direktur BI, komisaris Bank BTN (s.d. 2013), ketua LPPI (2013), Ketua *Indonesia Banking School* (2014-2015), mantan direktur Bank Indonesia

T: Bagaimana bapak melihat permasalahan pengembangan SDM perbankan Indonesia secara umum terutama dikaitkan dengan masuknya pasar tunggal di asean 2015 dan 2020

J: 1. Dengan globalisasi sekarang praktek perbankan di seluruh dunia itu sama bahkan menyatu, perhatikan di Indonesia banyak sekali bank asing, meskipun kantornya disini tapi operasinya belum tentu disini. Contoh bank permata yg dimiliki singapura, IT nya di sana, disini ga ada apanya, disini hanya cari dana dan pembiayaan, segala sesuatu itu ditentukan oleh induknya. Termasuk jg bank dari Amerika, namanya globalisasi batas2 Negara itu sudah tidak ada lagi dalam perbankan. 2. Pengawasan juga sama mengaju pada BASEL 1, 2, 3 dan sekarang basel 4 itu dipakai di seluruh dunia. Jadi kl disini jadi pegawai OJK/BI kl bekerja di Malaysia itu tdk terjadi perubahan apa2, Cuma bedanya bank nya ada di Malaysia tapi segala seting itu sama.

T : Apakah ada sertifikasi?

J : Ada, seperti tadi karena globalisasi industrinya jadi 1, pengawasan banknya jadi 1, tapi syarat2 dr masing2 negara ada sertifikasi. Itu dalam rangka supaya dia bs bekerja disitu, apalagi kl asean sdh mencakup pula lembaga keuangan dan perbankan terjadi tahun 2020, kl tahun 2015 itu non bank, nanti para praktisi perbankan profesional dari 10 negara bs pindah dr 1 negara ke Negara lain itu memang disyaratkan adanya sertifikasi. Sekarang sdh tdk ada bedanya lagi, dia orang Indonesia, Filipina, atau amerika. Saya sendiri punya pengalaman sebelum di BTN saya kan komisaris utama di belanda di indover bank yg kemudian ditutup, padahal sama saja hanya bedanya pake bahasa belanda/bahasa inggris, saya tidak mengalami kesulitan karena mereka juga ikut basel, resiko dsb. di kuala lumpur yg membawahi 16 negara asean. Saya bekerja di bank sentralnya. Dan sekarang saya di BTN dan Indover Bank juga sama saja. Saya kan menjadi komisaris utama saya juga memimpin manajemen resiko, SEG,

asalnya dari basel juga. Tahun 2020 orang perbankan mau kerja dimana aja itu sama saja.

T : Bagaimana mengenai SDM?

J : *SDM juga mengacu kesitu, jadi 1).pendidikan yg di LPPI LPPI skrng ini diikuti oleh berbagai Negara dipasang 10 bendera kl diikuti oleh peserta asing. 2). LPPI sesuai dengan mandatnya untuk meningkatkan kompetensi Bankir, minimal S1 officer dididik di sini . setelah 2-3 tahun Nanti balik lagi kl mau di naikan jadi kepala seksi dan 3-4 tahun menjadi kepala cabang. Bankan untuk direktur juga disini juga. Jadi sidini selain meningkatkan kompetensi juga merefreshing karena ilmu itu berubah terus. Dan saat ini sdh tdk ada lagi ilmu diabad ke 20 skrng pake abad 21. Bahkan kepemimpinan yg ditemukan tahun 2005 mengatakan (MENIT 6.45) memimpin adalah mengarahkan dsb, skrng sdh diajarkan sudah diajarkan disini. Kita harus up to date karena banyak peserta dari luar negeri juga. Kl tidak bs dibilang jadul. Bahkan dulu ada yg buku sudah 30 tahun masih dipakai lagi.*

T : Bank skrng memiliki banyak Learning Center (LC), bagaimana bapak melihat learning centernya bank Danamon, BCA, Mandiri, dan BTN juga baru membuat sehingga LPPI mana yang tidak bisa kerja sama dan mana yang mandiri

J : *LPPI dan LC itu complementary bukan persaingan sama sekali. Contoh bank yg memiliki LC yaitu bank BRI, BNI, mandiri, Lc itu berfungsi untuk mendidik yg sifatnya internal karena LPPI tdk mungkin mengetahui yg internal. Untuk pendidikan yg sifatnya masal itu di LPPI. Misalnya untuk kepemimpinan perbankan itu kan berlaku untuk bank mana aja. Ada 2 keuntungannya, 1) mereka tau hal2 yg sangat baru, 2) jaringannya itu sangat2 penting. Knp bank2 yg memiliki LC seperti BRI, mandiri tak selalu mengirim karena di LC Bank mereka diajarkan makro ekonomi tentang inflasi, moneter, uang beredar itu di ajarkan oleh guru2 dari BI. Di dalam LC dibentuk kelompok2 agar mereka mengenal satu sama lain. Bagi alumni itu sangat menguntungkan karena sekarang ada BBM / grup untuk berkomunikasi dngan baik dan membantu satu sama lain. Dulu saya juga pernah ikut lemhanas angkatan 6. Di lemhanas jawaban dari alumni juga sama yaitu tentang sesuatu yang baru yang tdk tahu,terutama yang berhubungan*

dengan makro & mikro, ada juga leadership yang selalu baru (seperti “ingarso sungtulodo” itu hanya bagian kecil saja). Saat ini bias anda lihat bahwa setiap hari ada 600 bankir yang belajar disini. Tapi LC juga tetep jalan. Kami tidak merasa bertugas mengajari yang bersifat internal itu. STB itu khusus untuk BI dan internal, peserta dari luar juga ada dari bank, kementerian keuangan yang sifatnya kebijakan.

J : IBS untuk mempersiapkan calon bankir untuk bekerja d bank, setelah saya pelajari masih banyak yang harus di impfuf misalnya on the job training atau magang di bank. untuk lefel terakhir tahun ke 4 itu adalah pelajaran yang sama di bank sini. Di DIKTI ternyata hanya mensyaratkan 40 sks sesuai dengan sarjana ekonomi. Padahal kalau 4 tahun itu bisa 140 sks yang 100 saya yg isi. Jadi selama 4 tahun itu 1 tahun 6 bulan di DIKTI, 1 tahun bulan kita juga akan menerima pelajaran yang tidak kita dapat di tempat lain, contohnya membuat CV, cara wawancara, membuat surat lamaran khusus bahasa inggris karena sekarang di bank-bank itu tofelnya 550, sering ambil dari LPPI terutama semester-semester terakhir. Di bank juga ada ter kemampuan akademik, psikologi, kesehatan kalau ada sakit yg bias disembuhkan selama 1 tahun sehingga kalau sudah sembuh bias langsung daftar, itu untuk bank-bank besar. Kalau bank-bank kecil untuk mendidik banyak orang itu tdk sanggup. LPPI mensyaratkan 30 Orang. Tapi bank kecil skarang paling mengirim 5/6 orang. Mereka untuk semester 7 / 8 setelah itu bias langsung kerja itu sangat membantu karena masalah tdk punya uang untuk mendidik. Terlebih bank becil itu tidak memiliki LC.

T : Mencari profil & aktivitas beberapa tahun terakhir ini, berapa peserta, berapa kelas, jenis trainingnya apa aja, pertisipan dari mana, supaya kami dpt gambaran konkrit karena saya memiliki anggapan bahwa LSPP itu memberikan sertivikasi itu terbatas sekali yaitu hanya risk manajemen.

J: Kita juga bekerja sama dengan LSPP itu yang menguji. Kl disini itu yang bimbing dan tes, banyak orang mengajari bagaimana cara lulus. LPPI tdk memiliki kewenangan untuk memberikan sertivikasi, tapi orang perlu belajar maka di LPPI. Levelnya itu LSPP bawahnya BARA (IBI), BSME (bebas). BARA & BSME itu sama tepi harus ke LSPP

T. SDM itu kan bukan bisnis utama bank hanya bisnis support. Bagaimana SDM berperan memfasilitasi departemen2 lain?

J: Pengawas bank itu adalah BI, pengawas bank nya member dari G 20 . Di G 20 ada sertifikasi, maka BI mewajibkan Bank-bank di Indonesia memakai itu. Untuk jabatan2 tertentu ada sertifikasi itu. Bank2 itu wajib melakukan itu karena itu peraturan dari regulator.

T : Bagaimana dengan pembelajaran bankir apakah sudah memadai?

J: Bank itu harus memiliki SDM yang baik, cara mendapatkan SDM yang baik adalah dengan pendidikan, 5% dari biaya untuk pendidikan. ada beberapa kecurangan yg terjadi misal tahun lalu. Ada kejadian treasury ke New York ada pegawai bank yg dikirim, tapi direktur dan anak istrinya ikut tapi ketahuan dan harus mengembalikan. Akhirnya BI tidak memakai orang seperti ini karena intergritasnya diragukan.

T: Terkait dengan system yg ingin diperbaiki, dari pendidikan dan pengembangan yang mendasar, system mana yg krusial untuk diperbaiki.

J: 1)kita hidup di abad 21 dimana organisasi banyak flat dan dibentuk grup yang akan dibubarkan jika sudah selesai. 2) karir itu bukan jabatan tapi individu melekat pada orangnya bukan jabatannya. Yaitu personality, productivity.

T : Filosofi menjadi seorang bankir apakah sudah memadai?

J : Cukup dengan mengikuti 9 kode etik itu. Kalau talent orang lahir memiliki kemampuan, memberikan kenaikan pangkat itu bukan hadiah tapi investasi.

T : Bagaimana dengan talent & IT

J : IT adalah alat dan itu tidak ada hubungannya dengan kepemimpinan. Dan IT bukan satu2nya syarat hanya unuk mendukung

T: Bagaimana dengan rencana penggabungan bank?

J : Ada rencana bank BTN akan digabung dengan BNI, BRI atau Mandiri. Tapi diurungkan karena jadi tidak ada bank khusus perumahan. Sementara di seluruh dunia itu ada. Saat ini ada kementrian perumahan rakyat. Itu yang biasanya membantu.

**Lampiran 8 Narasumber 4: SASMAYA,
Division Head CMO 2012, Division Head PMO**

T : Sebagai bankir BTN, bagaimana Anda memandang tempat kerja dan lingkungan ?

J: Kita lihat dulu BTN dengan fokus yang sangat spesifik khususnya di Indonesia. Di kita sendiri sangat khas dan banyak orang belum tahu bahwa bisnis model yang fokus pembiayaan rumah, KPR dan lain-lain ini, memang bisnis model yang sangat baik. Itu terbukti waktu IPO kemarin kami roadshow, banyak investor luar tertarik membeli BTN justru karna kami mempunyai model bisnis seperti ini. Artinya kita sangat khas kita membiayai property khususnya perumahan dimana asetnya sekaligus menjadi jaminan sehingga menjadi secured. Jadi bila terjadi sesuatu kalau misalnya kita membiayai pabrik dan industri pabriknya bangkrut kita hanya dapat mesin-mesin bekas, tetapi kalau diperumahan ini kita lain, jika si debitur tidak mampu bayar, harga rumah justru naik.

Jadi memang naturenya bagus. Ya ini kalau diaset perbankan yang namanya KPR perbankan boleh dibilang world class asset lah. Yang kedua asset-asset security kita ini seandainya kita membutuhkan tanding ini bisa digunakan baik di securitisasi, maupun yang saya bikin kemarin kita seperti load karena security itu kan dijual ya.

Kita lakukan yang namanya SNF tetapi kalau ini moreboan ini kita lakukan underline untuk mendapatkan pinjaman dan karena dia underlinenya dijadikan jaminan membuat pinjaman itu membuat aman otomatis biayanya menjadi rendah.

Inilah keunikan bisnis kita bahwa kita memiliki bisnis yang sangat khas dalam bisnis model ini yang sangat baik. Mungkin kedepan akan sangat prospek dan luar biasa, apalagi dengan pertumbuhna jumlah penduduk Indonesia kelas menengah yang sangat luar biasa yakni urutan ke 4 di dunia. Artinya ini merupakan pangsa pasar yang luar biasa.

Disinilah kita perlu melihat kalau kita kaitkan dengan SDM, kita perlu melihat bahwa kita terutama di BTN karyawan ini harus menyadari bahwa bisnis kita bagus. Kita punya problem seperti mitchmacht, karena kita lebih banyak

finding dengan BPK daripada masyarakat tetapi the long time sebenarnya kita bisa gunakan aset-aset ini untuk mendapatkan.

Nah kemudian yang kedua, di Indonesia KPR ini kan dipopulerkan oleh BTN yakni tahun 1976, waktu kita ditugasi membackup rumah subsidi, pendahulu kita banyak belajar diluar di Belanda. Tetapi menurut saya ini bukan bestpractice dibidang mourlise, karena morlise itu lebih berkembang di Amerika daa Eropa. Makanya kita harus mempelajari ilmu tentang KPR ini, makanya BTN banyak mengirim orang belajar ke luar negeri.

T: Pelatihan dan pengembangan kompetensi yang dibutuhkan selama ini barangkali arahnya harus dipertajam?

J: Ya tentu dan selain itu banyak belajar best practice, kita juga beberapa kali mengirim orang ke luar negeri tetapi itu bisa di develop di internal dan lebih bagus. Nah, saya dulu di CMO (Change Management Office) sekitar 4 tahun, kita mengembangkan learning (Lening). Kita ingin satu ketika learning (Lening) kita sangat baik terutama yang fokus pembiayaan perumahan ini. Sehingga kalau orang mau belajar mengenai KPR ya seharusnya mereka belajar di BTN. Makanya kita ingin mengembangkan learning (Lening).

Sampai kita punya cita-cita blue print, disitu bisa dilihat dokumen-dokumen dimana kita fokus mengembangkan blue print tentang learning center dan tranning center dan lain sebagainya. Sampai kita membangun hingga lantai 16 waktu saya masih di CMO.

Dan selama rentang waktu kami juga mendesain ulang. Waktu itu saya juga melakukan studi banding di beberapa tempat, termasuk di BCA segala. dan kedepan itu memang bukan satu-satunya learning center kita, karena cita-cita kedepan kita ingin memiliki tempat yang lebih presentatif, seperti kampus begitu. Cita-cita kami ingin memiliki corporate university yang khusus ke arah pembiayaan semacam pusat studi mengenai KPR, pembiayaan, mourisch. Dan memang pelakasaannya ini memang yang belum seperti yang diharapkan secara blue print kita sudah puas sampai kita membuat learning center yang terpisah termasuk juga dengan curriculum nya yang terpisah. Hanya saja memang butuh pengembangan dan kita bertahap.

T: Kalau dikaitkan dengan kinerja saat ini, apakah *mismatch* yang bapak sampaikan termasuk di dalamnya ada NPL segala?

J: Sebenarnya begini, kalau NPL itu tergantung dari banyak hal tetapi pada dasarnya KPR itu merupakan kredit yang sangat secured. Hanya saja walaupun secured ini kan kita berhubungan dengan jutaan nasabah, jadi model collection itu harus benar-benar bagus.

Jadi sebagai contoh seseorang yang mengambil kartu kredit harus diingatkan karena kadang-kadang mereka lupa walaupun dia seorang debitur yang baik. Jadi kalau kita lihat dan saya pernah studi di India salah satu bank KPR terbaik di dunia HDBC, itu salah satu bank world class untuk bidang pembiayaan KPR. Dua tahun pertama dia membentuk budaya membayar.

Nah jadi kalau kita berbicara kaitannya NPL memang tergantung dari collection management yang baik. Nah ini baru tahun ini kita benahi, dan perbaiki. Sebenarnya jika dari sisi aset sih tidak begitu masalah selama kita mengembangkan sistem sdm yang bisa mengelola itu dengan baik.

Mungkin 5 tahun terakhir ini ekspansi pertumbuhan kita luar biasa. Kalau dari sebelum tahun 2008 growth BTN sekitar 4%, dan lima tahun terakhir revergennya sekitar 25%. Untuk growth kredit lebih tinggi lagi dari itu, artinya dari sisi pertumbuhan sdm artinya mestinya lebih baik lagi sehingga kita tidak akan masalah.

Cuma secara structural problemnya bukan disitu, problemnya di finding. Kita tidak dapat dana dari pemerintah dan yang disubsidi adalah masyarakatnya. Jadi memang PP terakhir ini ada porsi dari pemerintah, porsi dana kita kasih ke masyarakat dengan bunga tertentu.

Tapi kita bank ini tidak ada subsidi, ini yang menjadi salah pengertian selama ini. Seolah-olah BTN ini disubsidi, padahal tidak ada. Jujurnya kalau dari segi bisnisnya kami tidak ingin membiayai mereka itu, karena mereka itu adalah masyarakat yang agak marginal.

Begitu ada masalah misalnya BBM naik, angsuran dia terganggu. Jadi makanya NPL di subsidi ini jauh lebih tinggi. Dulu porsi subsidi itu sebagian besar dari aset kita dan sekarang terbalik subsidi yang besar. Jadi memang dari program yang lain lebih banyak.

Saya bilang problem kita ke depan yang terbesar adalah dari sisi funding. Funding di bank seperti BTN yang membiayai pembiayaan jangka panjang ini itu tidak mungkin dibiayai oleh dana dari masyarakat yang pendek-pendek ini karena mitchmatch itu dari sisi keuangan.

Kalau orang financial taulah kalau ini menyalahi teori, mestinya hanya bisa dibiayai dari core deposit saja/ tabungan, yakni 20-30% yang lain meskinnya kredit jangka pendek. Nah untuk itu kalau di saya mendukung mengeksplor sumber-sumber dana lain, salah satunya securitisasi yang sudah berjalan tiap tahun.

Dan kedua menggunakan KPR yang sekarang sekitar 80 triliun itu untuk kita cari dana melalui morichbone yang saya buat itu. Nah dari sisi visi kita harus mulai dulu berpikir kesana kalau mau pertumbuhan kredit ini mau kedepan jauh lebih besar.

T: Jadi kalau saya lihat BTN sudah memfungsikan SDM sebagai strategic partner. Apakah juga dalam hal ini juga menjadi strategic positioner?

J: Ya memang kita berapa tahun ini melakukan transformasi yang menuju kesana. Ya dulu awal-awal sdm kita hanya berperan sebagai personalia kemudian kita berkembang dan jadi seolah-olah resource-resource kita.

Memang kita akan mengembangkan sdm kita menjadi semacam kumpulan Telent. Telent ini sebagai pemberi kontribusi kepada perusahaan. Makanya dikembangkan sesuai kebutuhan kita, keunikan kita. Jadi kalau saya melihat kenapa kita tidak perbanyak orang-orang yang memang mendalami bisnis kita.

jadi suatu ketika mereka bisa menjadi ahli-ahli yang jauh lebih baik. Sehingga cara pandang kita tentang orang juga, ya karyawan juga berbeda. Artinya saya invest seseorang itu nantinya akan memberi kontribusi balik, jangan menganggap orang itu biaya saja termasuk pengembangan jangan kita merasa terbebani biaya tetapi itu investasi.

Kebetulan saya diperencanaan memang kita akan mengarahkan bahwa kita mempersiapkan karena BTN ini tidak hidup 1,2,3 tahun ini. Bertahun-tahun kedepan BTN akan growth terus. Kalau kita tidak mempersiapkan orang-orang terutama yang memahami bisnis kita, ya BTN tidak akan bisa besar.

Kita ini kan unik. Bayangin saja, saya waktu itu dengan sespri waktu itu ke Brazil, saya keliling dan tanya beberapa bank disana dan ternyata bank-bank disana dimana negara-negara Amerika Latin inflansinya tinggi sekali sehingga KPR tidak hidup dan berkembang.

Baru sekitar 6-7 tahun belakangan ini tetapi hebatnya kita yang inflansinya stabil dan KPR dari mereka dan sudah berkembang lama kontribusi KPR terhadap GDP hanya 2% dan mereka dalam waktu 7 tahun mereka 5% artinya perkembangannya luar biasa.

T: Kalau di ASEAN kita nomor berapa?

J: Paling buntut ya. Cina 5-6%, India yang rendah 5-6%. Kalau kita bicara Singapur sudah 30-40%, Malaysia sudah 30% . nah kita lah yang paling buntut. Saya tanya kepada mereka kenapa anda tertarik memberikan KPR secara disana kan bank-banknya sudah besar, asset mereka besar dan mereka banyak memberikan KPR. Saya tanya kenapa mereka tertarik memberikan KPR dan anda bisa survive dibisnis lain.

Dengan KPR dia bilang, saya akan tahu nasabah saya tinggal dimana karena rumah bapak yang ditinggali itu saya biyai. Nah dalam perjalanan saya bisa menawarkan berbagai produk ke bapak. Itulah cross selling. Dan itu tidak terjadi di nasabah lain.

Nah inilah yang kita tidak menyadari, dan BTN sendiri belum optimal dan mencari potensi seperti itu. Inilah yang belum kita kembangkan. Jadi artinya orag kita harus tau, dan kita punya semua hanya saja belum melakukan.

T: Kalau saya lihat ada upaya dari BI untuk me-merger, ada insentif merger, karena bank efektif dan efisien hanya buku 3 dan 4 saja. Bagaimana melihat hal ini dalam konteks bank persero, posisi Bank BTN bagaimana?

J: Dulu kan mulainya dari API (Arsitektur Perbankan Indonesia) tidak berjalan dengan baik dan mereka memasukkan suatu kebijakan yang sekarang ini buku 1,2,3 dan 4 evolusi dari API. Memang waktu itu seolah-olah API itu kan kita ingin memaksakan keadaan.

Saya waktu itu sempet menulis di koran bahwa bank itu tidak bisa dipaksa. Jadi kalau kebutuhan merger, konsolidasi itu kebutuhan natural. Mungkin bisa dipaksa, diatur misalnya BI bilang okey modal minimum saya

naikkan jadi Rp 1 Triliun otomatis untuk yang kecil-kecil ini mereka harus mencari modal. Kalau tidak kuat dia bisa merger atau akuisisi.

Tetapi kalau kita kawin-kawinkan konsep API ya kita tidak jalan-jalan seperti sekarang ini sampai sekarang akhirnya dirubah menjadi buku 1,2,3, dan 4. Kita sebenarnya tidak melawan dari konsolidasi memang bank-bank Indonesia super kecil.

Di Asia saja kita kecil banget apalagi kita di Brazil mandiri aja ada 10 bank, dengan masing-masing aset 10 kali bank Mandiri di Indonesia. Jadi Mandiri disana itu seperti BPD nah kita itu seperti BPR untuk size nya mereka. Artinya kan butuh session besar.

Tapi apa model merger ini efektif. Saya berpikir mungkin betul dna yang besar mungkin juga perlu konsolidasi tapi kalau khusus di bank BUMN saya melihat di Indonesia bank tidak imbang hanya ada beberapa 10 bank besar dan BTN no 9 saat ini. 10 bank besar ini memiliki aset yang cukup besar jadi kalau ini di merger lagi jadi satu, nanti hanya 6 bank yang menguasai. Ini kan bisa juga isu monopoli dan lain-lain.

Tapi yang saya lihat bahwa sebenarnya paling bagus itu kalau memang merger itu suatu kebutuhan. Misalnya BTN merger dengan Mandiri atau BNI, apakah kita butuh merger. Contohnya BTN punya bisnis yang benar-benar beda banget dengan Mandiri. Kalau dulu kan isunya mitchmatch apakah Mandiri itu memberikan solusi mitchmatch karena sumber dana mereka kan BPK juga. Itu harus dijawab itu.

Kalau memang alasannya mitchmatch tetapi kalau alasannya kemampuna mencari dana atau bisnis, apakah saya melihat pasar KPR ini kan belum tergarap. Perumahan di Indonesia ini masih kecil sekali. Ada sekitar 50 juta orang yang belum memiliki rumah. Dacklock rumah di Indonesia 14 juta artinya kalau dari sisi kelas menengah yang tumbuh dan artinya dari sisi pasar kita kan tidak masalah problemnya di finding. Mana yang memberi solusi finding? Tidak ada selain kita solusi sendiri. Solusinya bagaimana? Ya mengembangkan produk-produk pasar modal yang tadi saya bilang, securitisasi, mergerbone.

Nah itu yang saya lihat. Jadi seandainya isu ada pun mungkin alasannya tidak hanya untuk memebesarkan bank, tetapi apakah Mandiri atau 4 bank

BUMN itu bergabung bisa bersaing dengan bank asing? Belum tentu, karena yang saya lihat bahwa seperti Bank of America itu berkembangnya dari nasabah kecil kemudian tumbuh besar dan ada kebutuhan diakusisi ini. Tetapi itu ratusan tahun. Jadi dia kompetitif

Butuh ratusan tahun untuk dia bisa kompetitif dan bisa bersaing secara global. Nah apakah kita dengan penggabungan-penggabungan seperti ini tetapi habit karyawan kita tidak kompetitif. Bank Indonesia yang tidak terkenal sangat tidak efisien apakah bersaing dengan OCBC. Belum tentu loh.

T: Bank-bank asing atau negara ASEAN hanya menjadikan Indonesia sebagai pangsa pasar mereka saja. Bagaimana bank mendapatkan nilai tambah?

J: Saya sarankan seperti Mandiri kalau dia mau menjadi bank internasional harusnya dia berpikir untuk membeli bank internasional di luar negeri jangan membeli bank lokal. Malaysia saja bisa kenapa kita tidak. Seperti bank Bali yang dibeli oleh pihak asing, belum tentu niat mereka membantu rakyat Indonesia. Bank-bank besar lebih gampang seperti itu daripada membuka bank baru. CIMB Niaga saja sudah punya Malaysia, itu artinya kalau Indonesia mau ekspansi keluar menyambut pasar bebas ASEAN dan sebagai penetrasi keluar, ya mereka berpikir beli di luar. Kita juga akan berkompetisi yang berbeda.

T: Saya lihat BTN memang dipertahankan dengan misi khususnya.

J: tetapi kita tidak tau ya karena bisa saja pada perkembangannya misalnya pemerintah bilang daripada diakusisi, bisa saja kan begitu. Tetapi menurut saya itu bukan solusi karena kalau tujuannya kita ingin kompetitif, penetrasi keluar saling melengkapi.

Saya orang BTN, kalau diakusisi tidak tepat karena kita ini khusus ya, kompetisi juga khusus. Seperti sekarang bank-bank yang memberikan KPR begitu kreditas banyak tidak ada krisis, semua menurunkan bunga sehingga perang harga.

Pada krisis tahun 2008 semua bank besar menghentikan kredit dan lebih fokus ke kredit lain. Misalnya saya punya punya likuiditas sekian, lebih banyak saya biayai margin yang besar ketimbang KPR. Apakah mindset tidak terjadi jika

kita di bawah mereka. Lebih baik dana dilarikan ke pembiayaan yang lain, dan yang rugi juga masyarakat kan.

T: Mungkin tidak menutup kemungkinan di level management yang tergoda, bahwa pembiayaan perumahan maksimal berapa persen. Mungkin 10% atau minimal 75 % karena peranya sebagai assaignment developement (kepanjangan tangan pemerintah) yang harus bekerjasama dengan kementerian perumahan rakyat tersebut.

J: Ya tetapi kalau KPR saja sekitar 74% lebih. Kita akan mempertahankan dari sisi 5. Kita memang fokus secara sukarela mengajukan BI bahwa kita memang ingin fokus dan jangka panjang fokus ke KPR. Kedua, kita juga akan menjaga pangsa pasar (marketshare) karena memang BCA luar biasa perkembangannya sudah 18% masuk ke menengah atas, otomatis pertumbuhannya cepat.

T: Saya lihat 5 tahun ini Homebustis....

Yaa, tetapi kalau saya lihat tidak masalah persaingan ini karena di Indonesia kontribusi terhadap GDP hanya 2% masih kecil dan potensi masih luar biasa karena belum berkembang.

T: Bagaimana pengembangannya sehingga terjadi aliansi strategis perbankan di BTN sendiri, katankalah di daerah-daerah yang pertumbuhannya pesat dibidang properti bukan hanya sekedar perumahan sederhana tetapi jadi segment menengah ke atas. Properti di Singapura, Australia banyak ditawarkan di Indonesia. Bagaimana supaya terjadi kolaborasi antara para para banker. Bagaimana level menengah dan bawah menyikapi karena ada kecenderungan dibawah merasa incompetens karena kurang banyak tahu tentang core model bisnis ini dijalankan?

J: Saya melihat BTN punya market, memang kalau di perbankan bisnis manapun harus fokus. Tetapi perumahan yang bagaimana? Kita ada segmentasi yang memang keunikan kita dari dulu yang segmentnya dari bawah dan sekarang merangkak ke 80 jt, 100 jt, 300 jt dsb. Dan memang kita memilih segmentasi itu dan tidak menutup kemungkinan segmen atas juga dan persaingan juga sudah sangat ketat. Kalau tidak ada krisis kemarin kita juga tidak menerjunkan marketing ke segment 1 Miliar keatas.

Mungkin dengan bunga yang lebih rendah untuk penetrasi. Tetapi kita juga tidak lupa dari sisi internal, kita sudah terbiasa masuk ke segment bawah. Saat masuk ke segment atas agak takut. Bukan hanya kita, tenant, appresel kita di Semarang kita kasih harga Rp 1 M, mereka tidak berani, karena asuransinya.

T: Ini kan masalah paradigma pengembangan manusaia bagaimana menjelaskan kepada seluruh stakeholder BTN bahwa bisnis dan lingkunganya berubah?

J: Kalau segmen atas sebenarnya berisiko pada pemda. Kenapa BCA punya NPL rendah? Karena dia masuk segment atas, contohnya memberikan kredit pada pengusaha atau direktur sebanyak Miliaran. Pembayaranya kan pasti bagus karena mempertaruhkan nama.

Terus cost waktu kita mengelola juga rendah. Bandingkan dengan KPR subsidi yang hanya 80 juta, disamping costnya tinggi, nagihnya susah. Kedua paradigma ini memang harus di rubah dan sudah dimulai di BTN tetapi memang butuh waktu.

Kita harus bilang bahwa yang namanya menganalisa KPR sebenarnya sama entah itu 50 jt, 100 jt dsb. Sebenarnya kita menganalisa kemampuan seseorang membayar. Jumlah besar kecil kan tergantung penghasilan. Hanya saja cara menganalisanya beda, hambatan psikologisnya tadi. Memang harus ada perubahan di center training, kita harus banyak melatih, mempersiapkan SDM yang expert di bidang properti.

T: Terutama feeding-nya, pengalaman menghadapi yang besar-besar yang justru dipoles, sedikit perilaku menghadapi customer, tata cara, pergaulan dll. Tetapi secara hukum kan sama, yang berbeda adalah relationship yang ditimbulkan. Bukan ketika orang mengambil kpr Rp 1 M malah kaget, melainkan senang perrumbuhanya meningkat.

J: Memang paradigma training harus dirubah. Contoh waktu di Semarang, kenapa sebagian besar kredit analis salah mengambil keputusan. Misalnya dia mengajukan 500 juta dikasih 400 juta. Saya tidak habis pikir kenapa dipotong, apa alasanya? Ternyata kemampuan ini terus saya pelajari. Cara dia menganalisa dari 1/3 gaji. Gaji Rp 3 juta, angsuranya Rp 1 juta, sedangkan Rp 2 juta nya untuk biaya hidup. Nah bagaimana dengan gaji yang Rp 45 juta,

angsuran Rp15 juta, sisanya Rp30 juta untuk biaya hidup. Kenyataannya mereka masih menggunakan pola itu. Training seperti ini harus dirubah, harus dibedakan antara penghasilan di bawah dan di atas.

T: Bagaimana cara mengatasi penolakan perubahan dalam pemanfaatan IT, inovasi dan sebagainya di BTN, mungkin di luat training?

J: Memang waktu itu saya mengusulkan perubahan cara cepat. Kalau di swasta cara perubahan pola mereka, contohnya bank Danamon yang merumahkan 500 orang, heboh pada waktu itu, dengan alasan kelebihan orang. Setahun ke depan Danamon merekrut 750 orang. Saya dulu pernah mengusulkan hal seperti itu di BTN, tetapi tidak dilakukan karena resistensi internal kita yang kuat. Dengan pola ini kita berharap terjadi alkulturasi, jadi semakin cepat perubahan itu terjadi, contoh BNI menghigher 2-3 prohiyer, akhirnya 2 orang internal ini bisa terbawa prestasinya.

Di BTN tidak dilakukan, kita lebih memilih fresh graduate. Waktu itu kita mengusulkan 1500 orang yang pangkatnya mentok. Kita mengusulkan SDP dengan seleksi yang tepat. Dan pada saat mereka lulus senangnya bukan main. Saya berharap recrutan-recrutan baru ini terjadi. Untuk itu trainingnya dipersiapkan dengan kuat dan memang butuh waktu.

T: Disisi lain ODP tersebut setelah mereka selesai pendidikan 3 bulan, terus terjun ke lapangan mereka malah merasa tidak ada bimbingan alias dilepas.

J: Jika mendalami sistem SDM management kita sebenarnya waktu itu kalau secara kebijakan kita punya talent management berkualitas kita sudah mengakses seluruh karyawan dan mempetakanya namun belum dijalankan. Sebenarnya itu kan dasar kita dapat kita dapat seseorang di kuadran mana. Kemudian ada kumpulan orang-orang berpotensi kita kembangkan dan bimbing. Dulu direksi kami mempresentasikan Hc didepan org banyak hingga terkagum-kagum, dan sudah menjalaninya. Namun sayangnya kami belum menjalankanya.

T: Menurut saya pola yang dibuat BTN justru bagus karena menumbuhkan pemimpin dari bawah dan dari dalam. Walaupun ada dari luar. Sebenarnya ini kan ideal untuk perubahan intens?

J: Memang di dunia perubahan kompetensinya sangat ketat termasuk misalnya kita mempunyai bisnis baru yang masuk ke bank insurance, kartu kredit, e-banking dll. Bagi BTN itu semua kan hal baru. Kelemahan dari pengembangan internal kita lama tumbuh.

Saya termasuk orang yang waktu itu mendukung percepatan dan ikut prohiger sdm yang sudah jadi. Sehingga kedua, untuk mempercepat orang internal cepat berkembang. Misalnya di mikro kami ingin merekrut namun disisi policy tidak jadi. Kita butuh mengembangkan ilmu yang tidak kita miliki.

T: Seperti Danamon yang hampir bedol desa ke BTPN?

J: Nah itu lompatan cepat, memang ada kelemahannya juga. Saya dengar dari Mandiri prohiger itu turn overnya tinggi karena orientasinya duit. Begitu dia merasa tidak cocok akan pergi, akhirnya mereka kesulitan mengembangkan pemimpin-pemimpin, makanya mereka mengkombain dengan pengembangan internal juga.

T: Untuk ODP yang baru ada berapa batch?

J: Saya hanya mengajar 1 kelas saja. Kita banyak merecrut yang non ODP. Kita buat policy SDM menyeluruh terintegrasi dan mulai merecrut sampai dia pensiun, karir management, rewarding, punishment dll. Disitu kita sudah masukkan policy kebijakan tentang recruitment yang bisa recruitment internal yakni promosi dan recruitment fresh graduate yang dikembangkan bisa juga yang sudah jadi. Yang sudah jadi ini kita harus ikutin aturan pasar. Saya harus studi banding waktu itu di bank-bank lain, bagaimana kira mengattrack tallent ini masuk ke kita. Dan itu ada penyesuaian, termasuk gaji lebih besar dari internak. Itu yang belum diterima karena ada persaingan pasar.

T: Ada HCD dan HCMO yang dua-duanya berbicara mengenai learning, pengembangan dan implemntasi.

J: Jadi waktu itui konsep yang kita kembangkan untuk SDM visinya merekrut dan mempertahankan talent-talent kita terbaik.

T: Di BI ada inisiatif knowlegde management semacam HCMO mengenai change paradigma sudah berubah belum sampai ke Knowledge Management (KM). Apakah di sini sudah sampai KM?

J: Sudah ada dan kami sedang rintis KM, hanya saja ini seperti makhluk baru yang belum kita kenal. Nanti terkait mengenai pengetahuan terutama orang-orang BTN di cabang besar sekalipun. Kenapa tidak di share melalui internet misalnya. Di lantai 1 bukan hanya fisik saja, tetapi untuk IT.

T: Kadang kan *punishment* dan reward apa jika tidak didorong tidak akan jalan?

J: Nah itu tergantung dari visi mereka yang mengelola itu dari kepala leaningnya, direktornya, kepala HCD. Leaning dibagi 2 yaitu leaning center yang mempersiapkan kebutuhan pendidikan internal dan leaning service lebih banyak mengelola pendidikan. Konsep kebijakan sdm kita ada 8 buku dan HC kita jalani. Assesment center kita kembangkan, hard competition dan soft competition kita sudah training para asessor tetapi belum jalan, baru dipakai untuk karyawan rendah.

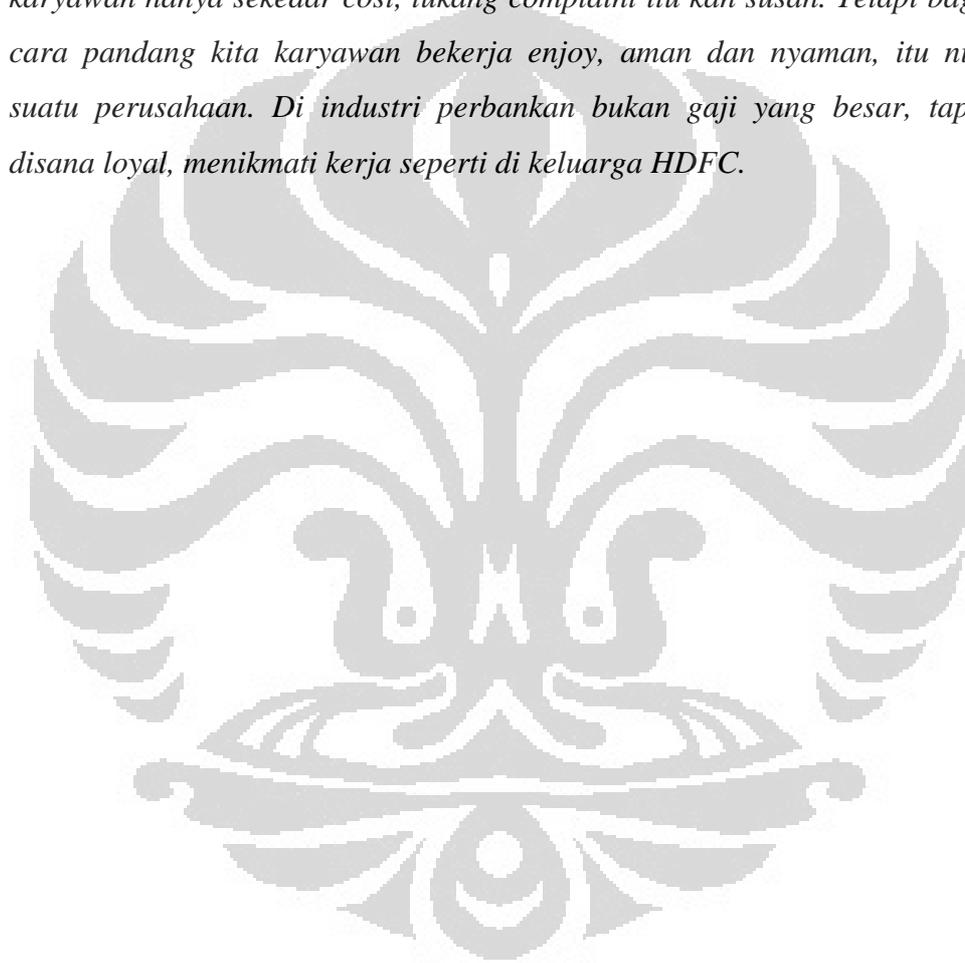
T: Penelitian mengenai bank di Indonesia sedikit sekali. Justru BI melihat inisiatifnya punya pegawai skip. Jadi para pegawai baik level atas dan bawah yang punya gagasan-gagasan yang ada dibalik keputusan-keputusan strategis, mis API itu semua dibukukan atau di share.

J: Ini contoh sederhana waktu kita angkat kepala cabang baru, dia seperti masuk di dunia baru. Padahal kepala-kepala cabang lama memiliki pengetahuan, kalau di share kan bisa. Itu butuh leadership. Perubahan ini kan menyakitkan. Seperti di CMO habis-habisan. Yang namanya suray kaleng banyak kami terima. Dulu perubahan tahun 2008-2009 1 lantai hanya diisi 1/2 divisi. Sekarang 1 lantai bs diisi oleh 5 divisi. Itu complaintnya luar biasa. Kita rombak organisasi. Dulu kita seperti PNS.

T: Orang SDM kan ada trust person di perbankan. Ada survey LPPI yang menyatakan bahwa kredibilitas aktifis jiwanya orang SDM harus kredibel aktifis bukan hanya personal yang bisa dipercaya, tetapi aktivis yang luas. Bukan hanya sekedar dipercaya. Unsur sinkron dengan lingkungan alam dan diri serta sosialnya lebih tinggi. Apakah disini sering muncul atau hanya sebatas bertahan? Karena saya lihat bisnis disini kan memang unsur sosial yakni pembiayaan kecil. Tetapi kalau kita menyadari kredit aktifis malah merugikan dan jika disadari justru ini kesempatan emas

untuk berpihak kepada mereka yang lebih luas, tetapi tetap jangan sampai terjadi *mismatch* tidak tumbuh dan berkembang.

J: Memang paling sulit di BTN mengelola SDM. Satu, di samping kredibel dan kompeten, dia harus mempunyai visi yang luar biasa untuk bagaimana sdm karena disitulah sdm bukan hanya sumber daya tetapi talent berkontribusi terhadap perusahaan. Berarti dia harus punya pandangan luar biasa. Cara memandang karyawan, jadi kadang-kadang kalau kita hanya memandang karyawan hanya sekedar cost, tukang complaint itu kan susah. Tetapi bagaimana cara pandang kita karyawan bekerja enjoy, aman dan nyaman, itu nilai dari suatu perusahaan. Di industri perbankan bukan gaji yang besar, tapi orang disana loyal, menikmati kerja seperti di keluarga HDFC.



Lampiran 9 : FOKUS GROUP DISCUSSION COMPLIANCE OFFICER

Fokus diskusi: “KINERJA KANTOR CABANG TERHAMBAT KARENA KURANGNYA SDM YANG TERSEDIA BERPENGARUH TERHADAP PELANGGARAN PERATURAN.”

Bank BTN Pusat

Rico Andita: BTN harus melakukan Talent Mapping.

Rico Andita: Setiap divisi memonitori unit-unit apa saja yang kosong di setiap cabang, sehingga setiap divisi bisa menentukan orang yang tepat sesuai kebutuhan saat perekrutan.

Rico Andita: HCD BTN haruslah menempatkan pegawai baru di daerah terdekat domisilinya sehingga lebih efisien dan lebih baik untuk kebaikan karyawan yang mau berkeluarga.

Radi F: Buatlah panitia rekrutmen yang benar benar memahami kebutuhan bank BTN

Radi F: Berikan pendidikan sesuai SK penempatan dan sesuaikan materi pendidikan dengan pola kerja dicabang.

Bank BTN Cabang 1

M. Riki: Kantor cabang harus mengirimkan rekomendasi ke kantor pusat terkait penambahan SDM yang sesuai dengan spesifikasi atau job titlenya untuk menghindari posisi yang rangkap.

M. Riki: Selain itu lakukan pelatihan atau sosialisasi baik dikantor pusat maupun dikantor cabang sesuai spesifikasi job title peraturan internal (SOP) dan eksternal (BI).

M. Riki: Terkait pelanggaran – kepatuhan seharusnya ada sosialisasi peraturan internal (SOP agar perekrutan atau SDM yang akan mengisi unit bisnis nantinya paham akan tugas dan fungsinya.

Rady F: Kantor pusat seharusnya lebih sering memberikan sosialisasi terkait aturan internal/ekstrenal Bank BTN ke kantor cabang minimal 1 kali dalam 3 bulan

Rady F: Jika melakukan rotasi pegawai lakukan pendidikan lanjutan sesuai penempatan terbaru bagi pegawai yang dirotasi

Rady F: Untuk personel BI cheking hendaknya HCD melakukan penambahan pegawai untuk ditempatkan khusus di DIO B

Bank BTN Cabang 2:

1. **BTN kurang efisien dalam hal penempatan pegawai**
2. **Tidak adanya keseragaman mengenai hak dan tanggung jawab saat mutasi**
3. **Kurangnya edukasi setiap pegawai BTN yang hanya berdasarkan kebiasaan yang berlaku**

Topik: Pendidikan awal BCSO / Audit

Arif: Transparansi job spek desk serta penilaian oada saat pelatihan BCSO dan Audit

Ichsan: Melihat latar belakang dan keinginan dan potensi yang kita inginkan

Seleksi

Arif: Transparansi terkait kriteria BCSO dan Audit, minat dan bakat, setra konsistensi dan focus

Ichsan: Jika sudah ditentukan maka tentukan di posisi yang sudah ditentukan

Haryadi: HCD memberikan kejelasan agar pegawai bisa focus pada pekerjaannya.

Topik: Penempatan Definitif

Arif: Konsistensi dan transparansi serta adil dan merata dalam penempatan sesuai kebutuhan ojt, capeg, jabatan, posisi

Ichsan: Keputusan terhadap keputusan pertama

Haryadi: Proses mutasi harus memertimbangkan efektifitas dan efesiensi agar tidak menjadi seolah-olah menghabiskan biaya

Arif: Kesesuaian antara keinginan pegawai, kebutuhan perusahaan, posisi jabatan serta efesiensi biaya

Ichsan: Agar menjadi organisasi yang kuat maka semua kebijakan harus sama agar tidak terjadi kecemburuan

Haryadi: Perusahaan harus lebih ketat dalam penerapan aturan tentang hak pegawai

Bank BTN Cabang 3:

Riko, Riki, Rady:

1. System perekrutan BTN tidak transparan
2. Penempatan pegawai di cabang yang tidak sesuai dengan pendidikan dan spesialisasi awal
3. Ketentuan putasi bagi capeg BTN yang berbeda di setiap cabang

Sanjaya K.P: Selain mengumumkan yang lolos juga diumumkan skor yang menjadi persyaratan lolos

Yuspian: Penjelasan tentang hak kewajiban di memo HCD perihal mutasi pegawai agar terjadi keselarasan

Sugeng: Adanya penjelasan dan kesamaan antar setiap cabang untuk hak dan informasi yang diperoleh calon pegawai

Yogi: Jika memang ada pegawai yang ditempatkan di cabang namun baccgrounnya berbeda dengan konsentrasi ilmu saat pendidikan, maka seharusnya ada pendidikan ulang agar tidak ada lagi kebiasaan “kata senior”

Yuspian: Jika konsentrasi compliance sebaiknya HCD memberikan penugasan khusus bagi asisten BCSO yang telah ada

Bank BTN Cabang 4:

1. Penilaian pegawai yang tidak objektif
2. Penempatan posisi yang tidak sesuai dengan grade
3. Rotasi posisi di cabang yang tidak diikuti pendidikan ataupun proses transfer ilmu
4. Head unit harus me-review hasil pengisian SMK
5. HCD memberikan personil sesuai grade job yang diminta cabang
6. Diberikan ketentuan dan peraturan sesuai posisi (SOP, PD, SE dll)
7. Pemberian pelatihan dan pendidikan secara umum saat pertama masuk BTN

Lampiran 10: ARSITEKTUR PERBANKAN INDONESIA (API)

LATAR BELAKANG

Pertumbuhan jumlah bank swasta nasional yang sangat cepat mulai tahun 1980-an. Peran sektor perbankan dalam memobilisasikan dana masyarakat mengalami peningkatan yang sangat besar. Prinsip kehati-hatian (*prudence*) diabaikan.

TUJUAN

Arsitektur Perbankan Indonesia (API) mulai diterapkan pada tahun 2004 dengan tujuan **untuk memperkuat fundamental industri perbankan di Indonesia**. API merupakan suatu kerangka dasar pengembangan sistem perbankan Indonesia yang bersifat menyeluruh untuk rentang waktu 5 s/d 10 mendatang. API diharapkan dapat memberikan arah, bentuk dan tatanan industri perbankan

VISI API Visi dalam API adalah :

1. Menciptakan sistem perbankan yang sehat, kuat dan efisien
2. Menciptakan kestabilan sistem keuangan
3. Mendorong pertumbuhan ekonomi nasional

SASARAN API

Dalam usaha mencapai visi API, BI menetapkan beberapa sasaran yang dirumuskan sebagai enam pilar API. Sasaran tersebut adalah :

1. Struktur perbankan domestik yang sehat, mampu memenuhi kebutuhan masyarakat, dan mendorong pembangunan ekonomi nasional
2. Sistem pengaturan dan pengawasan bank yang efektif sesuai standar internasional
3. Industri perbankan yang kuat dan berdaya saing tinggi serta memiliki ketahanan menghadapi risiko
4. *Good corporate governance* dalam kondisi internal perbankan nasional
5. Infrastruktur lengkap untuk terciptanya industri perbankan yang sehat
6. Perlindungan konsumen

TANTANGAN BAGI PERBANKAN

1. Kapasitas pertumbuhan kredit perbankan yang masih rendah
2. Struktur perbankan yang belum optimal
3. Pemenuhan kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan perbankan yang dinilai oleh masyarakat masih kurang
4. Pengawasan bank yang masih perlu ditingkatkan
5. Kapabilitas perbankan yang masih lemah
6. Profitabilitas dan efisiensi operasional bank yang tidak *sustainable*
7. Perlindungan nasabah yang masih harus ditingkatkan
8. Perkembangan teknologi informasi



Lampiran 11 : OTORITAS JASA KEUANGAN

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) merupakan lembaga independen dan bebas dari campur tangan pihak lain, yang mempunyai fungsi, tugas dan wewenang pengaturan, pengawasan, pemeriksaan dan penyidikan di sektor jasa keuangan sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang RI No. 21 Tahun 2011 tentang OJK.

A. Misi dan Visi OJK

Misi

1. Mewujudkan terselenggaranya seluruh kegiatan di dalam sektor jasa keuangan secara teratur, adil, transparan, dan akuntabel;
2. Mewujudkan sistem keuangan yang tumbuh secara berkelanjutan dan stabil; dan
3. Melindungi kepentingan konsumen dan masyarakat.

Visi: Menjadi lembaga pengawas industri jasa keuangan yang terpercaya, melindungi kepentingan konsumen dan masyarakat, dan mampu mewujudkan industri jasa keuangan menjadi pilar perekonomian nasional yang berdaya saing global serta dapat memajukan kesejahteraan umum.

B. Nilai-Nilai Strategis OJK

1. Integritas adalah bertindak objektif, adil, dan konsisten sesuai dengan kode etik dan kebijakan organisasi dengan menjunjung tinggi kejujuran dan komitmen.
2. Profesionalisme adalah bekerja dengan penuh tanggung jawab berdasarkan kompetensi yang tinggi untuk mencapai kinerja terbaik.
3. Sinergi adalah berkolaborasi dengan seluruh pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal secara produktif dan berkualitas.
4. Inklusif adalah terbuka dan menerima keberagaman pemangku kepentingan serta memperluas kesempatan dan akses masyarakat terhadap industri keuangan. Visioner adalah memiliki wawasan yang luas dan mampu melihat ke depan (*forward looking*) serta dapat berpikir di luar kebiasaan (*out of the box thinking*)

C. Tujuan OJK

OJK dibentuk dengan tujuan agar keseluruhan kegiatan di dalam sektor jasa keuangan :

1. Terselenggara secara teratur, adil, transparan dan akuntabel;
2. Mampu mewujudkan sistem keuangan yang tumbuh secara berkelanjutan dan stabil, dan
3. Mampu melindungi kepentingan konsumen dan masyarakat.

D. Fungsi dan Tugas OJK

OJK berfungsi menyelenggarakan sistem pengaturan dan pengawasan yang terintegrasi terhadap keseluruhan kegiatan di dalam sektor jasa keuangan. OJK melaksanakan tugas pengaturan dan pengawasan terhadap kegiatan jasa keuangan di sektor Perbankan, sektor Pasar Modal, dan sektor Perasuransian, Dana Pensiun, Lembaga Pembiayaan dan Lembaga Jasa Keuangan lainnya.

Lampiran 12: DATA RESPONDEN ORGANISASI BANK

No	Nama	Jabatan & tanggung jawab	Institusi	Pokok masalah
1	Farid Aulia	Deputi Direktur, Pusat Pengembangan SDM	Bank Indonesia,	Pemosisi Strategik, Aktifis kredibel Pembangun kapabilitas, kampion perubahan, inovator dan integrator SDM, dan proponen teknologi
2	Eddy Manindo Harahap	Asisten Direktur, Peneliti senior Departemen Penelitian dan Pengaturan Perbankan	Bank Indonesia,	Pemosisi strategik, aktifis kredibel, pembangun kapabilitas, kampion perubahan, inovator dan integrator SDM, dan proponen teknologi
3	Heri Ispriyahadi	Assistant Director	Bank Indonesia	Pemosisi Strategik
4	Djustini Septiana	Director of Corporate Finance for Real Sector	Otoritas Jasa Keuangan	Pemosisi Strategik
5	Horas V.M. Tarihoran	Kepala Divisi Widyaiswara Direktorat Pengembangan SDM	Otoritas Jasa Keuangan	Pemosisi strategik, aktifis kredibel, pembangun kapabilitas, kampion perubahan, inovator dan integrator SDM, dan proponen teknologi
6	Moch. Muclasin	Direktorat IKNB Syariah	Otoritas Jasa Keuangan	Pemosisi Strategik dan aktifis kredibel
7	Artiningsih	Direktorat Pengawasan	Otoritas Jasa Keuangan	Pemosisi Strategik
8	Zulkifli Zaini	Ketua Umum	Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan	Pemosisi Strategik dan aktifis kredibel
9	Samasta Pradhana	General Manager, Research and Program Development Division	Lembaga Pengemban gan Perbankan,	Pembangun kapabilitas, kampion perubahan, inovator dan integrator SDM, dan proponen teknologi
10	Dr. Subardjo Joyosumarto	Direktur Utama	Lembaga Pengemban gan Perbankan Indonesia	Pemosisi Strategik dan aktifis kredibel
11	Sigit Pramono	Ketua	Perbanas	Pemosisi Strategik dan aktifis kredibel
12	Banuara Simangunsong	Director	Talents Indonesia	Pemosisi Strategik, Aktifis kredibel Pembangunan kapabilitas, kampion perubahan, inovator dan integrator SDM, dan proponen teknologi
13	Eri Sumiarso	Direktur Utama	Sinergi Daya Prima	Pemosisi Strategik, Aktifis kredibel

**Lampiran 13 Narasumber 5: FARID AULIA,
Kepala Direktorat Sumber Daya Manusia (DSDM) Bank Indonesia**

T: Bagaimana pengaturan SDM organisasi perbankan di Indonesia?

J: Tugas kami disini adalah membuat aturan. Jadi kita lebih kearah dari sisi industrinya bukan individual, tidak juga tidak ke organisasi bank. Sebenarnya di Bank Indonesia dibagi menjadi beberapa divisi dan kebetulan salah satu divisi yang banyak konsen menangani yang terkait SDM perbankan sebenarnya API (Arsitektur Perbankan Indonesia). Saya mewakili API dan kebetulan saya dari sisi ketentuan perbankan yang lebih kearah ketentuan prudentialnya

T: Bagaimana bapak melihat situasi kompleks dinamis industri perbankan, human capital dunia perbankan menyiapkan diri menghadapi tantangan AIC dan tahun 2020?

J: Ini memang merupakan suatu kondisi yang menarik dengan menjelang masa-masa mulai akan adanya keterbukaan MEA. Kalau saya melihat dari sisi kita kasus Indonesia terkait dengan kesiapan SDM di sektor perbankannya. Pertama dari sisi umum ke SDM-an Indonesia di antara negara-negara ASIA tenaga kerja kita memang paling banyak dari sisi jumlah ya. Dari sisi demografi, angkatan kerja kita mungkin paling banyak jika dibandingkan negara-negara lain. kalau tidak salah angkanya 67% penduduk Indonesia yang masuk dalam usia produktif dan mungkin juga terbesar. Tetapi satu yang kurang yakni dari segi kualitas. Nah ini mungkin tantangan untuk kita untuk diimplementasi MEA. Jangan sampai nanti tenaga-tenaga kerja perbankan kita hanya terjun atau berada di level tenaga kerja untuk kelas bawah. Kita akan kehilangan opportunity untuk mendapatkan posisi-posisi di level management karena kelemahan dari sisi kualitas, nah itu merupakan tantangan utama kita saat ini.

Ditambah lagi dengan MEA. Waktu itu saya pernah baca ada suatu klausul dimana MEA menyatakan, saya apa ya istilahnya intercorporate transfer atau apa saya lupa. Jadi apabila ada perusahaan dari negara lain katakanlah Singapura membuka perusahaan disini karena sudah bebas ya, mereka bebas melakukan transfer tenaga kerja mereka atau pejabat atau bahkan management mereka boleh berpindah-pindah namun dibatasi hanya satu perusahaan saja.

Bagi saya mungkin mengemasnya bagus dengan konsep diatas, namun disatu sisi ini juga merupakan ancaman bagi kita karena mereka akan menstransfer tenaga-tenaga kerja mereka dari pusatnya di Singapura ke perusahaan mereka di Indonesia di level management, sehingga tertutuplah kemungkinan bagi tenaga kerja kita untuk masuk ke level management di cabang kita di Indonesia.

T: Saya melihat beberapa perusahaan sudah menerapkan hal ini. Tidak hanya Jakarta, bahkan di Bandung, Surabaya dan kota lainnya sudah ada Dirutnya yang memang didatangkan dari luar negeri?

J: Saya pikir kenapa ada klausula seperti itu ya dan memang ini untuk melindungi kepentingan mereka yang sekarang telah berjalan, contoh Bumiputera waktu diambil oleh Malaysia, masuk semua tuh tenaga kerja Malaysia tidak hanya level management tetapi juga sampai ke level bawah terutama IT. ICBC untuk IT sudah masuk 10 orangnya. Dan ini merupakan tantangan juga bagi kita, bagaimana kita melindungi tenaga kerja kita. Sebenarnya sih kita ada aturan yang sudah melindungi perbankan kita dari serbuan tenaga kerja asing yakni di PBI No 9/8/PBI/2007, tentang pemanfaatan tenaga asing dan program alih pengetahuan di sektor perbankan. Jadi disitu diatur bahwa level yang hanya boleh dimasukkan tenaga kerja asing hanya level direksi, komisaris, pejabat eksekutif atau kalau dibawah itu sifatnya tenaga ahli atau konsultan yang memang dianggap mereka memiliki keahlian yang tidak bisa dipenuhi oleh tenaga kerja Indonesia.

Dan itu pun ada alih keterampilan dan tenaga kerja, didampingi oleh dua orang tenaga lokal yang harus belajar, termasuk juga mereka hanya memiliki batasan waktu tiga tahun boleh menjadi tenaga ahli tersebut, dan kalau pun diperpanjang hanya boleh setahun. Jadi total hanya empat tahun. Dari informasi yang saya dengar dari industri batasan tiga tahun pun diakali lagi dengan mereka masuk kemudian keluar kerja dan masuk lagi. Nah hal-hal tersebut yang nantinya terkait dengan MEA tadi yang memberi tantangan lebih besar justru, sedangkan dengan kondisi sekarang saja sudah terjadi tersisihan tenaga-tenaga kerja lokal dengan tenaga kerja asing.

Kalau itu dari segi MEA ya, kalau dari segi umum sebenarnya kita sudah mengeluarkan beberapa ketentuan yang mewajibkan bank untuk mengeluarkan biaya pelatihan kepada SDM nya. Dan ini peraturan sudah lama sekali, yakni tahun 1999. waktu itu bentuknya masih berupa surat keputusan direksi Bank Indonesia No 31/310/KEP/Dir. Nah disitu mengatur bahwa bank itu harus/ wajib mengeluarkan sekurang-kurangnya 5% anggaran dari sumber daya manusia untuk pendidikan SDM pegawai-pegawainya. Ini sudah dari tahun 1999, dimana waktu itu harapannya adalah meningkatkan kualitas tenaga kerja khususnya sektor perbankan Indonesia untuk mengejar ketinggalan-ketinggalan dari sisi kualitas.

Paling tidak dari regional dulu deh. Namun saya melihat gak tahu kenapa banyak bank yang tidak bisa memenuhi hal tersebut, sehingga di carryover 5 tahun setelah ini habis, mereka bisa bawa ini tahun depan. Begitulah, sampai ada salah satu bank pemerintah yang istilahnya lempar handuk karena sudah terlalu banyak akumulasinya. Sampai mereka mengatakan sudah sebanyak gini tidak bisa kita habiskan.

Akhirnya setiap tahun kan bertumpuk-tumpuk terus. Isu itu muncul pada waktu mereka sempat datang ke Bank Indonesia dan mengatakan ini sudah terlalu banyak di carryover tersebut. mereka meminta bisa tidak kita alihkan ke yang lain atau bagaimana. Waktu itu teman-teman API yang memiliki waktu berdiskusi dengan mereka, nampaknya wajib untuk mengeluarkan biaya pelatihan sdm, karena salahnya mereka membiarkan pelatihan tersebut bertumpuk-tumpuk.

Dan saya pikir 5% dari SDM itu memang untuk bank besar, jumlahnya atau nominalnya sangat besar sekali ya, tapi itu kan sebanding dengan jumlah karyawan mereka juga yang jumlah karyawan puluhan ribu. Harusnya mereka membuat program untuk setiap kantor di cabang itu ya harus dialokasikan berapa dan masing-masing kantor harus dihabiskan untuk mendidik karyawanya sendiri. Jangan ditaro di pusat. Itu kan yang membuat kerepotan.

T: Sejauh ini kami menerima informasi melalui *annual report*, satu-satunya bank yang berani *di-share* hingga rasio-rasio biaya individu, biaya pelatihan, jumlah pelatihan, jam pelatihan dan sebagainya hanya Bank BRI.

Ada bank yang setengah-setengah bahkan tidak sama sekali tidak ada. Bagaimana BI menanggapi?

Itu dari bank buku 4 hingga, jika dibuka 3 bahkan sedikit sekali dengan pengukuran-pengukuran kuantitatif mentok, karena tidak bisa mengukur lagi. Akhirnya saya tidak bisa meneliti industri bank secara keseluruhan. Saya harus ambil kasus saja. Sebenarnya sebagai suatu bangsa kita bisa kompetitif. Jangan hanya kita merasa kecil kompetitif dari segi dana.

Dari dana modal inti jelas kita kalah menghadapi bank-bank di ASEAN. Tetapi dari segi sdm mestinya justru menjadi keunggulan. Nah ini yang coba saya mau dorong supaya, seperti saya perhatikan akhir tahun 2012 seperti Bank BCA dan Mandiri relatif sudah lucu soal mekanisme pengiriman uang melalui ATM. Nah hal semacam ini kan bisa, nah bagaimana dengan hal-hal yang lain lagi. kira-kira dorongan yang bisa dilakukan dari pihak yang menyelenggarakan tentang pengaturan perbankan ke depan, walau pengawasan ada di OJK namun pengaturan disini.

Untuk pengaturan dibagi dua yang makro prudential ada di BI dan mikro prudential di OJK. Jadi memang lebih spesifik. Kalau sekarang kan karena moneter di BI, pengawasan perbankan di BI, maka pengaturan makro dan mikro prudential semuanya disini. Tapi kalau ini pisah, BI masih harus konsen terhadap makro prudential stabilitas keuangannya itu menjadi konsen bank central. Nah mereka akan punya wewenang membuat aturan makro prudential. Tapi yang terkait dengan mikronya, pengaturan individual bank otomatis ke OJK.

Jadi disisi lain penajaman makronya ya? Tidak berarti dihilangkan kewenang sepenuhnya dalam arti tertentu.

Oh tidak-tidak. Trend kedepan kan pengalaman krisis 2008 lalu, dunia dan negara-negara maju mulai terbuka, bahwa makro prudential menjadi penting. Kalau dulu kan moneter-moneter, mikro prudential atau pengawasan perbankan masih kurang. Ternyata ada satu gap yang menurut mereka kosong ditengah, yakni makro prudential. Jadi area dimana kebijakan moneter dan perbankan tempat overlapping kebijakannya moneter dan kebijakan perbankan yang selama ini kurang tersentuh.

Nah itulah kemudian muncul makro prudential yang sebenarnya merupakan bauran antara kebijakan moneter dan kebijakan perbankan. Dan makro prudential ini yang kemudian banyak disebut sebagai stabilitas keuangan. Tidak hanya moneternya yang stabil, tidak hanya bank nya yang harus sehat, tetapi sistem keuangannya juga harus stabil. Itu merupakan area persinggungan antara moneter dan kebijakan.

T: Saya rasa dari sini kelihatan banyak hal yang mungkin sekarang belum muncul untuk makro prudential alat-alatnya apa saja. Mikro prudential kan sudah sering dikerjakan hanya saja dialihkan ke OJK. Proses pengalihan itu pasti akan kerja besar tersendiri. Mungkin ada alat-alat atau instrumen-instrumen di bidang pengaturan bank apakah ada peraturan-peraturan yang memungkinkan supaya bank-bank itu bisa merefresh dana yang 5% tersebut untuk pengembangan SDM?

J: Sampai saat ini terus terang berpikir bagaimana mendorong untuk pemanfaatan 5% tadi, tapi yang dilakukan dari sisi ketentuan kita nampaknya belum ada ide untuk mengenhance lagi. Tapi sebenarnya di lapangan teman-teman pengawas bank selalu memonitor, meminta laporan dan kalau dirasa perlu melakukan pembinaan terhadap bank-bank yang belum memenuhi 5% untuk pendidikan kepada karyawanya.

Saya beberapa kali menemukan teman-teman pengawas membuat itu sebagai suatu temuan yang harus ditindaklanjuti oleh bank. Hanya saja memang kasus-kasus dimana bank belum memenuhi 5% tersebut masih ada. Sekarang kan aturan sudah kita buat yang mengatakan bank wajib mengeluarkan 5% untuk biaya pendidikan SDM.

Nah sekarang justru lebih penting kan enforcement nya, bagaimana supaya bank itu melaksanakan hal tersebut. Kalau kita membuat peraturan baru tetapi enforcemen-nya tidak ada kan juga percuma. Kalau saya sekarang cenderung teman-teman pengawas bawah itu lebih menekankan lagi bahwa harus eksekusi, jangan hanya ditegor-tegor saja. Yang lebih penting ya eksekusi apapun itu. Toh kita katakan 5% itu kan bukan harus bentuk inhouse training, kalau mereka ga sanggup bisa ikutan di luar karena menggandakan training-training.

Bawa ke luar negeri sehingga wawasan lebih luas, LPPI, LSPP semua ada disitu. Saya juga sering diundang jadi pembicara di LPPI. Seperti itu, menurut saya sangat bermanfaat karyawan-karyawan bank, tinggal bagaimana seluruh karyawan bisa memanfaatkan peluang ini.

Ini logika saya ya, saya tidak tahu kalau di dalam bank ya, jumlah pengeluaran 5% dari seluruh pengeluaran sdm kalau itu dibagi kepada semua pegawai pasti kurang. Pelatihan itu pun tidak murah biayanya, per orang itu rata-rata Rp1-1,5 juta per hari. Jaid saya pikir tinggal hanya tinggal kemauan dari management mau tidak mengeluarkan dana sebanyak itu.

Kalau hal semacam ini yang sudah berjalan lebih dikuatkan lagi, seperti IBI kan sekarang mengatakan bahwa pelatihan untuk risk management yang diberi kewenangan adalah LSPP kemudian jika dana yang 5% tidak terpenuhi diminta disalurkan BI untuk dikelola LPPI.

Tapi ini kan tidak ada recognition bahwa sertifikat yang di keluarkan LPPI itu adalah recognize dari BI sebagai regulator. Kalau dari LSPP sudah direcognize ya saya rasa risk management 1-5? Tapi mungkin belum tegas dinyatakan sampai satu-satunya lembaga yang berwenang setahu saya.

Untuk sertifikasi management resiko setahu saya ada dua BSM dan BARA, tetapi sekarang mereka menjadi lembaga penyiapan ujiannya, tetapi untuk ujiannya sendiri LSPP saja. Tetapi hanya sampai risk management saja. Sendainya kita sama dengan dunia penerbangan jam terbangnya kurang, standar keselamatanya kurang, maskapai ini tidak boleh menerbangkan pesawat.

Tetapi pilot Indonesia atau menerbangkan pesawat Korea ke Eropa karena sebagai pilot dia sertifikasi, tetapi maskapainya tidak sertifikasi. Nah dalam hal ini apakah ada aturan yang merecognize kearah itu yang diturunkan dari basel accord 1, 2 atau 3. Sehingga nantinya ada peraturan-peraturan yang mendorong bukannya kualitas namun juga kuantitasnya

Bisa juga pak Cuma memang kita perlu melakukan kajian terlebih dahulu, karena kalau sekarang yang kita tuntutan kan individualnya. Kalau sekarang direktur level 2. tetapi sekarang memang belum dari sisi lembaga atau bank nya. Ya kemungkinan itu terbuka saja sih pak. Mestinya di OJK ya karena hal-hal ini

kan sifatnya mikro prudential. Cuma ya ini ide yang bagus menurut saya dan bisa menjadikan alternatif.

Setelah saya dalaminya intinya adalah kita recognize hanya by Badan Nasional Standarisasi Profesi (BNSP) bukan internasional. Tidak direcognize katakan, saya tidak tahu apakah Bessel itu formal atau tidak. Karena Bessel sendiri kan semacam sekretariat bersama bukan lembaga permanent. Dalam arti semacam keanggotaan-keanggotaan.

Kalau di SDM kita punya asosiasi training development yakni American Asosiation World Tranning Development. Kalau sekarang kan ada kompetisi risk management yang diselenggarakan oleh Atmajaya, diselenggarakan oleh GML. Nah kalau ini semua didorong oleh sertifikasi barangkali nanti juga orang asing yang masuk kesini juga bukan orang sembarangan dimana sertifikasi itu nanti digulirkan hingga dua orang yang menemani tadi juga sertifikasi. Katakan di keamanan jaringan seperti SISCO itu kan lebih jelas keliatannya. Dengan demikian lebih terlihat kongkrit.

Jadi ketahuan dua pendamping ini akhirnya naik kelas atau sama tidak dengan dia, dan itu juga bisa dibebankan ke KPI dia untuk membawa dua orang ini selevel dengan dia. Paling tidak diberi waktu tiga tahun lah, selama waktu itu dia harus bisa jangan kemudian di keep sendiri oleh dia.

Model-model ini diperhatikan seperti LENOVO membeli IBM bisa terjadi karena ada pengaturan-pengaturan yang bagus. Kalau diperbankan kita tidak membuat pengaturan seperti itu, ya selamanya kemenangan demografi dalm segi kuantitas malah justru jadi pasarnya.

T: Kalau saya lihat minimal tiga bank asing masuk ke Indonesia dari Singapura, Malaysia, India, Tailand, Jepang, kalau begini terus kita jadi pasar terus-menerus. Nah ini keprihatinan saya sebagai akademisi. Ada tidak pengaturan yang mengarah kesitu?

J: Kalau pengaturan yang berusaha membatasi ya ini tadi, hanya saja tidak terlihat membatasi karena memang tidak boleh secara terang-terangan membatasi. Yang PBI no 9 tadi mengenai ketenagakerjaan asing disektor perbankan kan memang dibuat atas dasar pertimbangan fenoma yang terjadi dimana nyatanya Indonesia terlalu diserbu oleh tenaga asing, sehingga kita perlu

cara untuk peningkatakan SDM. Ya dibuatlah aturan ini, dimana harus ada transfer knowledge.

Boleh pake tenaga luar negeri hanya sebatas tiga tahun, itu pun hanya untuk area-area yang memang kita belum memiliki dan membutuhkan pendamping. Dan itu kan sebenarnya memang tujuannya untuk mentrasfer knowledge.

Dan menurut saya entah bagaimana terjadi di lapangan tidak berjalan dengan baik walaupun aturan sudah ada. Kalau dari sisi tenaga asingnya, sebenarnya mereka mungkin telah melaksanakan itu ya, tapi masukkan mereka harus apa ya istilahnya disini selain memiliki dua pendamping dan juga harus melakukan transfer knowledge kepada pendampingnya, mereka juga memiliki kewajiban untuk mengajar, dalam satu minggu berapa jam kepada mahasiswa dan lain sebagainya. Dan mereka istilahnya punya sumbangsih juga masyarakat secara umum.

Dia juga harus melakukan pelatihan atau pengajaran oleh tenaga-tenaga asing dalam jangka waktu tertentu terutama kepada pegawai bank, pelajar, mahasiswa dan atau masyarakat umum. Ini diluar transfer knowledge kepada dua pendamping tadi. Dan ini dilaksanakan.

Saya banyak sekali bertemu tenaga asing dan nampaknya kewajiban ini bukan hanya dijalankan di perbankan saja. Ketentuan ini juga ada di Depnaker ya. Jadi saya sering bertemu tenaga asing yang bekerja disini mengajar bahasa Inggris secara free kepada kelompok-kelompok tertentu. Waktu saya tanya mereka, ada yang kerja di lawyer, perbankan dan lain sebagainya. Dan mereka mematuhi sekali peraturan tersebut.

Mungkin di sektor lain lebih mudah dimplementasikan ketimbang disektor perbankan. Sejauh ini kita memang ada international classs programe, tetapi mestinya program ini kan bisa mengambil expart-expart dimana kita tidak perlu terbebani biaya, karena dengan aturan ini kan memungkinkan.

Harusnya lembaga-lembaga pendidikan itu bisa approach tenaga asing yang kerja di bank, tanyakan anda sudah melakukan hal ini belum. Kalau anda belum melakukannya berarti anda belum memenuhi kewajiban sesuai dengan

aturan. Kalau anda ingin melakukan mari lewat saya. Dna ternyata banyak praktisi disini belum memenuhi kewajiban.

T: Masih ada lagi tidak yang terkait dengan perarturan human capital atau selain kewajiban yang ini mengenai peraturan kewajiban keuangan. Kalau yang 2007 sudah transfer knowledge. Ada lagi kah peraturan yang terutama mengenai kesiapan mengenai integrasi MEA ini?

J: Sepertinya peraturan mengenai MEA secara khusus ini belum ada. Hanaya saja jika saya bicara umumnya terkait dengan MEA dalam rangka peningkatan kualitas sdm perbankan ya itu mengenai ketentuan sertifikasi management, yang mewajibkan pengendali bank untuk memiliki sertifikasi. Itu PBI No 11/19/PBI/2009 tentang sertifikasi management resiko bagi pengurus dan pejabat bank umum.

Sejauh ini core activitynya memang di finance, tetapi harus diakui leveragenya sebenarnya ada di manusia. Jadi tindakan-tindakan fraud dan produktivitas sebenarnya leveragenya bukan di peraturanya tetapi manusianya ya. Saya cukup kagum ketika melihat di sdm ada sistem informasinya BI demikian ngotot sekali ada pegawai shift dan lain sebagainya, nah ini menarik sekali bisa menjadi benchmark kalau saya pikir.

Lembaga-lembaga seperti itu tidak hanya mengurus uang saja tetapi memikirkan hal-hal lain yang lebih mulia, katakan GCG dipraktekannya bukan hanya sekedar hanya peraturan, CSR dan lain sebagainya. Ini sepertinya terintegrasi tidak usah jauh-jauh, justru bagaimana mereka di dalam adakah bagaimana tingkat kepuasan pegawai. Tetapi menurut saya ternyata perpindahan mereka cukup tinggi antar bank.

Kenapa? Padahal jika ini terjadi mereka merasa nyaman, tidak semata hanya masalah uang. Yang saya perhatikan dan pegawai cukup lama dan bertahan adalah bank OCBC NISP yang turn overnya kecil. Dan ini sepertinya karena perusahaan keluarga dan memperlakukan pegawainya dengan kekeluargaan sehingga pegawai merasa nyaman. katakana BCA atau Mandiri untuk pendalaman kasus ini, tetap ada keenganan atau arogansi. Kalau BCA memang tertutup sekali.

Memang itu saya dengar kesulitan kalau mau melakukan penelitian terkait dengan bank yang membutuhkan data-data internal bank.

T: Beberapa bank tertutup sekali untuk wawancara, padahal annual report mereka terbuka sekali dan informatif. Bagaimana mendapatkan gambaran holistik?

J: Kita juga pernah mengalami masalah itu dan waktu itu kita melakukan kerjasama dengan beberapa universitas di Jakarta, Yogyakarta dan Medan. Pada waktu itu mereka buat kuisisioner untuk bank-bank dan supaya kuisisioner tersebut masuk kita bikin surat pengantar dari BI.

Dengan adanya surat pengantar itu saja juga masih mengalami kesulitan, karena selain data-data mereka juga membutuhkan interview-interview. Pada saat interview itu dipertanyakan lagi kapasitas mereka sebagai apa. Padahal mereka kan membawa bendera BI untuk melakukan penelitian BI. Itu pun ditolak-tolak sampai ada temen di daerah itu meminta bantuan kantor BI setempat untuk meng-introduce agar bisa masuk. Dan memang bank tertutup.

Kaitannya dengan itu, ada tidak wacana kalau saya lihat secara ekonomis sebenarnya subwilayah membutuhkan jaringan yang luas juga. Tetapi disisi lain kita melihat hanya insitansi yang kecil-kecil mandiri banyak juga bisa menjadi masalah juga. Kalau kita perhatikan buku 1, 2 hampir 50 bank. Dulu kan ada wacana untuk merger singel present juga.

T: Sejauh mana perkembangannya saat ini? Kalau bank-bank tidak mau bergabung bagaimana? Kenapa tidak segera didorong supaya merger?

J: Cita-cita kita dulu memang tidak ingin sebanyak dahulu. Jika ditanya idealnya, pernah ada penelitian bukan dari jumlahnya tetapi dari modalnya. Inti bank itu, kalau bank mau efisien sebenarnya persyaratan modal inti yang di buku 3. Bank yang di buku 3 menurut penelitian modal inti dan segitu, itu adalah bank yang bisa beroperasi secara efisien.

Tetapi bank yang bisa beroperasi secara full melakukan semua aktifitas itu adalah yang di buku 3. Salah satu kenapa kita buat buku 1,2,3,4 adalah sebenarnya untuk mendorong bank itu supaya naik ke buku 3 dan 4. Kalau dia tidak bisa naik ya merger. Jadi kalau dulu kita dorongan kencang

karena kita secara langsung kita meneriakkan anda merger dan ternyata itu juga kan tidak berhasil.

Mengawinkan dua bank itu kan tidak gampang antara pemilik bank saja sudah memiliki visi misi yang berbeda, didalamnya juga pasti berusaha melindungi comfort. Dan itu tidak gampang, ada bank yang merger pun pada akhirnya itu butuh waktu yang sangat panjang untuk benar-benar mereka didalamnya itu tidak terlihat lagi itu kemana. Dari sisi legal butuh waktu, operasional apa lagi belum lagi masalah culture. Dan kita menginstruksikan ayo merger, kita tidak menutup mata kesulitan-kesulitan yang dialami oleh bank. Masalah legal saja juga panjang, belum yang lain-lain. nah skearang bagaimana? Kebetulan gubernur kita yang kemarin Bapak Darmin punya pandangan yang berbeda. Kalau memang bank-bank kecil ini banyak kita batasi kegiatan usahanya, kita batasi jaringan kantornya.

Biar nanti secara alamiah kalau dia merasa terbatasi dia naikkan modal atau merger. Jadi sekarang targetnya bukan jumlah lagi. tetapi dengan ketentuan buku 1,2,3 supaya bank bisa menaikkan modal intinya sehingga dia bisa beroperasi secara efisien sesuai penelitian dan dengan begitu secara alamiah bank akan berkurang. Penelitian itu adalah penelitian orang luar.

Saya lupa siapa orangnya.sebenarnya disuatu negara itu idelanya bagaimana. Policy buku 1,2,3,4 juga mendorong untuk mengurangi jumlah bank tetapi tidak harus berteriak anda harus merger. Sangat signifikan loh di buku 1,2, kalau dulu mereka bisa bebas melakukan kegiatan usaha untuk aktivitas yang sangat basic perbankan.

T: Sekarang walau relative masih banyak, tetapi pengawasannya masih bisa terfokus 10 bank di buku 3 dan 4 bank yang lain di buku 3. yang menarik disitu ada bank BJB masuk ke buku 3, satu-satunya BPD yang masuk. Dan BJB tidka mau dianggap sebagai BPD.

J: Ya itu menarik memang, namun saat saya tanya temen-temen di Bandung status mereka ini apa. Kalau maslaah status sih masih consider bank BPD dan masih consider bank milik daerah secara statusnya di pengawas. Dan dia secara hak bisa melakukan bank-bank lainnya seperti dibuku 3 karena memang modal intinya

Lampiran 14: DISKUSI KELOMPOK TERFOKUS

“Economic Review: 52 Bank Terbaik 2013 & 2014”

Peserta: Prof. Dr. Marsudi Wahyu Kisworo, Irlisa Rachmadiana, SSn., MM, Dr. Dewi Hanggraeni, Acong Dewantoro, MBA, Dr Haya Widiputera, Dr. Umbas Krisnanto, Dra Melani K. Hariman, Ak, MBA, CFA, Eri Sumiarso, SE, MM, Stefanus MS Sadana, Banuara Mangunsong, Astri, Stefanus Sadana, Angelina Yuri, SSI, MM, Adi Susilo MM, Dyah Nirmalawati SE, MSi., Riska HAnifah, M.Kom, Mardiana Purwaningsih, ST, MKom

Periode I : September –Oktober 2013

Periode II : September –Oktober 2014

1. Penilaian Hasil FGD *Human Capital* dalam pemerinkkatan

I MODAL INTI > RP. 30 T (BUKU 4)		
NAMA BANK	2013	2014
PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk	1	3
PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk	2	2
PT Bank Mandiri (Persero, Tbk	3	1

II MODAL INTI - RP. 5 T- RP 30 T (BUKU 3)		
NAMA BANK	2013	2014
PT Bank CIMB Niaga, Tbk	1	1
PT Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk	2	
PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional, Tbk	3	2
PT Bank UOB		3

III MODAL INTI - RP. 1 T – RP. 5 T (BUKU 2)		
NAMA BANK	2013	2014
PT Bank Syariah Mandiri	1	
PT Bank Bukopin, Tbk	2	
PT Bank BNI Syariah	3	
PT Bank Mestika Dharma, Tbk.		1
PT Bank Mayapada Internasional Tbk.		2
PT Bank Victoria International Tbk.		3

IV MODAL INTI - < RP. 1 T (BUKU 1)		
NAMA BANK	2013	2014
PT Bank Nusantara Parahyangan, Tbk	1	
PT Bank QNB Kesawan, Tbk	2	
PT Bank ICB Bumiputera, Tbk	3	
PT Bank Fama International		1
PT Bank Panin Syariah, Tbk.		2
PT Bank Sinar Harapan Bali		3

V MODAL INTI - > RP. 1 T		
NAMA BANK	2013	2014
PT Bank Sumut	1	
PT Bank DKI	2	
PT Bank BPD Jawa Timur, Tbk	3	
PT Bank BPD Bali		1
PT Bank BPD KAltim		2
PT Bank BPD Papua		3

VI MODAL INTI - < RP. 1 T Peringkat dan Efisiensi		
NAMA BANK	2013	2014
PT Bank Sulut	1	
PT BPD Kalimantan Barat	2	3
PT Bank Pembangunan Daerah Maluku	3	
PT BPD NTT		1
PT BPD NTB		2

2. Penilaian Hasil FGD Bank Terbaik Modal Inti > RP 30 T

No	Nama Bank	Peringkat	Kategori
A	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk	Peringkat 1	Finance
		Peringkat 1	Risk Management
		Peringkat 1	Information Technology
		Peringkat 1	Corporate Social Responsibility
		Peringkat 2	CEO in Leadership
		Peringkat 2	Human Capital
		Peringkat 3	Good Corporate Governance
		Peringkat 3	Marketing
		Peringkat 3	Corporate Communication
B	PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk	Peringkat 1	CEO in Leadership
		Peringkat 1	Human Capital
		Peringkat 1	Marketing
		Peringkat 2	Corporate Communication
		Peringkat 2	Good Corporate Governance
		Peringkat 2	Information Technology
		Peringkat 2	Corporate Social Responsibility
		Peringkat 3	Finance
Peringkat 3	Risk Management		
C	PT Bank Mandiri (Persero), Tbk	Peringkat 1	Good Corporate Governance
		Peringkat 1	Corporate Communication
		Peringkat 2	Finance
		Peringkat 2	Risk Management
		Peringkat 2	Marketing
		Peringkat 3	Information Technology
		Peringkat 3	Human Capital
Peringkat 3	Corporate Social Responsibility		

3. Hasil FGD Bank Terbaik Modal Inti > RP 5-30 T

No	Nama Bank	Peringkat	Kategori
A	PT Bank CIMB Niaga, Tbk	Peringkat 1 Peringkat 1 Peringkat 1 Peringkat 1 Peringkat 2 Peringkat 2 Peringkat 3	Risk Management Good Corporate Governance Human Capital Corporate Communication CEO in Leadership Finance Information Technology
B	PT Bank Pensiunan Nasional, Tbk	Peringkat 1 Peringkat 1 Peringkat 3 Peringkat 3	CEO in Leadership Finance Human Capital Marketing
C	PT Bank Tabungan Negara, Tbk	Peringkat 2 Peringkat 2 Peringkat 2 Peringkat 3	Human Capital Marketing Information Technology Corporate Communication
D	PT Bank Danamon, Tbk	Peringkat 1 Peringkat 2	Information Technology Good Corporate Governance
E	PT Bank Permata, Tbk	Peringkat 1 Peringkat 2 Peringkat 3	Marketing Corporate Social Responsibility Risk Management
F	Pt Bank International Indonesia, Tbk (BII Maybank)	Peringkat 3 Peringkat 3	Good Corporate Governance Corporate Social Responsibility
G	PT Bank UOB Indonesia	Peringkat 2 Peringkat 3	Corporate Communication Finance
H	PT Bank OCBC NISP, Tbk	Peringkat 1 Peringkat 3	Corporate Social Responsibility CEO in Leadership
I	PT Bank Panin, Tbk	Peringkat 2	Risk Management

4. Hasil FGD Bank Terbaik Modal Inti > RP 1-5 T

No	Nama Bank	Peringkat	Kategori
A	PT Bank Syariah Mandiri	Peringkat 1 Peringkat 1 Peringkat 1 Peringkat 1 Peringkat 3	CEO in Leadership Finance Human Capital Information Technology Corporate Social Responsibility
B	PT Bank Muamalat Indonesia	Peringkat 1 Peringkat 2 Peringkat 3	Corporate Communication CEO in Leadership Information Technology
C	PT Bank BNI Syariah	Peringkat 2 Peringkat 2 Peringkat 3	Marketing Information Technology Human Capital
D	PT Bank Bukopin, Tbk	Peringkat 2 Peringkat 2 Peringkat 3 Peringkat 3	Risk Management Human Capital CEO in Leadership Finance
E	PT Bank Mestika Dharma	Peringkat 2 Peringkat 3	Finance Marketing
F	PT Bank Sinarmas, Tbk	Peringkat 2 Peringkat 3	Corporate Social Responsibility Good Corporate Governance
G	PT Bank ANZ Indonesia	Peringkat 1 Peringkat 1	Risk Management Marketing
H	PT Bank ICBC Indonesia	Peringkat 1	Corporate Social Responsibility
I	PT Bank Victoria International, Tbk	Peringkat 1	Good Corporate Governance
J	PT Bank Artha Graha International, Tbk	Peringkat 2	Good Corporate Governance
K	PT Bank Mayapada International, Tbk	Peringkat 2	Corporate Communication
L	PT Bank Ekonomi Raharja, Tbk	Peringkat 3	Corporate Communication
M	Bank DBS Indonesia	Peringkat 3	Risk Management

5. Hasil FGD Bank Terbaik Modal Inti < RP 1 T

No	Nama Bank	Peringkat	Kategori
----	-----------	-----------	----------

A	PT Bank Nusantara Parahyangan, Tbk	Peringkat 1 Peringkat 1 Peringkat 1 Peringkat 3 Peringkat 3	CEO in Leadership Risk Management Human Capital Corporate Social Responsibility Finance
B	PT Bank Index Selindo	Peringkat 1 Peringkat 1 Peringkat 2	Corporate Social Responsibility Risk Management Finance
C	PT Bank QNB Kesawan, Tbk	Peringkat 1 Peringkat 2 Peringkat 2	Marketing Human Capital Risk Management
D	PT Bank ICB Bumiputera, Tbk	Peringkat 3 Peringkat 3 Peringkat 3	CEO in Leadership Good Corporate Governance Marketing
E	PT Bank Andara	Peringkat 1 Peringkat 2	Good Corporate Governance Information Technology
F	PT Bank Sinar Harapan Bali	Peringkat 1 Peringkat 2	Corporate Communication Marketing
G	PT Bank Fama International	Peringkat 1	Finance
H	PT Bank Syariah Bukopin	Peringkat 1	Information Technology
I	PT Bank INA Perdana	Peringkat 2	CEO in Leadership
J	PT Bank Mayora	Peringkat 2	Corporate Communication
K	PT Bank Mutiara, Tbk	Peringkat 2	Good Corporate Governance
L	PT Bank Panin Syariah	Peringkat 3	Corporate Social Responsibility
M	PT Bank BCA Syariah	Peringkat 3	Information Technology
N	PT Bank Nationalnobu	Peringkat 3	Marketing
O	PT Bank Victoria Syariah	Peringkat 3	Corporate Communication

Lampiran 15: PUBLIKASI TENTANG SERTIFIKASI PROFESI PERBANKAN

Media Bankir Juli-Agustus 2009:

Setelah menelurkan standar kompetensi kerja nasional Indonesia (SKKNI) untuk bidang *risk management*, *auditor*, *treasury dealer*, dan *wealth management*, IBI sukses melahirkan SKKNI bidang *general banking*. SKKNI bidang *general banking* memperoleh persetujuan dari Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Depnakertrans).

General banking merupakan bidang pekerjaan di perbankan yang domainnya berada di luar bidang spesialis seperti halnya *treasury*, *wealth management*, *risk management*, atau *auditor*. *General banking* mencakup bidang kerja, di antaranya *supporting*, *services*, SDM, dan teknologi informasi (TI).

Ada dua hal yang menjadi pertimbangan penting IBI dalam merumuskan SKKNI *general banking*. Satu, bidang kerja *general banking* masih berkaitan satu sama lain. Bankir-bankir yang ada di wilayah ini memungkinkan untuk berpindah dari satu jalur ke jalur lainnya. Dua, jumlah bankir yang termasuk dalam bidang *general banking* di sebuah bank umumnya lebih banyak ketimbang bankir yang bekerja di bidang spesialis.

Bankir yang lulus *officer development program* (ODP) tidak perlu lagi mengikuti sertifikasi *general banking*. Pasalnya, program yang biasanya diselenggarakan bank sebagai materi pembekalan awal bagi bankir muda ini sama bobotnya dengan sertifikasi *general banking*.

Iwan Isdawarman, *Corporate Communication Bank Central Asia (BCA)*:

Gagasan sertifikasi *general banking* ini tidak jauh berbeda dari sertifikasi profesi dokter. Dokter spesialis dan dokter umum wajib ikut sertifikasi karena pekerjaan mereka menyangkut makhluk hidup. Sertifikasi pun dilakukan untuk memastikan dokter-dokter itu sudah bekerja sesuai dengan prosedur, sehingga mampu menjaga kehidupan pasiennya.

I Supomo, *Ikatan Bankir Indonesia*:

IBI berencana membuat standar kompetensi delapan bidang profesi di industri perbankan. Kedelapan bidang profesi itu adalah bidang *risk management*, *internal audit*, *treasury dealer*, *wealth management*, *operations*, *credit*, *funding and services*, dan *general banking*. Empat dari delapan bidang ini, yakni *risk management*, *internal audit*, *treasury dealer*, dan *wealth management*, sudah memiliki standar kompetensi kerja nasional Indonesia (SKKNI). Sedangkan, bidang *general banking*, SKKNI-nya baru saja mendapat persetujuan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Depnakertrans). Tinggal menunggu proses formalnya. Diharapkan, bidang *credit*, *operations*, dan *funding and services* akan menyusul.

Di industri perbankan, tingkat spesialisasi belum terlalu jauh (sempurna) seperti bidang pekerjaan lainnya. Bidang kedokteran, misalnya. Spesialisasinya sudah lebih jauh, sehingga tidak memungkinkan orang dengan spesialisasi tertentu

pindah ke bidang spesialisasi lainnya. Di industri perbankan, masih memungkinkan untuk pindah.

Awalnya, pekerjaan di bank sifatnya generalis. Semua orang yang bekerja di industri perbankan harus menguasai berbagai bidang yang ada di sektor ini. Saat itu, transaksi belum terlalu banyak, baik dari segi jenis maupun jumlah transaksi. Masalah pun belum sekompleks sekarang. Seiring dengan berjalannya waktu dan tuntutan nasabah, pelaku di bisnis perbankan tidak bisa menguasai semua masalah dan memberikan layanan yang baik. Karena itu, untuk mengatasi beragamnya, jumlah, kompleksitas transaksi, serta supaya bisa bersaing, dibutuhkan tenaga-tenaga yang mempunyai kompetensi tinggi untuk bidang-bidang tertentu. Muncullah kemudian spesialisasi.

Jadi, kalau dulu profesi bankir *pure* generalis, belakangan ada profesi tertentu yang dituntut spesialisasinya. Mereka dituntut menguasai secara profesional dan mendalam bidang keahlian tertentu supaya bisa bersaing dan memberikan layanan lebih baik.

Spesialisasi seperti *treasury* dan *wealth management* dikenal lebih dulu. Asosiasi yang tujuannya meningkatkan kompetensi anggotanya di bidang spesialisasi itu pun lebih dulu ada. IBI mulai membuat standar kompetensi bidang-bidang yang sudah ada tingkat spesialisasinya. Bankir yang menjadi anggota asosiasi profesi dengan spesialisasi ini pun sudah mulai mengikuti program peningkatan kompetensi.

Lalu, apakah tidak ada bidang-bidang generalis seperti dulu? Sisa dari bidang-bidang spesialis itu kami cakup sebagai generalis. Artinya, bankir dari kelompok ini masih bisa pindah-pindah ke luar bidang pekerjaannya. Di luar bidang yang sudah dibuat standar kompetensinya, kami tampung dalam *general banking*.

Ada dua pertimbangan IBI membuat SKKNI bidang *general banking* ini. Satu, bidang-bidang *general banking* masih berkaitan satu sama lain, sehingga memungkinkan pindah dari satu jalur ke jalur lainnya sepanjang masih di bidang *general banking*. Dua, jumlah orang yang termasuk dalam bidang *general banking* di satu bank lebih besar dibandingkan dengan bidang lainnya. Mereka juga bergerak di bidang yang lebih luas, seperti bidang *support*, layanan, sumber daya manusia (SDM), dan teknologi informasi (TI).

Kami buat SKKNI-nya supaya orang yang bergerak di bidang ini memiliki keahlian tertentu, walau keahlian ini sifatnya lebih umum karena mencakup berbagai bidang pekerjaan. Keahlian yang disyaratkan dalam SKKNI juga lebih umum dan lebih luas. Tapi, dari segi tingkatannya, tidak terlalu banyak. Uji sertifikasi bidang *general banking* ini hanya tiga tingkatan. Tingkat satu untuk level pemula, tingkat dua untuk kepala bagian, dan tingkat tiga untuk kepala wilayah dan kepala divisi. Di atas itu, ada program *refreshment* untuk Senior Executive Bankers.

Awalnya IBI membentuk kelompok kerja (pokja) untuk membuat rancangan SKKNI. Pokja terdiri atas anggota asosiasi profesi. Karena bidang *general banking* belum/tidak ada asosiasinya yang khusus, penyusunan rancangan SKKNI ditangani langsung oleh IBI. Penyusunan rancangan SKKNI ini mengacu pada SKKNI Depnakertrans. Selanjutnya, rancangan SKKNI ini diajukan ke Depnakertrans dengan rekomendasi institusi terkait. Karena SKKNI ini untuk industri perbankan, Bank Indonesia (BI)-lah yang merekomendasikan.

T: Setelah SKKNI-nya mendapat persetujuan Depnakertrans, bagaimana dan kapan uji sertifikasi bidang *general banking* dilaksanakan?

J: Sertifikasi bidang general banking tidak dilakukan IBI, tapi oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP). LSPP pun menyelenggarakan sertifikasi untuk bidang profesi lainnya. Sertifikasi bidang general banking diharapkan sudah dapat dilaksanakan tahun ini.

Pola uji yang dilakukan LSPP mengacu pada konsep Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Selain pengetahuan, dalam uji sertifikasi bidang general banking ini juga diujikan attitude dan skill. Training-training bidang general banking pun sudah ada. Saat ini, uji sertifikasi bidang general banking masih diprioritaskan bagi karyawan bank.

T: Dengan adanya standar kompetensi bidang *general bankir*, apa harapan IBI terhadap bankir?

J: IBI berharap, semua orang yang mulai berkarier di industri perbankan mengambil uji sertifikasi general banking tingkat satu karena sifatnya umum. Seperti profesi dokter, awalnya mereka mengambil program dokter umum. Kalau mau meningkat menjadi dokter spesialis, (baru) mengambil program spesialisasi. Jadi, konsepnya, orang yang baru bekerja di bank, mulai dari staf, mengikuti uji sertifikasi bidang general banking ini.

Lulusan program officer development program (ODP) pun disamakan dengan sertifikasi bidang general banking tingkat satu. Selanjutnya, kalau mereka ingin berkarier di bidang treasury, (mereka perlu) mengambil sertifikasi bidang treasury. Demikian juga untuk bidang risk management dan bidang lainnya.

Kalau ingin tetap (berkarier) di bidang general banking, misalnya ingin menjadi kepala wilayah atau pindah dari satu kantor cabang ke kantor cabang lainnya atau pindah ke kantor pusat, jalurnya ada di general banking. Kalau bidang treasury 'kan hanya ada di kantor pusat. Jadi, konsepnya, semua orang yang bekerja di bank boleh mengambil sertifikasi sesuai dengan jalur karier yang diinginkan. Tentunya yang paling berkepentingan disamping yang bersangkutan sendiri, juga bank atau industri dimana tenaga/ bankir tersebut bekerja. Oleh karena itu, dukungan dan dorongan agar para pegawai bank mengambil program sertifikasi, diharapkan juga datang dari bank yang bersangkutan.

T: Apakah program peningkatan kompetensi IBI hanya terbatas pada Sertifikasi?

J: Tidak juga. Program sertifikasi hanyalah kompetensi standar. Upaya pengembangan diri harus terus dilakukan. IBI juga mempunyai program-program untuk ini, berupa seminar atau training, agar para bankir yang sudah mengambil program sertifikasi dapat selalu mengembangkan diri mengikuti tuntutan dan perkembangan yang ada.

Lampiran 16: RIWAYAT HIDUP STEFANUS M.S. SADANA

Nama lengkap Stefanus Murti Sri Sadana, lahir di Kebumen 26 Desember 1963, doktor di bidang Administrasi Bisnis (S3) di UI dengan disertasi tentang manajemen kompetensi menggunakan metodologi pendekatan serba sistem lunak (*soft system methodology*). Magister Sains diperoleh dari UI dalam bidang Administrasi Bisnis dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, serta doktorandus bidang linguistik Prancis dari UGM.

Saat ini menjadi dosen di Perbanas Institute dan *trainer* profesional pada Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia dan penyedia pelatihan lainnya. Sebagai *trainer* beberapa perusahaan nasional dan multinasional dalam pengembangan *human capital: talent mapping*, motivasi, pengembangan keterampilan manajerial, *softskill* dan kecerdasan emosional termasuk NLP (*Neuro Linguistic Programming*), grafologi dan grafonomi dalam praktik perbankan, *personal selling*, *coaching* dan *mentoring*, teknologi komunikasi informasi, dan *cyber PR*.

Sebagai konsultan dan *expert* dalam pengembangan sumber daya manusia menjadi pembicara, juri, dan redaktur ahli. Selama 2013 sd 2015 diminta *Economic Review* menjadi juri *human capital management dan CEO Leadership*. Kegiatan tersebut antara lain: ketua dewan juri *Indonesia Human Capital Award 2015.*, *Indonesia Banking Award 2013 dan 2014*, Anugerah BPR Indonesia 2013 dan 2014, *Indonesia Insurance Award 2013 dan 2014*.

Di bidang pendidikan mengampu mata kuliah SDM program strata satu dan pasca sarjana di Perbanas Postgraduate School. Di samping itu, juga membantu LAN (Lembaga Administrasi Negara), UPH, Universitas Terbuka, Aksek Tarakanita, UPN Veteran, dan Stikom Interstudi.

Selama karirnya di Perbanas Insitute (1991-sekarang), menginisiasi e-learning dan pengembangan ICT sebagai pembantu ketua bidang teknologi informasi & kolaborasi (2007-2008), penjaminan mutu (2009). Pada 1990-2000 menjadi pembina jurnalistik dan paduan suara mahasiswa dengan prestasi internasional. Mendirikan dan direktur *Center Human Resources Organization and Management Studies (CHROME Development)* sejak tahun 2002 .

Kontak: 0818836957

Email: stefanus.sadana@yahoo.com

Profil lengkap: <http://id.linkedin.com/in/sadana/>