



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI MELALUI METODE  
PEMBELAJARAN *E-LEARNING*  
DI PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK**

**SKRIPSI**

**BETY DIAN PRATIWI**

**08063178363**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
KEKHUSUSAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DEPOK  
JULI, 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI MELALUI METODE  
PEMBELAJARAN *E-LEARNING*  
DI PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana**


**BETY DIAN PRATIWI**

**0806317836**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
KEKHUSUSAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DEPOK  
JULI, 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

**Nama : Bety Dian Pratiwi**  
**NPM : 0806317836**  
**Tanda Tangan : **  
**Tanggal : 3 Juli 2012**

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Bety Dian Pratiwi  
NPM : 0806317836  
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga  
Judul Skripsi : Pengembangan Kompetensi Melalui Metode  
Pembelajaran *E-learning* di PT Bank Negara Indonesia (Persero) tbk

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

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Drs. Heri Faturahman, M.Si. (  )  
Penguji Ahli : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si. (  )  
Ketua Sidang : Dra Tutie Herminati, M.A. (  )  
Sekretaris Sidang : Nurul Safitri, S.Sos., M.A. (  )

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 3 Juli 2012

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia. Peneliti menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sangatlah sulit untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia;
2. Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc., selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia;
3. Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si selaku Ketua Program Sarjana Reguler dan Kelas Paralel Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia;
4. Drs. Heri Faturahman, M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini;
5. Drs. Pantius D.Soeling, M.Si. selaku Penguji Ahli, Dra Tutie Herminati, M.A. selaku Ketua Sidang, dan Nurul Safitri, S.Sos., M.A. selaku Sekretaris Sidang.
6. Pihak Divisi Organizational Learning PT Bank Negara Indonesia (Persero) tbk yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini;
7. Mama, Papa, dan Abang Aris tercinta atas kasih sayang dan dukungan baik moril maupun materiil bagi peneliti selama ini;
8. Halim Perdana Putra yang menjadi motivator dan pemberi semangat selama penyusunan skripsi ini;
9. Keluarga *Fullhouse*, Diny Eva Ariyani, Nina Meilisa, Novita Dwiputri Manalu, Nurhalina “Umi” Sari, Okta Riyani, I’ik Rizka Indri Wulandari,

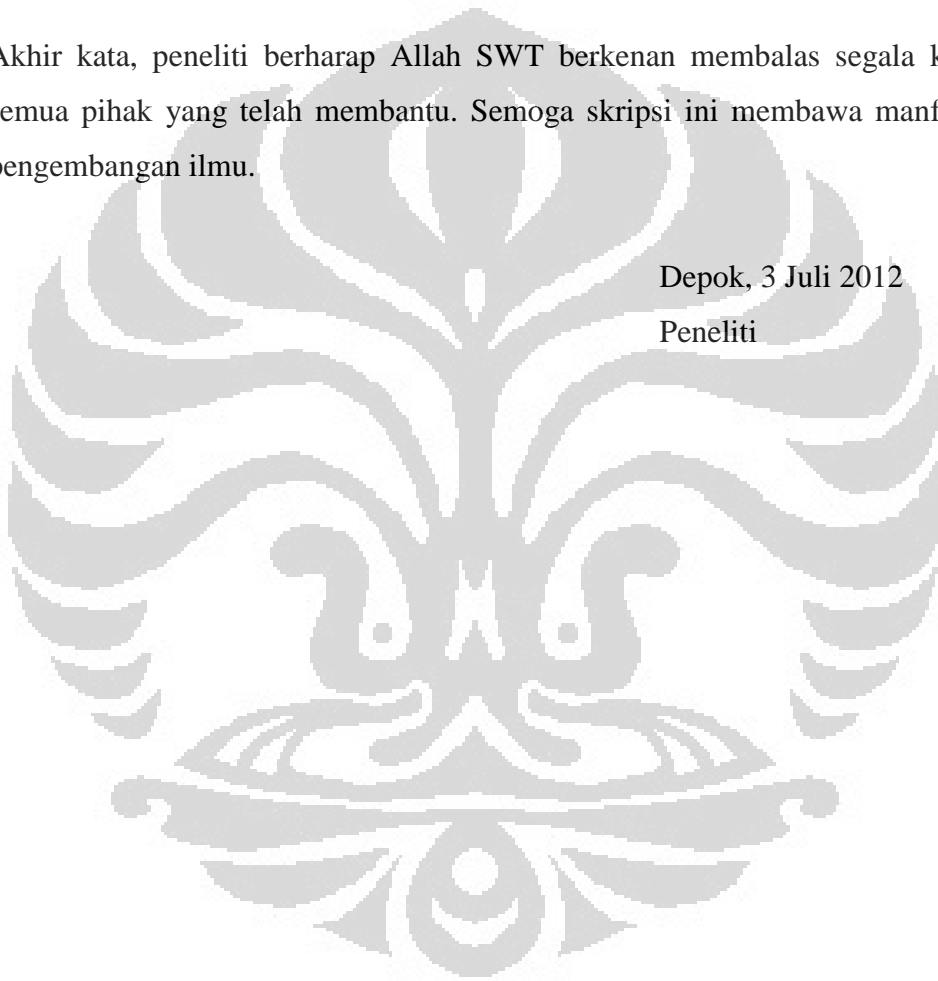
dan Yuli Elvina, yang selalu memberikan keceriaan dalam hari-hari peneliti selama penyusunan skripsi ini;

10. Sahabat-sahabat Kampus Dwikanty Lestari, Fitriza Prima Sari, Sri Nuryanti, Silvia Oktaviani, Vibrianie Padmasari, dan sahabat Niaga 2008 lainnya yang saling mendukung selama mengerjakan skripsi ini;
11. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang secara langsung maupun tidak langsung membantu penyelesaian skripsi ini.

Akhir kata, peneliti berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 3 Juli 2012

Peneliti



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

---

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

Nama : Bety Dian Pratiwi  
NPM : 0806317836  
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga  
Departemen : Administrasi  
Fakultas : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis karya : Skripsi

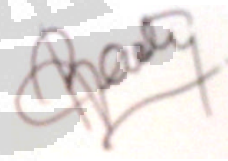
demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Pengembangan Kompetensi Melalui Metode Pembelajaran *E-learning* di PT Bank Negara Indonesia (Persero) tbk**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan 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 tanggal: 3 Juli 2012  
Yang menyatakan



(Bety Dian Pratiwi)

## ABSTRAK

Nama : Bety Dian Pratiwi  
NPM : 0806317836  
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga  
Judul : Pengembangan Kompetensi Melalui Metode Pembelajaran *E-learning* di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Perusahaan perlu meningkatkan kompetensi pegawai agar berprestasi dan sukses dalam pencapaian tujuan strategis organisasi. PT Bank Negara Indonesia menyadari bahwa pengembangan kompetensi adalah upaya untuk menciptakan SDM yang berkualitas. Maka, *e-learning* adalah salah satu metode pembelajaran yang digunakan dalam pengembangan kompetensi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui metode *e-learning* di BNI dan untuk mengetahui kompetensi apa yang dapat dikembangkan melalui *e-learning*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus karena berusaha menggambarkan mengenai pokok permasalahan lebih mendalam dan mendetail. Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara mendalam kepada pihak manajemen dan pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *e-learning* di BNI dapat mengembangkan kompetensi fungsional. Peningkatan kompetensi hanya mencapai tingkat pengetahuan dan keterampilan. Peneliti merekomendasikan untuk membangun *e-learning* dengan komunikasi dua arah agar lebih interaktif dan efektif.

Kata Kunci:  
*e-learning*, kompetensi, pengembangan kompetensi



## ABSTRACT

Name : Bety Dian Pratiwi  
NPM : 0806317836  
Study Program : Business Administration  
Title : Competence Development through e-learning as Learning  
Method in PT Bank Negara Indonesia (Persero) tbk

Companies need to increase the competence of the employees to perform and succeed in achieving the organization's strategic goals. PT Bank Negara Indonesia realized that competence development is an effort to create good quality human resources. Thus, e-learning is one learning method used in the development of competence. The purpose of the study is to determine whether the development of competence can be done through e-learning methods in BNI and to determine which one competence that can be developed through e-learning. This study used a qualitative approach with the type of case study research for trying to describe the main issues more depth and detail. Data collected through in-depth interviews with employee and management. The results showed that e-learning in BNI can develop the functional competence. The increasing of competencies only reached the level of knowledge and skills. Researchers recommend for building e-learning with two-way communication to be more interactive and effective.

Key Word:  
competence, competencies development, e-learning

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Signifikansi Penelitian .....	10
1.5 Batasan Penelitian .....	10
1.6 Sistematika Penulisan .....	11
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu .....	12
2.2 Kerangka Teori.....	16
2.2.1 Pengembangan Kompetensi.....	16
2.2.1.1 Pengertian Kompetensi .....	16
2.2.1.2 Pengertian Pengembangan Kompetensi.....	21
2.2.2 Metode Pembelajaran <i>e-learning</i> .....	23
2.2.2.1 Pengertian <i>E-Learning</i> .....	23
2.2.2.2 Komponen <i>E-Learning</i> .....	27
2.2.2.3 Strategi <i>E-Learning</i> .....	29
2.2.2.4 Manfaat <i>E-Learning</i> .....	30
2.2.3 Pengembangan Kompetensi Melalui <i>E-learning</i> .....	32
2.3 Kerangka Pemikiran.....	33
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Pendekatan Penelitian .....	35
3.2 Jenis Penelitian.....	35
3.3 Strategi dan Teknik Pengumpulan Data .....	36
3.4 Informan Penelitian.....	37
3.5 Proses Penelitian .....	39
3.6 Hipotesa Kerja.....	39
3.7 Site Penelitian .....	39
3.8 Teknik Analisis Data .....	40
3.9 Keterbatasan Penelitian.....	41

<b>BAB 4 PEMBAHASAN</b>	
4.1 Gambaran Umum .....	42
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	42
4.1.2 Gambaran Umum <i>e-learning</i> di BNI .....	43
4.2 Analisis Pengembangan Kompetensi Melalui Metode Pembelajaran <i>e-learning</i> .....	44
4.2.1 Analisis Pengembangan Kompetensi Pegawai .....	44
4.2.1.1 Proses Menentukan TNA ( <i>Training Need Analysis</i> ). .....	48
4.2.1.2 Penilaian Kompetensi (Asesmen) .....	49
4.2.1.3 Bentuk-bentuk Pengembangan Kompetensi .....	54
4.2.1.4 Monitoring Pengembangan Kompetensi.....	58
4.2.2 Analisis Implementasi Metode Pembelajaran <i>e-learning</i> .	59
4.2.2.1 Analisis Strategi Membangun <i>e-learning</i> .....	59
4.2.2.2 Analisis Komponen-Komponen <i>E-learning</i> .....	63
4.2.2.3 Analisis Manfaat <i>e-learning</i> .....	69
4.2.2.4 Analisis Hambatan Penerapan <i>e-learning</i> .....	86
4.3 Ringkasan Hasil .....	88
<b>BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Simpulan .....	90
5.2 Saran.....	90
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>92</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Sektor Perbankan Indonesia Tahun 2005-2010.....	2
Tabel 1.2	Peringkat Bank Berdasarkan Aset .....	3
Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian Terdahulu.....	14
Tabel 4.1	Nilai-nilai perusahaan.....	43
Tabel 4.2	Komposisi Pegawai BNI Berdasarkan Jabatan .....	43
Tabel 4.3	Panduan Assesmen Kompetensi.....	50
Tabel 4.4	<i>Courseware e-learning</i> BNI.....	68
Tabel 4.5	Laporan <i>Learner Complete</i> Periode September 2011 .....	71
Tabel 4.6	Hasil <i>Pre Test</i> dan <i>Post Test</i> Pengguna <i>E-learning Courseware Basic Consultative Selling Skill</i> Periode Desember 2011 .....	80
Tabel 4.7	Hasil <i>Pre Test</i> dan <i>Post Test</i> Pengguna <i>E-learning Courseware Cross and Upselling</i> Periode Desember 2011 .....	80
Tabel 4.8	Hasil <i>Pre Test</i> dan <i>Post Test</i> Pengguna <i>E-learning Manajemen Arsip</i> Periode Desember 2011 .....	82
Tabel 4.9	Hasil <i>Pre Test</i> dan <i>Post Test</i> Pengguna <i>E-learning Penerapan Prinsip Mengenal Nasabah</i> Periode Desember 2011 .....	83
Tabel 4.10	Hasil <i>Pre Test</i> dan <i>Post Test</i> Pengguna <i>E-learning Business Continuity Plan</i> Periode Desember 2011 .....	84
Tabel 4.11	Hasil <i>Pre Test</i> dan <i>Post Test</i> Pengguna <i>E-learning Courseware Superior Service Skill</i> Periode Desember 2011 .....	85

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Aset Bank .....	1
Gambar 1.2	Profil Simpanan Nasabah Individu (milyar).....	4
Gambar 2.1	Titik Pusat dan Permukaan Kompetensi.....	18
Gambar 2.2	<i>Competency Causal Flow Model</i> .....	19
Gambar 2.3	<i>Competency Development</i> .....	22
Gambar 2.4	<i>Learning Cycle</i> Menurut Kolb.....	24
Gambar 2.5	<i>E-learning Modalities</i> .....	25
Gambar 2.6	Strategi Membangun <i>E-learning</i> .....	29
Gambar 2.7	<i>Steps to professional competence</i> .....	32
Gambar 2.8	Kerangka Berfikir.....	34
Gambar 4.1	Integrasi Pengembangan Kompetensi BNI .....	47
Gambar 4.2	Proses Pengembangan Konten <i>e-learning</i> .....	65
Gambar 4.3	<i>Courseware e-learning</i> .....	67
Gambar 4.4	Tampilan <i>Learning Portal</i> BNI.....	69
Gambar 4.5	Penilaian Pegawai Terhadap Peningkatan Pengetahuan dan <i>Skill</i> .....	75
Gambar 4.6	Penilaian Pegawai Terhadap Latihan yang Efektif Memperkuat Peningkatan Pengetahuan dan <i>Skill</i> .....	75
Gambar 4.7	Penilaian Pegawai Terhadap Ujian Pembelajaran dalam <i>e-learning</i> .....	76
Gambar 4.8	Penilaian Pegawai Terhadap Manfaat <i>E-learning</i> dalam Pekerjaan .....	77

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Wawancara .....	96
Lampiran 2	Transkrip Hasil Wawancara .....	97
Lampiran 3	Transkrip Analisis Hasil Wawancara .....	120
Lampiran 4	Nilai <i>Pre Test</i> dan <i>Post Test</i> .....	126
Lampiran 5	Hasil Survei terhadap Pengguna <i>E-learning</i> tahun 2011 .....	137
Lampiran 6	Data <i>Courseware</i> BNI .....	139
Lampiran 7	Panduan <i>Competency Assessment</i> 2010 .....	143
Lampiran 8	Integrasi Pengembangan Kompetensi .....	144

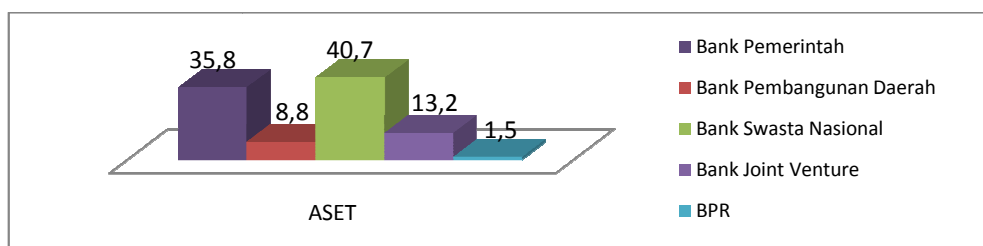
# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Industri perbankan merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam perekonomian demi menjaga keseimbangan, kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional. Stabilitas industri perbankan sangat mempengaruhi stabilitas perekonomian secara keseluruhan (*Sejarah Pendirian*, n.d). Industri perbankan selalu berkisar pada pembangunan ekonomi nasional, sehingga dukungan terhadap pembangunan nasional juga mendatangkan laba yang cukup besar. Misalnya, bank mendukung pembangunan infrastruktur antara lain energi listrik, lalu lintas, irigasi dan telekomunikasi, serta mengucurkan kredit dalam jumlah yang sangat besar. Faktor kunci lainnya adalah kredit yang pro-UKM. Sektor perbankan menjalankan strategi penyaluran modal kepada UKM, sehingga menciptakan lebih banyak kesempatan kerja dan membantu pemerintah mengatasi pengangguran dan kemiskinan (*Sektor Perbankan*, 2011).

Industri perbankan telah mengalami perubahan besar dalam beberapa tahun terakhir. Industri perbankan menjadi lebih kompetitif karena deregulasi peraturan. Saat ini, bank memiliki fleksibilitas pada layanan yang mereka tawarkan, lokasi tempat mereka beroperasi, dan tarif yang mereka bayar untuk simpanan deposito. Berdasarkan strukturnya perbankan Indonesia terdiri dari Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Ditinjau dari segi kepemilikan, di Indonesia terdapat bank milik Pemerintah, Bank Pembangunan Daerah, Bank Swasta Nasional, bank hasil *joint venture*, cabang bank-bank asing dan BPR (Prospektus BNI, 2010).



Gambar 1.1 Aset Bank

Sumber: Prospektus BNI, 2010

Gambar 1.1 adalah grafik aset bank berdasarkan kepemilikannya per 30 Juni 2010. Total aset bank milik Pemerintah adalah sebesar 35,8%, Bank Pembangunan Daerah adalah sebesar 8,8%, Bank Swasta Nasional adalah sebesar 40,7%, bank hasil *joint venture* adalah sebesar 13,2% dan BPR adalah sebesar 1,5%. Presentase tersebut diambil dari masing-masing dari total aset pada sektor perbankan Indonesia (Prospektus BNI, 2010).

Sektor perbankan di Indonesia terus mengalami perkembangan. Bank Umum jumlahnya mencapai lebih dari seratus, sedangkan BPR mencapai ribuan. Tabel 1.1 memperlihatkan perkembangan sektor perbankan dari tahun 2005 sampai tahun 2010.

**Tabel 1.1 Sektor Perbankan Indonesia Tahun 2005-2010**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Bank Umum</b>						
-Bank milik pemerintah	5	5	5	5	4	4
- Bank Pembangunan Daerah	26	26	26	26	26	26
-Bank Swasta Nasional	71	71	71	68	65	67
-Bank hasil joint venture dan cabang Bank Asing	29	28	28	25	26	26
<b>Total Bank Umum</b>	<b>131</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>124</b>	<b>121</b>	<b>123</b>
<b>Bank Perkreditan Rakyat (BPR)</b>	2.009	1.880	1.817	1.772	1.733	1.715

Sumber: Prospektus BNI, 2010

Industri perbankan Indonesia terus meningkatkan kinerjanya. Pada Maret 2011, perbankan nasional membukukan laba mencapai Rp 18,32 triliun atau naik 20,73 % dibanding periode yang sama tahun 2010 sebesar Rp 15,17 triliun. Data Biro Riset Infobank (BirI) mencatat, sepanjang tahun 2010 laba industri perbankan tumbuh 39,38% menjadi Rp 60,79 triliun dibanding tahun sebelumnya. (Sabda, 2011)

Berdasarkan data statistik Bank Indonesia menunjukkan pertumbuhan pesat aset sejumlah bank papan atas. Bahkan, pertumbuhannya sangat signifikan sehingga mengancam dan menggeser posisi bank lainnya. Aset bank di Indonesia masih dikuasai 10 bank besar di Indonesia. Berikut adalah tabel peringkat bank di Indonesia berdasarkan besaran aset yang dimiliki.



Tabel 1.2 Peringkat Bank Berdasarkan Aset

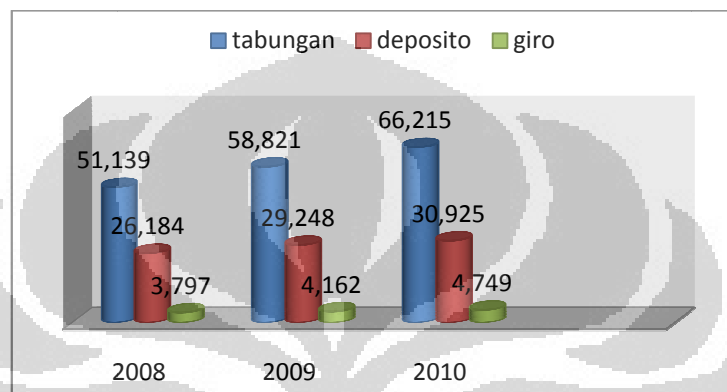
No	Nama Bank	2010		2011	
		Total asset (milyar)	Pangsa Pasar (%)	Total asset (milyar)	Pangsa Pasar (%)
1	PT Bank Mandiri Tbk	410.619	13,65	493.050	13,50
2	PT BRI (Persero) Tbk	395.396	13,14	456.382	12,49
3	PT Bank Central Asia Tbk	323.345	10,75	380,927	10,43
4	PT BNI (Persero)Tbk	241.169	8,02	289.458	7,92
5	PT Bank CIMB Niaga Tbk	142.932	4,75	164.247	4,50
6	PT Bank Danamon Indonesia Tbk	113.861	3,78	127.128	3,48
7	PT Pan Indonesia Bank Tbk	106.508	3,54	118.991	3,26
8	PT Bank Permata Tbk	74.040	2,46	101,540	2,78
9	PT BII Tbk	72.030	2,39	91,335	2,50
10	PT BTN (Persero) Tbk	68.334	2,27	89,277	2,44
	<b>Total</b>	<b>1.948.234</b>	<b>64,75</b>	<b>2.312.336</b>	<b>63,30</b>

Sumber: Statistik Perbankan Indonesia, 2011

PT Bank Negara Indonesia (BNI) Persero adalah salah satu pelaku dalam industri perbankan yang berada di peringkat ke-4 terbesar di Indonesia dalam hal aset. BNI adalah bank komersial tertua dalam sejarah Republik Indonesia. Bank ini didirikan pada tanggal 5 Juli tahun 1946. Saat ini BNI mempunyai 914 kantor cabang di Indonesia dan 5 di luar negeri yakni Hong Kong, London, Singapura, Tokyo dan New York. BNI juga memiliki anak perusahaan yang didirikan untuk mendukung penyediaan layanan jasa keuangan secara menyeluruh “*one-stop financial service*”, meliputi produk perbankan, asuransi, pembiayaan, pasar modal dan remittance. Hingga akhir Desember 2010, BNI memiliki 10 perusahaan anak yang bergerak di bidang perbankan, asuransi, pembiayaan, pasar modal dan remittance. Kepemilikan mayoritas di beberapa perusahaan anak ditujukan untuk menciptakan aliansi strategis guna memberikan nilai tambah bagi nasabah BNI. Aliansi strategis dan sinergi antar perusahaan anak maupun dengan BNI sebagai perusahaan induk, diharapkan mampu meningkatkan layanan dan dapat memberikan kontribusi optimal bagi segenap pemangku kepentingan BNI (Prospektus BNI, 2010).

BNI senantiasa menawarkan berbagai pilihan produk agar dapat memenuhi kebutuhan nasabah yang beragam. Selain menawarkan produk Tabungan dan Deposito berjangka, BNI juga menawarkan pilihan-pilihan inovatif

untuk melayani segmen nasabah spesifik. Bagi para pegawai perusahaan misalnya, BNI memberikan produk TAPPA, atau Taplus Pegawai dan Anggota, yang telah digunakan di lebih dari 100 korporasi dan institusi. Sedangkan produk Tabungan Bisnis, atau Taplus Bisnis, dirancang khusus bagi para wirausaha, yang kian menjadi salah satu segmen penting dalam peta usaha nasional. Berikut ini adalah grafik profil simpanan nasabah individu tahun 2008-2010:



Gambar 1.2 Profil Simpanan Nasabah Individu (milyar)

Sumber: Prospektus BNI, 2010

Pada Gambar 1.2 terlihat bahwa simpanan nasabah baik tabungan, deposito maupun giro terus meningkat tiap tahunnya. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa BNI dipercaya oleh nasabah sebagai bank yang memiliki pelayanan yang baik. Hal ini tentu berdampak positif terhadap BNI, selain kinerja meningkat loyalitas pelanggan juga meningkat.

BNI memiliki kelebihan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan para pesaingnya dalam pertumbuhan seiring dengan kondisi perekonomian global saat ini. Adapun keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh BNI yaitu: reputasi dan sejarah panjang yang kuat dan stabil sebagai bank terkemuka di Indonesia; memiliki platform jaringan distribusi yang tersebar di seluruh Indonesia; memiliki hubungan yang erat dengan basis nasabah korporasi besar, nasabah usaha kecil dan menengah dan nasabah retail; memiliki sumber dana pihak ketiga dari korporasi dan retail terkuat di Indonesia; Tim manajemen dan Karyawan BNI fokus pada sistem manajemen risiko dan sistem kontrol internal secara efektif; Senior Manajemen BNI memiliki pengalaman dan kepemimpinan yang ekstensif

di Industri Perbankan Indonesia; dan memiliki keberadaan yang kuat di perbankan Internasional (Prospektus BNI, 2010).

Pada tahun 2011, BNI berhasil terpilih sebagai Best of The Best atau BUMN Inovatif Terbaik dalam ajang Anugerah BUMN 2011. Selain itu BNI juga mendapat beberapa penghargaan lainnya, yaitu Kategori Inovasi Pemasaran Terbaik pertama, Kategori Inovasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) BUMN Terbaik pertama, dan Kategori Inovasi Manajemen BUMN Terbaik kedua (*BNI Sabet*, 2011). BNI juga mendapat predikat “The Rising Star Banking Service Excellence 2011” dalam ajang penghargaan Penganugerahan Banking Service Excellence Award 2011. BNI dinilai menjadi bank yang mengalami peningkatan kualitas layanan paling pesat selama tahun 2011, sebagaimana hasil survei yang dilakukan di Jakarta, Denpasar, Lampung, Makasar dan Malang oleh lembaga riset Marketing Research Indonesia (MRI). Penghargaan ini merupakan hasil upaya keras yang dilakukan semua elemen di BNI dengan motivasi dan komitmen memberikan layanan terbaik bagi nasabah (*BNI Raih*, 2011).

Kesuksesan-kuksesan yang berhasil diraih oleh BNI menunjukkan bahwa BNI telah memiliki performa yang baik. Peningkatan kinerja perusahaan tidak lepas dari usaha manajemen dan pegawai yang berkualitas. Persaingan di industri perbankan memberikan tantangan tersendiri bagi Sumber Daya Manusia (SDM) BNI. Maka untuk menghadapi tuntutan bisnis yang begitu tinggi, BNI pun mengerahkan segenap upaya untuk mengembangkan kapabilitas dan meningkatkan kapasitas SDM-nya dengan tujuan mengokohkan fondasi BNI sebagai Bank berkemampuan global (*Global Capability*).

BNI meyakini bahwa pegawai adalah aset utama yang harus dijaga, dipelihara, dan ditingkatkan kualitasnya (Laporan Tahunan, 2010). Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Dessler (2003) bahwa perusahaan perlu mengadaptasikan sistem SDM untuk mendukung kebutuhan strategis perubahan, dan memiliki kemampuan melaksanakan perubahan yang dibutuhkan. BNI berkeyakinan bahwa faktor yang penting dalam kesuksesan penerapan strategi bisnis adalah SDM yang berkualitas. BNI terus mengembangkan SDM yang dimiliki melalui berbagai inisiatif agar dapat mendukung strategi bisnis. Fokus

BNI adalah untuk terus memperkuat kemampuan eksekusi, meningkatkan akuntabilitas dan membuat insentif atas kinerja. BNI secara reguler mengadakan pelatihan yang ekstensif untuk meningkatkan pengetahuan mengenai produk, penjualan, kemampuan marketing, kemampuan manajemen risiko yang dimiliki oleh pegawai.

Peningkatan daya saing perusahaan sejalan dengan peningkatan kemampuan SDMnya. Oleh karena itu, BNI berupaya keras mengenali kompetensi-kompetensi yang merupakan kunci keberhasilan dalam berbisnis dan mengembangkan kemampuan pegawai agar menguasai kompetensi tersebut. Menurut Palan (2007) organisasi perlu meningkatkan kompetensi pegawainya agar berprestasi dan sukses. Kompetensi tersebut dapat mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi, di mana kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kemampuan orang-orangnya untuk meningkatkan kompetensi sebagai *sustainable competitive advantage*.

Berdasarkan Laporan Tahunan BNI tahun 2010, sebagai bentuk komitmen pengembangan kompetensi pegawai, setiap tahun BNI mengalokasikan anggaran sebesar 5% dari biaya personalia. Maka, BNI menciptakan beragam program pengembangan kompetensi dengan dukungan infrastruktur yang memadai dan instruktur pilihan yang berasal dari internal maupun dari eksternal serta kalangan profesional lainnya yang dianggap relevan dan memadai.

Pada tahun 2010 BNI melakukan penajaman kompetensi profil posisi-posisi bisnis, melakukan pengukuran terhadap kompetensi baru yang semula belum dipersyaratkan di BNI (*New Cluster of Expertise*) dan menindaklanjuti dengan pengembangan pegawai. BNI melakukan inisiatif-inisiatif di bidang pengembangan pegawai yaitu *Competency Profile*, *Competency Assessment*, dan *Competency Development*. Penajaman *Competency Profile* diselaraskan dengan arahan strategis perseroan. *Competency Assessment* secara terintegrasi untuk mengidentifikasi peningkatan-peningkatan kompetensi yang dibutuhkan. *Competency Development* dilakukan untuk meningkatkan kapabilitas para pegawai sesuai dengan arahan strategis perseroan dan kebutuhan bisnis (Laporan Tahunan, 2010).

Pengembangan kompetensi adalah penambahan kompetensi baru yang diperoleh dari interaksi antara situasi pekerjaan dan tugas yang nyata (Ley, Lindstaedt, & Albert, 2005). Pengembangan kompetensi merupakan instrumen dalam membuat konsep praktis organisasi pembelajar dan menambah nilai strategi organisasional, pengembangan SDM, pelatihan dan fungsi pembelajaran organisasi (Mulder dan Collins, 2007). Dari dua pendapat tersebut terlihat bahwa pengembangan kompetensi dapat dilakukan baik melalui proses dalam melakukan pekerjaan maupun dalam strategi organisasional seperti pelatihan dan pembelajaran.

Di BNI pengembangan kompetensi dilakukan dalam 2 (dua) besaran yaitu pengembangan *hard competences* dan *soft competencies*. Pengembangan *hard competencies* meliputi kegiatan pengembangan *skill* dan *knowledge*, sedangkan pengembangan *soft competencies* lebih mengarah pada peningkatan kompetensi yang bersifat *behavioral*, termasuk di dalamnya pengembangan *leadership*. Pengembangan *hard competencies* pada tahun 2010, dilakukan secara tersistematis dan terukur melalui metode klasikal (*in-house*) maupun melalui metode *e-learning* (Laporan Tahunan, 2010).

Pengembangan kompetensi tidak akan berhasil tanpa adanya sebuah pembelajaran (Schneckenberg, 2006). Hal ini disebabkan karena kompetensi merupakan manfaat pembelajaran (*learning outcomes*) yang diterima atau dikuasai setelah proses pembelajaran (Holmes dan Hooper, 2000). Pendapat tersebut serupa dengan apa yang dikatakan Drejer (2000) bahwa ketika kompetensi dikembangkan sangat terkait dengan proses pembelajaran yang menyebabkan manusia menjadi semakin kompeten. Pembelajaran yang efektif akan memberikan suatu perubahan. Perubahan dapat terjadi dalam sikap, cara berpikir, keyakinan dan kebiasaan. Pembelajaran melibatkan pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan penerapan. Hal ini mengartikan bahwa kompetensi dikembangkan melalui sebuah proses pembelajaran yang efektif.

*E-learning* merupakan salah satu metode pembelajaran yang dapat digunakan bagi organisasi dalam mengembangkan pegawainya. Dalam artikel yang ditulis oleh Ehlers (2006) disebutkan bahwa *e-learning* merupakan sebuah tantangan untuk pengembangan kompetensi. Ehler menjelaskan bahwa dalam

pendidikan tinggi *e-learning* kolaboratif berpotensi menstimulus pengembangan kompetensi. Dalam konteks lingkungan kerja, Tobias Ley, Stefanie N. Lindstaedt dan Dietrich Albert (2005) mengatakan bahwa inisiatif *e-learning* ditujukan untuk pengembangan kompetensi tenaga kerja yang dilakukan dengan membangun hubungan antara kompetensi dan tugas juga memandang pengembangan kompetensi sebagai proses sebuah pembelajaran.

*E-learning* merupakan cara pembelajaran yang memiliki kelebihan yaitu dapat diakses di mana saja dan kapan saja sehingga memudahkan pegawai untuk melakukan proses pembelajaran (*learner centric*). Hal tersebut yang dilakukan oleh BNI yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas, fleksibilitas, dan skala fungsi pelatihan di BNI. Dari hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti selama melakukan praktek kerja di BNI, metode *e-learning* di BNI dilatarbelakangi oleh jumlah pegawai yang mencapai  $\pm 24000$  tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Hal ini menyebabkan kesulitan dalam program pelatihan dan pendidikan bagi pegawai yang berada di daerah. Dengan adanya *e-learning* dapat menjangkau pegawai di seluruh wilayah Indonesia (Hasil Rapat Internal tanggal 25 Januari 2012).

Pada awal program *e-learning* dilaksanakan, dibangun *e-learning Champion (eChamp)* di masing-masing unit cabang untuk mendorong pegawai menggunakan metode *e-learning*. *Champion-champion* yang terpilih adalah pegawai yang mengerti teknis komputer, memiliki pengaruh terhadap orang lain, memiliki motivasi belajar dan memotivasi orang lain untuk belajar. Setiap unit cabang dipilih 1-2 *champion*, kemudian diberi *reward* dan pelatihan khusus di pusat. *Champion-champion* ini ditugaskan untuk mendorong rekan kerja lainnya untuk menggunakan *e-learning*. Namun saat ini metode *e-learning* dijadikan sebagai prasyarat untuk mengikuti pelatihan klasikal tertentu, sehingga pegawai mau tidak mau wajib menggunakan *e-learning*. Perubahan ini berdampak pada pengguna *e-learning* di BNI semakin meningkat (Hasil Rapat Internal tanggal 25 Januari 2012).

Program *e-learning* BNI telah terbukti dapat menawarkan peluang belajar yang fleksibel di mana pegawai dapat berpartisipasi tanpa mengganggu aktivitas kerja sehari-hari. Berdasarkan informasi yang diperoleh peneliti selama

melakukan praktek kerja di BNI, keuntungan metode *e-Learning* yang paling signifikan adalah penghematan biaya pelatihan, yaitu sebesar 274 milyar sampai tahun 2008. Keuntungan lainnya ialah peningkatan kompetensi dapat dimonitor dengan lebih baik. Keberhasilan implementasi *e-learning* BNI dibuktikan dengan diraihnya penghargaan “E-Learning Award 2007” kategori “Best Online Learning” untuk kelompok perusahaan yang diselenggarakan oleh Majalah SWA.

## 1.2. Perumusan Masalah

Semakin besarnya tuntutan bagi organisasi untuk terus melakukan perubahan strategi bisnis dalam persaingan bisnis yang sangat pesat. Pengembangan sumber daya manusia sebagai aset penting perusahaan perlu dilakukan dengan berbagai upaya yang efektif dan efisien. Kompetensi pegawai merupakan faktor yang menentukan kinerja pegawai yang perlu dikembangkan (Palan, 2007). Pengembangan pegawai merupakan konsep praktis dari organisasi untuk menambah nilai strategi organisasional, pengembangan SDM, pelatihan dan fungsi pembelajaran organisasi (Mulder dan Collins, 2007). Pembelajaran bagi pegawai merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kompetensi guna menghasilkan performa yang baik. *E-learning* merupakan salah satu metode pembelajaran yang dapat digunakan oleh BNI untuk mengembangkan kompetensi pegawai. *E-learning* dapat menjangkau seluruh pegawai, sehingga pengembangan kompetensi dapat dilakukan secara efektif.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka pokok permasalahan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui metode pembelajaran *e-learning* di BNI?
- 2) Kompetensi apa yang dapat dikembangkan melalui metode pembelajaran *e-learning*?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui metode pembelajaran *e-learning* di BNI dan

untuk mengetahui kompetensi apa yang dapat dikembangkan melalui metode pembelajaran *e-learning*.

#### **1.4. Signifikansi Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara akademis maupun secara praktis.

##### **1.4.1 Signifikansi Akademis**

Secara akademis, penelitian ini bermanfaat untuk menambah wacana pengetahuan mengenai pengembangan kompetensi melalui metode pembelajaran *e-learning* dan dampaknya bagi pegawai. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat sebagai literatur bagi penelitian berikutnya yang mengkaji masalah yang sama.

##### **1.4.2 Signifikansi Praktis**

Bagi praktisi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pertimbangan bagi pihak-pihak yang berkepentingan khususnya perusahaan yang menjadi objek dalam penelitian ini agar dapat memanfaatkan pentingnya pengembangan kompetensi melalui metode pembelajaran *e-learning* dalam mengembangkan sumber daya manusia. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat sebagai masukan bahwa *e-learning* merupakan strategi pengembangan pegawai guna mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

#### **1.5. Batasan Penelitian**

Batasan penelitian diperlukan peneliti sehingga peneliti tidak melakukan penelitian yang berada di luar kemampuan, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, ketersediaan waktu, tenaga dan sebagainya. Pada penelitian ini hanya dilakukan terkait dengan pokok permasalahan dan tujuan penelitian yaitu mengenai pengembangan kompetensi melalui metode pembelajaran *e-learning*. Dalam hal ini kompetensi yang dimaksud ialah jenis kompetensi fungsional yang dapat dikembangkan melalui metode pembelajaran *e-learning*. Penelitian hanya dilaksanakan di PT Bank Negara Indonesia sebagai tempat penelitian.



Selain itu, pelaksanaan penelitian hanya terbatas dalam rentang waktu tiga bulan yaitu Bulan Maret hingga Bulan Mei 2012.

#### **1.6. Sistematika Penulisan**

Penelitian ini disusun dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

##### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Bab ini akan menjelaskan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

##### **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini mencakup penelitian terdahulu dan teori-teori yang menjadi acuan dalam melakukan penelitian.

##### **BAB 3 METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yang mencakup pendekatan penelitian, jenis penelitian, strategi dan teknik pengumpulan data, informan, hipotesa kerja, site penelitian, teknik analisis data dan keterbatasan penelitian.

##### **BAB 4 PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang analisis dan pembahasan hasil penelitian yaitu mengenai pengembangan kompetensi melalui metode pembelajaran *e-learning* di BNI.

##### **BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi simpulan dari hasil analisis dan saran yang diberikan kepada BNI sebagai objek penelitian terkait mengenai pengembangan pegawai melalui metode pembelajaran *e-learning*.

## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian dengan judul “Pengembangan Kompetensi melalui Metode Pembelajaran *e-learning* di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk”, perlu melakukan peninjauan terhadap penelitian-penelitian sebelumnya yang terkait dengan penelitian ini. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan tiga penelitian pendahulu sebagai literatur penelitian ini.

Penelitian pertama yang digunakan sebagai literatur dalam penelitian ini ialah jurnal yang berjudul “*Competency Development in Knowledge Management and e-Learning: Supporting Informal Workplace Learning*” oleh Tobias Ley, Stefanie N. Lindstaedt dan Dietrich Albert, University of Graz, Austria. Penelitian ini bertujuan menunjukkan bagaimana kompetensi membangun hubungan yang kuat antara kompetensi dan tugas-tugas di mana mereka diterapkan yang dapat digunakan untuk mendukung pengembangan kompetensi dalam *Knowledge Management* dan *eLearning*. Pada penelitian ini dikatakan bahwa kompetensi sangat berhubungan dengan *knowledge management* dan *e-learning*. Inisiatif *knowledge management* dan *e-learning* ditujukan untuk mengembangkan kompetensi tenaga kerja yang dilakukan dengan menggunakan dua metode manajemen kompetensi. Kedua prinsip tersebut dijelaskan dengan hasil studi kasus di sebuah lembaga penelitian dengan 30 anggota, yang disebut sebagai *Research Ltd*. Penelitian ini menggunakan konsep kompetensi-kinerja Korossy yaitu *task competency matrix* untuk *Research Ltd*. Dua skenario tersebut menggambarkan integrasi ruang kompetensi menjadi lingkungan pembelajaran di tempat kerja yang mendukung untuk mempelajari repositori pengetahuan dan meningkatkan mekanisme umpan balik dalam proses *coaching*.

Penelitian kedua adalah penelitian yang berjudul “*Stepping up the Ladder Competence Development Through E-Learning?!?*” oleh Ehlers, D. Schneckenberg, & H. Adelsberger (2008), Jerman. Pada penelitian ini dikatakan bahwa *e-learning* mengubah cara belajar terutama dari cara distributif menjadi kolaboratif. Hal ini memungkinkan *e-learning* untuk meningkatkan jenjang, dan

beralih ke kompetensi yang berorientasi model pedagogis. Tiga langkah yang diambil, yaitu perubahan *e-learning* yang dijalankan saat ini dieksplorasi dan diringkas, konsep kompetensi didefinisikan, dan kondisi pedagogis untuk *e-learning* yang berorientasi pada kompetensi dijabarkan. Penerapan *e-learning*, khususnya dalam penggunaan teknologi web 2.0, dapat memainkan peran berharga dalam kemajuan universitas terhadap model pendidikan yang lebih holistik yang mencakup sebagian besar dari tindakan dan refleksi dalam pembelajaran siswa. Penelitian ini mengacu pada siklus pengalaman pembelajaran Kolb kolaborasi antar rekan berbasis web kelompok kerja dan penggunaan *e-Portfolio* sebagai dua dasar kegiatan pembelajaran yang dapat ditingkatkan dengan teknologi untuk mendorong pengembangan kompetensi mahasiswa dalam bidang pendidikan. Hasilnya menunjukkan *E-learning* dapat meningkatkan jenjang pengembangan kompetensi dan menunjukkan peran sendiri dalam perubahan secara keseluruhan.

Penelitian ketiga yang menjadi literatur ialah Skripsi Universitas Indonesia oleh Nurhayati dengan judul “Pengembangan Kompetensi Melalui Organisasi Pembelajaran: PT Pertamina (Persero) Unit Pemasaran III” tahun 2005. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana pengembangan kompetensi melalui organisasi pembelajaran sebagai pengalaman oleh Upms III. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dimana menggunakan analisis deskriptif yang berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan karyawan dan pihak yang terkait dalam UPms III. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa pengembangan kompetensi personal di Upms III mengikuti model organisasi pembelajaran yang dikemukakan oleh Marquadt dan Reynold. Ini ditransformasikan ke dalam manajemen kualitas yang dibandingkan dengan berbagai program, salah satunya ialah Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Pengembangan kompetensi pegawai juga dilakukan dengan melaksanakan aktivitas SDM berdasarkan kompetensi, yang meliputi pengadaan dan seleksi, penempatan dan perencanaan suksesi serta kompensasi untuk kompetensi dan sistem manajemen kinerja.

Tiga penelitian terdahulu memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaan terletak pada pemilihan tema penelitian yaitu mengenai

pengembangan kompetensi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya ialah terletak pada tujuan penelitian, waktu penelitian, objek penelitian, dan metode penelitian. Penelitian dengan judul “Pengembangan Kompetensi Melalui Metode Pembelajaran *e-learning* di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk”, bertujuan untuk mengetahui apakah pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui metode pembelajaran *e-learning* di BNI. Objek penelitian pada penelitian ini adalah BNI. Sedangkan pendekatan penelitian yang digunakan ialah pendekatan kualitatif, dengan teknik wawancara mendalam (*dept interview*) kepada pegawai dan pihak yang terkait dengan pengembangan kompetensi dan *e-learning* di BNI. Jenis penelitian ialah deskripsi karena ingin menggambarkan pengembangan kompetensi melalui metode pembelajaran *e-learning* di BNI.

Tabel 2.1 merupakan ringkasan mengenai penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu

	Penelitian I	Penelitian II	Penelitian III
Nama peneliti	Tobias Ley, Stefanie N. Lindstaedt dan Dietrich Albert	Ehlers, D. Schneckenberg, & H. Adelsberger	Nurhayati
Judul penelitian	<i>Competency Development in Knowledge Management and e-Learning: Supporting Informal Workplace Learning</i>	<i>Stepping up the Ladder Competence Development Through E-Learning?!</i>	Pengembangan Kompetensi Melalui Organisasi Pembelajaran: PT Pertamina (Persero) Unit Pemasaran III
Tempat	Austria	Jerman	Indonesia
Tahun	2005	2008	2005
Pendekatan	Kuantitatif	Kualitatif	Kualitatif

Tabel 2.1 (sambungan)

Temuan	Penelitian menunjukkan bagaimana ruang kompetensi membangun hubungan antara tugas dan kompetensi dapat mendukung pembelajaran di tempat kerja informal. Inisiatif <i>Knowledge Management</i> dan <i>eLearning</i> dapat digunakan untuk mengembangkan kompetensi tenaga kerja.	Penerapan <i>e-learning</i> , khususnya penggunaan teknologi web 2.0, dapat memainkan peran berharga dalam kemajuan universitas terhadap model pendidikan dalam pembelajaran siswa. <i>E-learning</i> dapat meningkatkan jenjang dan menunjukkan peran sendiri dalam pengembangan kompetensi dan perubahan secara keseluruhan.	Pengembangan kompetensi personal di Upms III mengikuti model organisasi pembelajaran oleh Marquadt dan Reynold. Ini ditransformasikan ke dalam manajemen kualitas yang dibandingkan dengan berbagai program, salah satunya ialah Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA).
--------	---	--	---

Sumber: Diolah oleh Peneliti

## 2.2. Kerangka Teori

### 2.2.1 Pengembangan Kompetensi

#### 2.2.1.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat dilakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Dalam konteks bisnis, kompetensi diartikan sebagai keahlian individual untuk menunjukkan pengetahuan dan keahlian dalam menghasilkan produk atau jasa sesuai standar yang ditetapkan, dan juga kemampuan untuk mentransfer pengetahuan dan kemampuan tersebut ke konteks baru dan berbeda (Palan, 2007). Sedangkan Shermon (2004) menjelaskan bahwa kompetensi memiliki dua pengertian yang relevan yaitu sebagai kemampuan individu untuk menunjukkan kinerja yang efektif dalam pekerjaannya, dan apa yang dipersyaratkan bagi individu untuk mencapai kinerja yang efektif tersebut. Dua pengertian tersebut sangat erat namun berbeda. Pengertian kedua menyangkut apa yang penting untuk sukses dalam pekerjaan, sedangkan pengertian pertama berhubungan dengan tingkat di mana individu melakukan pekerjaan, apa yang penting untuk pekerjaan tersebut.

Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai berikut:

*“A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job situation.”*

Dari pengertian tersebut diuraikan bahwa *underlying characteristic* bermakna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan merupakan bagian yang paling lama bertahan di dalam kepribadian seseorang serta dapat memprediksi perilaku dalam berbagai macam situasi dan berbagai tugas. *Causality related* bermakna bahwa kompetensi memprediksi perilaku dan kinerja. *Criterion-referenced* mengandung makna bahwa kompetensi sebetulnya memprediksi siapa mengerjakan dengan baik atau dengan sangat buruk yang diukur dengan kriteria atau standar yang digunakan.

Berkaitan dengan pemahaman mengenai kompetensi sebagai *underlying characteristic* seseorang, Spencer dan Spencer (1993) menyebutkan ada lima jenis karakteristik kompetensi, yaitu:

a. *Motives* (motif)

*Motive* adalah sesuatu secara konsisten dipikirkan yang menyebabkan seseorang bertindak. *Motives* mampu menggerakkan, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju kepada tindakan tertentu atau kepada tujuan. Orang-orang yang termotivasi untuk mencapai sesuatu secara konsisten membuat sasaran yang menantang untuk dirinya sendiri, bertanggungjawab untuk menyelesaikannya, dan menggunakan umpan balik untuk melakukannya dengan lebih baik. *Motives* meliputi orientasi pada pencapaian tugas (*Achievement orientation*), dan dampak dan pengaruh (*Impact and influence*). *Impact and influence* ini mencerminkan niat untuk mendekati, meyakinkan, mempengaruhi, atau membuat terkesan orang lain, agar mereka mendukung agenda tertentu atau mereka menjadi terpengaruh.

b. *Traits* (watak)

Karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi. *Traits* meliputi inisiatif (*Initiative*), bekerja sama dengan tim (*Teamwork and cooperation*), dan membangun kebersamaan (*Developing others*). *Teamwork and cooperation* berarti kemauan sungguh-sungguh untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain, menjadi bagian sebuah tim, bekerja bersama sehingga menjadi lebih kompetitif. *Developing others*, berupa kemauan untuk mengembangkan orang lain. Esensi dari kompetensi ini terletak pada kemauan serius untuk mengembangkan orang lain dan dampaknya ketimbang sebuah peran formal.

c. *Self concept* (konsep diri)

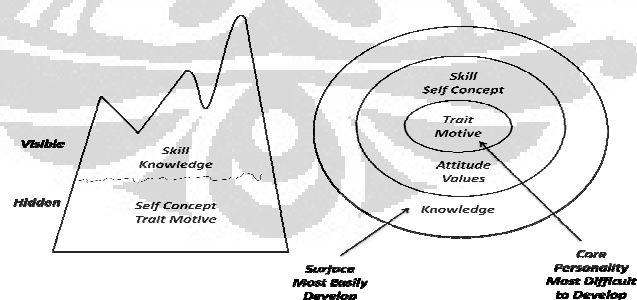
Karakteristik yang menitikberatkan pada sikap-sikap seseorang, nilai-nilai yang dianut, atau citra diri. *Self concept* terdiri dari percaya diri (*self confidence*) dan kontrol diri (*self control*). *Self confidence* adalah keyakinan terhadap kemampuan diri menyelesaikan sebuah tugas. *Self control* adalah kemampuan untuk menjaga emosi dan meredam aksi negatif ketika sedang marah, tatkala berhadapan dengan oposisi atau tindakan kasar dari orang lain, atau saat bekerja dalam kondisi stress.

d. *Knowledge* (pengetahuan)

Karakteristik ini merupakan kompetensi yang kompleks. *Knowledge* menginformasikan bahwa seseorang memiliki kadar pada bidang-bidang khusus. *Knowledge* meliputi senantiasa mencari informasi (*Information seeking*) dan keahlian teknis (*technical expertise*). *Conceptual thinking* adalah memahami sebuah situasi atau masalah dengan menempatkan setiap bagian menjadi satu kesatuan untuk mendapatkan gambar yang lebih besar. Termasuk kemampuan mengidentifikasi pola atau hubungan antar situasi yang tidak secara jelas terkait; mengidentifikasi isu mendasar atau kunci dalam situasi yang kompleks. *Conceptual thinking* bersifat kreatif, konseptual, atau induktif.

e. *Skill* (keahlian)

Kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas fisik tertentu atau yang berhubungan dengan tugas-tugas memerlukan pikiran. *Skill* terdiri dari berpikir analisis (*analytical thinking*), dan berpikir konseptual (*conceptual thinking*). *Analytical thinking* adalah kemampuan memahami situasi dengan rincinya menjadi bagian-bagian kecil, atau melihat implikasi sebuah situasi secara rinci. *Conceptual thinking* adalah memahami sebuah situasi atau masalah dengan menempatkan setiap bagian menjadi satu kesatuan untuk mendapatkan gambar yang lebih besar.



Gambar 2.1 Titik Pusat dan Permukaan Kompetensi

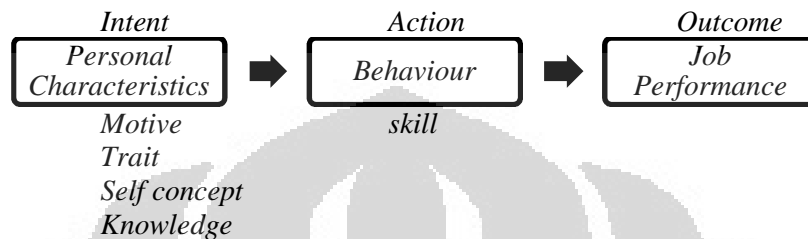
Sumber: Spencer & Spencer (1993)

Gambar 2.1 menunjukkan bahwa tipe atau tingkat kompetensi mempunyai implikasi praktis terhadap perencanaan SDM. Kompetensi pengetahuan dan keahlian cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia. Sedangkan



kompetensi konsep diri, watak dan motif cenderung lebih tersembunyi (*hidden*), di bagian dalam dan berhubungan dengan pusat dari pribadi seseorang.

Berkaitan dengan pengertian kompetensi sebagai *Causality related* menurut Spencer dan Spencer (1993) digambarkan dalam bagan di bawah ini:



Gambar 2.2 *Competency Causal Flow Model*

Sumber: Spencer dan Spencer (1993)

Berdasarkan pada Gambar 2.2 kompetensi yang terdiri dari *motive*, *traits*, dan *self concept* diharapkan dapat memprediksi hasil kerja (*outcomes*) seseorang. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan (*intent*), yang merupakan dorongan *motive* atau *trait* yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh hasil kerja (*outcome*). Spencer mencontohkan, kompetensi *knowledge* dan *skill* tanpa kecuali termasuk juga *motive*, *trait*, atau *self concept* yang mendorong *knowledge* dan *skill* untuk digunakan.

Spencer dan Spencer (1993) juga membagi kompetensi menjadi dua kategori, yaitu:

a. *Threshold Competencies*

Kompetensi *threshold* merupakan karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh setiap orang agar dapat melaksanakan pekerjaannya, tetapi tidak untuk membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dari yang berkinerja rata-rata. Misalnya, kompetensi *threshold* untuk seorang *sales* adalah pengetahuan tentang produk atau kemampuannya untuk mengisi formulir.

b. *Differentiating Competencies*

Kompetensi *differentiating* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan yang berkinerja rendah. Misalnya,

seorang yang memiliki orientasi motivasi biasanya yang diperhatikan pada penetapan tujuan yang melebihi apa yang ditetapkan organisasi. Kompetensi seorang sales yang bermotivasi tinggi dapat menetapkan target yang jauh lebih tinggi daripada yang kinerjanya pada tingkat rata-rata.

Berdasarkan penelitian oleh Dargai (2011), kompetensi diklasifikasikan menjadi *hard competence* dan *soft competence*. *Hard competence* berdasarkan latar belakang pendidikan dan pengetahuan, sedangkan *soft competence* dapat berasal dari kepribadian seorang individu namun masih berakar pada pengetahuan. Dalam hal ini Dargai mengklasifikasikan kompetensi ke dalam empat komponen elemen yang berbeda, yaitu:

- a. *Skill* (keahlian), kompetensi ini merupakan pengalaman praktis yang dikembangkan selama pelatihan. Seperti halnya kompetensi, *skill* juga dapat diklasifikasikan menjadi *hard skill* dan *soft skill*. Pengetahuan teknis merupakan bagian dari *hard skill*, dan kemampuan yang bergantung pada kepribadian dianggap sebagai *soft skill*. *Soft skill* juga termasuk keterampilan interaksi dan keterampilan motivasi.
- b. *Knowledge* (pengetahuan), sebagai produk pembelajaran. Pengetahuan adalah informasi yang perlu diketahui untuk melakukan pekerjaan.
- c. Atribut Personal, elemen kompetensi ini berkaitan dengan karakteristik yang melekat pada diri seseorang. Hal ini penting untuk mengembangkan pengetahuan dan keahlian.
- d. *Behavioral* (perilaku), elemen kompetensi ini merupakan manifestasi yang memanfaatkan pengetahuan, keahlian, dan karakteristik pribadi.

Dalam bukunya Palan (2007) mengklasifikasikan kompetensi ke dalam beberapa jenis, antara lain:

- a. Kompetensi Inti (*core competence*), sekumpulan keahlian dan teknologi yang secara kolektif memberi keunggulan bersaing (*competitive advantage*) suatu perusahaan. Kompetensi inti memenuhi tiga kriteria mencakup nilai bagi pelanggan, memiliki perbedaan dengan pesaing, dan mendorong keberhasilan organisasi di masa depan (*extendability*).
- b. Kompetensi fungsional, kompetensi yang mendeskripsikan kegiatan kerja dan output, seperti pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk

melakukan sebuah pekerjaan. Kompetensi ini berhubungan dengan level posisi dalam organisasi.

- c. Kompetensi perilaku, karakteristik dasar yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Kompetensi ini berada pada level individu.
- d. Kompetensi peran (*role competence*), hal-hal yang berkaitan dengan upaya dan peran di dalam tim, seperti upaya dan peran pemimpin kelompok dan anggotanya. Kompetensi peran berkaitan dengan level posisi yang merujuk pada peran yang harus dijalankan oleh seseorang di dalam sebuah tim.

Menurut Delamare dan Winterton (2005) membandingkan kompetensi ke dalam lima dimensi, antara lain:

- a. *Cognitif competence* (kompetensi kognitif), kompetensi kognitif mencakup konsep dan teori yang menyokong, sebaik pengetahuan *tacit* yang diperoleh dari pengalaman. Pengetahuan (*know-that*) dilandaskan oleh pemahaman (*know-why*), yang dibedakan dari kompetensi.
- b. *Functional competence* (kompetensi fungsional), mencakup *skill* (*know-how*), yang merupakan apa yang bisa dilakukan oleh seseorang.
- c. *Personal competence* (kompetensi personal), disebut juga kompetensi perilaku (*know how to behave*). Hal ini didefinisikan sebagai karakteristik yang dimiliki seseorang yang hubungan sebab akibat dengan kinerja yang efektif dalam pekerjaan.
- d. *Ethical competence* (kompetensi etis), sebagai kepemilikan nilai-nilai pribadi dan profesional yang sesuai dan kemampuan untuk membuat penilaian berdasarkan dalam pekerjaan yang berhubungan dengan situasi.
- e. *Meta-competence* (meta-kompetensi), kemampuan untuk menghadapi ketidakpastian, serta dengan pembelajaran dan refleksi.

### 2.2.1.2 Pengertian Pengembangan Kompetensi

De Vos et al (2011) mendefinisikan pengembangan kompetensi sebagai ciri-ciri yang penting dalam manajemen kompetensi yang mencakup semua kegiatan yang dibawa oleh organisasi dan pegawai untuk memelihara atau meningkatkan fungsional pegawai, pembelajaran dan kompetensi karir.

Menurut Ley dan Albert (2005) pengembangan kompetensi adalah penambahan kompetensi baru yang diperoleh dari interaksi antara situasi pekerjaan dan tugas yang nyata. Hal tersebut diartikan bahwa kompetensi baru yang sedang dikembangkan saat seseorang memasuki situasi baru di mana tindakan tidak ditentukan, atau dihadapkan dengan persyaratan tugas baru. Definisi lain dari pengembangan kompetensi adalah penciptaan model untuk menentukan kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan dan industri tertentu atau untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan kemampuan (*talent*) yang dimiliki oleh pegawai (Ennis, 2008).

Pengembangan kompetensi merupakan instrumen dalam membuat konsep praktis organisasi pembelajar dan menambah nilai strategi organisasional, pengembangan sumber daya manusia, pelatihan dan fungsi pembelajaran organisasi (Mulder dan Collins, 2007). Hal ini selaras dengan apa yang disampaikan oleh Sunthonkanokpong et al (2011) bahwa pengembangan kompetensi merupakan bagian integral dari pengembangan SDM. Dalam hal ini dapat diartikan bahwa pengembangan kompetensi merupakan bagian penting dalam pengembangan SDM untuk menciptakan SDM yang berkualitas. SDM yang berkompeten dapat menghasilkan kinerja yang baik yang pada akhirnya dapat meningkatkan performa perusahaan.

Dalam buku yang berjudul “*A Guide to Competency Development in the Civil Service: Performance Management & Development System*” (2011), dijelaskan bahwa pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui beberapa metode.



Gambar 2.3 *Competency Development*

Sumber: Centre for Management & Organisation Development (2011)

Gambar 2.3 memperlihatkan bahwa pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui tiga metode yaitu *On The Job Learning* (pembelajaran dalam pekerjaan), *Formal Learning Intervention* (intervensi pembelajaran formal), dan *Self Managed Learning* (Pembelajaran mandiri atau *e-learning*).

a. *On the job learning*

*On the job learning* merupakan pengembangan kompetensi yang diperoleh dari lingkungan kerja sehari-hari. Sebagian besar pekerjaan berhubungan dengan keahlian (*skill*), pengetahuan, dan perilaku yang telah dipelajari di tempat kerja atau dari rekan kerja. Lini manajer memiliki peran penting untuk membangun lingkungan belajar di tempat kerja dan memastikan bahwa pembelajaran tersebut tepat dikelola dengan baik. Proses ini dapat dilakukan melalui mentoring dan *coaching*.

b. *Formal learning intervention*

Pembelajaran formal ialah pembelajaran secara konvensional seperti pelatihan di kelas. Hal ini merupakan pelengkap dari metode *on the job learning*. Pengembangan pengetahuan, *skill*, dan perilaku harus berhubungan dengan lingkungan kerja jika pembelajaran ditujukan untuk dipertahankan dan ditingkatkan.

c. *Self managed learning*

*Self managed learning* atau *e-learning* merupakan metode pembelajaran yang ditujukan agar pembelajar secara mandiri belajar sendiri. Semakin berkembangnya teknologi, *e-learning* semakin menjadi metode belajar yang layak untuk melengkapi atau menambah bentuk pembelajaran tradisional dan menawarkan solusi pembelajaran yang sangat baik dan inovatif. *E-learning* dapat diartikan dengan berbagai cara tetapi biasanya mungkin melibatkan interaktif materi pembelajaran yang diakses melalui Internet atau Intranet atau CD/DVD.

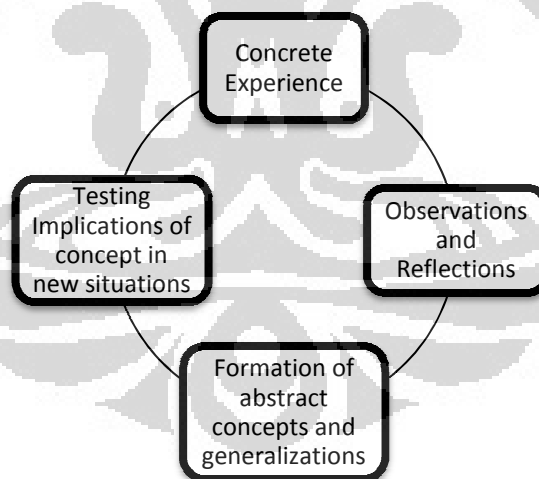
## 2.2.2 Metode Pembelajaran *e-learning*

### 2.2.2.1 Pengertian *e-learning*

Sebelum mendefinisikan mengenai *e-learning*, perlu pemahaman mengenai pembelajaran (*learning*) terlebih dahulu. Kim (dalam Michael, 2006)

mendefinisikan mengenai pembelajaran adalah sebagai proses untuk meningkatkan kapasitas dengan suatu tindakan. Hal ini diperjelas oleh Reynold (dalam Michael, 2006) bahwa pembelajaran adalah proses di mana seseorang mempelajari pengetahuan, keterampilan dan kapabilitas baru. Pernyataan tersebut sama dengan apa yang dinyatakan oleh Padler (dalam Michael, 2006) bahwa pembelajaran menyangkut tentang upaya meningkatkan pengetahuan atau keterampilan yang sudah ada. Rosenberg (2001) menjelaskan pembelajaran dalam konteks bisnis adalah sebuah proses di mana orang-orang memperoleh *skill* atau pengetahuan baru untuk tujuan meningkatkan kinerja. Pembelajaran berhubungan dengan pegawai agar bekerja lebih cepat, lebih baik, dan lebih cerdas sehingga pegawai maupun organisasi mendapatkan manfaat bisnis.

Pembelajaran menggambarkan bagaimana orang belajar, tetapi tiap pembelajar (*learner*) memiliki gaya yang berbeda atau pendekatan khusus dalam sebuah pembelajaran. Klasifikasi gaya pembelajaran yang terkenal ialah menurut Kolb. Berikut gambaran klasifikasi tipe pembelajaran oleh Kolb.



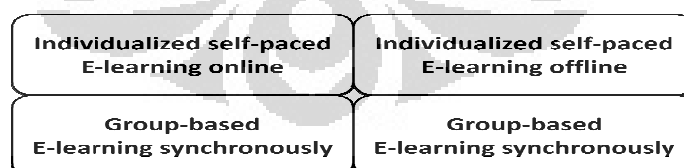
Gambar 2.4 *Learning Cycle* Menurut Kolb

Sumber: Michael (2006)

*E-learning* merupakan suatu bentuk pembelajaran yang menggunakan media elektronik sebagai pendukung proses-proses mengajar maupun belajar (*teaching and learning*) yang menggabungkan seluruh aktivitas belajar baik itu individual maupun grup secara sinkron atau tidak. *E-learning* didefinisikan

sebagai pengantar administrasi kesempatan pembelajaran dan didukung dengan komputer, network dan teknologi berbasis web untuk membantu kinerja dan pengembangan individu. *E-Learning* meningkatkan pembelajaran dengan memperluas dan menambah pembelajaran *face to face* daripada menggantikannya (Pollard dan Hillage dalam Michael, 2006). Menurut Rosenberg (2001) *e-learning* merupakan penggunaan teknologi internet untuk menyampaikan susunan solusi yang dapat meningkatkan pengetahuan dan kinerja.

Noe (2010) mengemukakan bahwa terdapat tiga karakteristik penting dalam pembelajaran *e-learning*. Pertama, *e-learning* berkaitan dengan jaringan elektronik yang memungkinkan informasi dan instruksi disampaikan, dibagi, dan diperbaharui secara instant. Kedua, *e-learning* disampaikan kepada *learner* menggunakan komputer dengan teknologi internet. Ketiga, *e-learning* fokus pada solusi pembelajaran yang melebihi pelatihan tradisional termasuk penyampaian informasi dan alat untuk meningkatkan kinerja. Namun, *E-learning* bukan tentang teknologi tetapi tentang pembelajaran berbasis teknologi. Bagaimanapun, ini merupakan penggunaan intranet yang telah ditawarkan dalam bidang pembelajaran. Dalam bentuk pengembangan, *e-learning* merupakan pendekatan yang lebih luas untuk pembelajaran daripada pengembangan, khususnya ketika dipadukan dengan metode pembelajaran yang lain. Berikut ini adalah beberapa bentuk aktivitas suatu *e-learning* dilakukan, (Naidu, 2006):



Gambar 2.5 *E-learning Modalities*

Sumber: Naidu, 2006

a. *Individualized self-paced e-learning online*

Situasi di mana seorang individu melakukan proses belajar dengan mengakses sumber materi (*content resources*) melalui intranet maupun internet. Tipikal dari bentuk aktivitas pertama ini merupakan suatu contoh

di mana seorang pelajar melakukan proses belajar melalui media internet ataupun menggunakan internet sebagai sumber data/materi.

b. *Individualized self-paced e-learning offline*

Situasi di mana seorang individu melakukan aktivitas belajar dengan mengakses *database* dari materi yang dituju maupun suatu paket data materi belajar secara *offline* (tidak terhubung ke media intranet ataupun internet). Tipikal bentuk aktivitas ini adalah belajar dengan menggunakan materi yang sudah tersimpan dalam media hard disk, CD/DVD, dan lain-lain.

c. *Group-based e-learning synchronously*

Situasi di mana suatu grup yang terdiri dari para pelajar dan bekerjasama dalam proses belajar secara *real-time* melalui media intranet maupun internet. Dalam tipikal ini, juga termasuk aktivitas *text-based conferencing* dengan komunikasi satu atau dua arah dengan menggunakan audio & video conferencing. Contoh dari aktivitas ini adalah dua orang pelajar atau lebih yang melakukan kolaborasi melalui *real-time chat* atau *audio & video conferencing*.

d. *Group-based e-learning asynchronously*

Bentuk aktivitas ini mengarah pada situasi di mana pembelajar yang melakukan komunikasi dan kolaborasi proses belajar tetapi aktivitas proses belajar tidak dilakukan secara *real-time* atau adanya jeda waktu (*time-delay*). Salah satu contoh tipikal dari aktivitas proses belajar ini adalah dengan menggunakan *mailing list* sebagai alat berkomunikasi dan berkolaborasi.

Wild et al (2002) menjelaskan mengenai *e-learning* sebagai *tools* dalam *knowledge management*. *E-learning* digunakan sebagai media pertukaran pengetahuan secara *online*. *E-learning* menciptakan pertumbuhan repositori pengetahuan yang akan secara berkelanjutan mengantarkan kepada pegawai. Dalam mengimplementasikan *e-learning* sebagai *tools* pada *knowledge management*, terdapat lima elemen yang diperlukan. Lima elemen tersebut antara lain kesiapan network, konten, aplikasi *software*, *tools* dan peta pembelajaran (*learning map*).



Naidu (2006) mengemukakan bahwa *e-learning* membutuhkan pengelolaan yang sistematis. Terutama mencakup perhatian pada teknologi dan infrastruktur yang diperlukan untuk mendukungnya. Ini akan mencakup pendekatan yang berbeda untuk desain dan pengembangan *course* juga strategi untuk menghasilkan dan mengelola konten materi pelajaran yang sesuai dalam bidang pendidikan konvensional.

a. Teknologi

Teknologi merupakan alat yang paling krusial dalam proses *e-learning*.

b. Desain dan pengembangan *course*

Desain dan pengembangan *course* dalam *e-learning* disediakan dalam bentuk alternatif yaitu *course* melalui *online* ataupun yang telah dikemas dalam CD-ROM. Sebuah model pengembangan yang lebih efisien dan efektif yaitu pendekatan tim, yang menyatukan orang dengan *subject matter* pengetahuan dan keahlian dalam pengembangan teknologi untuk meningkatkan bahan pembelajaran.

c. Manajemen konten *subject matter*

Konten yang dihasilkan perlu diperbarui untuk mempertahankan relevansinya. Agar hal ini terjadi, staf akademik dan pengembang konten lainnya akan memerlukan bantuan ahli dalam pembelajaran dan kegiatan desain instruksional.

#### 2.2.2.2 **Komponen *e-learning***

Komponen-komponen yang diperlukan untuk menerapkan *e-learning* adalah sebagai berikut: (Michael, 2006)

a. *The learning management system (LMS)*

LMS menyediakan pengguna dengan akses ke berbagai proses pembelajaran dan memungkinkan *self-paced e-learning* untuk mengambil tempat. Hal ini juga membantu administrasi, termasuk manajemen kurikulum, dan juga penerbitan. Sistem perangkat lunak yang memvirtualisasi proses belajar mengajar konvensional. Bagaimana manajemen kelas, pembuatan materi atau konten, forum diskusi, sistem penilaian

(rapor), sistem ujian online dan segala fitur yang berhubungan dengan manajemen proses belajar mengajar. Carliner dan Shank (2008) mendefinisikan LMS sebagai sebuah aplikasi yang menangani hubungan pembelajaran dengan tugas administratif seperti membuat katalog *course*, mendaftarkan *user*, menyediakan akses untuk *online course* atau komponen *course*, mengarahkan user ke dalam *course*, merekam data tentang *learner* (seperti skor test dan kunjungan halaman), dan menyediakan laporan penggunaan dan hasil untuk *stakeholder*.

b. *The learning content management system (LCMS)*

Ini menyediakan sebuah sistem penulisan program studi atau persiapan program, koleksi obyek pembelajaran atau modul (kadang disebut repositori) dan sarana pengiriman kursus selesai untuk sistem penyampaian. Konten dan bahan ajar ini bisa dalam bentuk *Multimedia-based Content* (konten berbentuk multimedia interaktif) atau *Text-based Content* (konten berbentuk teks seperti pada buku pelajaran biasa). Biasa disimpan dalam LMS sehingga dapat dijalankan oleh siswa kapanpun dan di manapun. Menurut Carliner dan Shank (2008) LCMS adalah sebuah aplikasi yang mengelola konten *learning*, objek *learning*, membolehkan administrator atau designer untuk mencari konten yang dibutuhkan, mengubah format konten, dan merangkai objek *learning* ke dalam *course*.

c. *Learning portals*

*Learning portal* merupakan akses yang menunjukkan ke informasi pembelajaran dan layanan yang memungkinkan *learner* menemukan konten. Menurut Rosenberg (2001) *learning portal* adalah *Web-based* akses tunggal yang berfungsi sebagai gerbang menuju berbagai sumber *e-learning* di Web (internet, intranet, atau keduanya). Penggunaan pendekatan *knowledge management*, *learning portal* dapat mengakses dan mendistribusikan informasi, program dan kapabilitas lain dari *e-learning* untuk pegawai.

### 2.2.2.3 Strategi *E-learning*

*E-learning* merupakan cara untuk mengantarkan pelatihan berkualitas tinggi yang berbasis web. Dalam membangun *e-learning* di suatu perusahaan diperlukan strategi agar mencapai kesuksesan. Rosenberg (2001) menjelaskan strategi-strategi dalam membangun *e-learning* seperti pada gambar berikut:



Gambar 2.6 Strategi Membangun *E-learning*

Sumber: Rosenberg (2001)

Gambar 2.6 merupakan bagan strategi untuk membangun kesuksesan *e-learning* dalam suatu perusahaan. Strategi-strategi tersebut terdiri dari enam komponen penting, yaitu:

a. *Online Training dan Knowledge Management*

Pendekatan baru *e-learning* terdiri dari *online training* dan *knowledge management*. *Online training* merupakan strategi instruksional yang menyediakan *courseware* dan simulasi bisnis, sedangkan *knowledge management* merupakan strategi informal yang menyediakan informasi database dan kinerja *tools* yang mendukung kinerja.

b. *Learning Architecture* (Arsitektur Pembelajaran)

Arsitektur pembelajaran merupakan koordinasi *e-learning* dengan usaha pembelajaran organisasi. Hal ini termasuk membangun sinergi dengan *classroom training*. Arsitektur Pembelajaran terkait dengan di mana *e-learning* digunakan, *course* apa yang baik bagi peserta *e-learning*, dan kompetensi yang mendukung *e-learning*.

c. Infrastruktur

Infrastruktur merupakan kegunaan kemampuan teknologi organisasi untuk menyampaikan dan mengelola *e-learning*. Infrastruktur yang dibutuhkan

untuk akses berbasis web disebut *Learning Management System (LMS)*. LMS menggunakan teknologi Internet untuk mengelola interaksi antara user dan sumber pembelajaran.

d. *Learning culture, management ownership, dan change management*

Penciptaan lingkungan organisasi yang mempengaruhi pembelajaran sebagai kegiatan yang bernilai dari suatu bisnis, didukung oleh manajer senior yang sangat erat dalam proses. Budaya belajar yang negatif dan kualitas inisiatif *e-learning*, budaya hampir selalu menang. Penggunaan efektif manajemen perubahan dapat membantu mengubah pasang.

Reynolds (dalam Michael, 2006) mengatakan bahwa untuk menciptakan budaya belajar (*learning culture*) perlu mengembangkan praktek-praktek organisasi yang meningkatkan komitmen karyawan dan memberikan kesadaran karyawan akan tujuan di tempat kerja, bantuan peluang karyawan untuk bertindak atas komitmen mereka, dan menawarkan praktek yang mendukung pembelajaran.

e. *Sound Business Case*

Menyuarakan kasus bisnis merupakan pengembangan kasus bisnis yang menarik untuk mendukung *e-learning*.

f. Menciptakan kembali organisasi pelatihan

Adopsi organisasional dan model bisnis yang mendukung daripada membatasi pertumbuhan *e-learning*. Pendekatan baru untuk *e-learning* akan membutuhkan pendekatan baru untuk menjalankan, memprofesionalkan, dan mengukur fungsi pelatihan/pembelajaran.

#### 2.2.2.4 Manfaat *E-learning*

Rosenberg (2001) mengatakan bahwa *e-learning* memberikan banyak manfaat, yaitu sebagai berikut:

a. Membutuhkan biaya yang lebih rendah.

*E-learning* merupakan cara menyampaikan instruksi (pelatihan) atau informasi dengan biaya yang paling efektif. Ini mengurangi biaya transport, mengurangi waktu perjalanan peserta, dan mengurangi kebutuhan infrastruktur seperti kelas dan instruktur.

b. Meningkatkan responsif bisnis

*E-learning* dapat mencapai jumlah peserta pelatihan yang tidak terbatas. Hal ini dapat menjadi kritis ketika praktik dan kemampuan bisnis harus berubah cepat.

c. Pesan disesuaikan dengan kebutuhan.

Setiap orang mendapat konten yang sama, ditunjukkan dengan cara yang sama, juga termasuk program yang belum dapat disesuaikan untuk kebutuhan pembelajaran yang berbeda atau kelompok orang yang berbeda.

d. Konten lebih tepat waktu dan dapat diandalkan.

*E-learning* dapat diperbarui secara instant, membuat informasi lebih akurat dan berguna untuk periode yang lebih lama. Kemampuan untuk upgrade konten *e-learning* secara mudah dan cepat, dan kemudian mendistribusikan informasi baru untuk pegawai, partner dan pelanggan lebih luas.

e. Pembelajaran 24/7

Pengguna dapat mengakses *e-learning* di manapun dan kapanpun. Pendekatan “*just in time-any time*” ini membuat operasi pembelajaran organisasi benar-benar global.

f. Universalitas

*E-learning* merupakan Web yang memungkinkan dan mengambil keuntungan dari Internet protocol dan browser universal. Keprihatinan atas perbedaan platform dan sistem operasi cepat memudar. Setiap orang pada Web dapat menerimasecara virtual materi yang sama dan dengan cara yang sama.

g. Membangun komunitas

Web memungkinkan orang untuk membangun komunitas, di mana mereka dapat bersama-sama sharing pengetahuan dan wawasan setelah berakhirnya training. Hal ini dapat menjadi motivator yang hebat bagi organisasional learning.

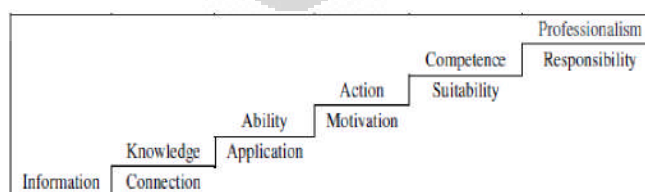
h. Skalabilitas

Solusi *e-learning* sangat skalabel. Program dapat berpindah dari 10 peserta ke 100 peserta atau hingga 100.000 peserta dengan usaha yang sedikit.

- i. Mempengaruhi investasi perusahaan dalam Web  
Eksekutif selalu mencari cara untuk mempengaruhi investasi dalam intranet perusahaan. *E-learning* muncul sebagai salah satu aplikasi tersebut.
- j. Menyediakan pelayanan pelanggan yang bernilai  
Meskipun bukan fokus internal, *e-commerce* dapat ditingkatkan melalui penggunaan *e-learning* yang efektif yang dapat membantu pelanggan memperoleh peningkatan manfaat dari situs tersebut.

### 2.2.3 Pengembangan Kompetensi Melalui *E-learning*

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi melalui *e-learning* dapat diidentifikasi. Ley et al (2005) mengatakan bahwa inisiatif *e-learning* ditujukan untuk pengembangan kompetensi tenaga kerja yang dilakukan dengan membangun hubungan antara kompetensi dan tugas juga memandang pengembangan kompetensi sebagai proses sebuah pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi disesuaikan dengan pekerjaan masing-masing pegawai sehingga mencapai kinerja yang baik. Dalam artikel yang ditulis oleh Ehlers (2006) disebutkan bahwa *e-learning* merupakan sebuah tantangan untuk pengembangan kompetensi. Ehler menjelaskan bahwa dalam pendidikan tinggi *e-learning* kolaboratif berpotensi menstimulus pengembangan kompetensi. Selanjutnya Ehlers et al (2008) menghasilkan sebuah penelitian bahwa *e-learning* dapat meningkatkan jenjang dan menunjukkan peran sendiri dalam pengembangan kompetensi dan perubahan secara keseluruhan.



Gambar 2.7 *Steps to professional competence*

Sumber: Wildt (2006) dalam Ehler et al (2008)

Gambar 2.7 memperlihatkan bahwa pengembangan kompetensi didasarkan pada aplikasi praktis, motivasi dan kemampuan untuk menilai tindakan terhadap

standar yang ada (untuk mengetahui apakah tindakan itu cocok). Konsep ini menunjukkan keterkaitan antara pengetahuan, keahlian (*skill*) dan tindakan. Berdasarkan gambar tersebut, terlihat bahwa informasi langkah pertama yang terhubung, langkah kedua yang diterapkan dan menghasilkan kemampuan. Ini ditransformasikan dalam kegiatan melalui motivasi dan kemauan. Terkait dengan pengembangan kompetensi melalui *e-learning*, tiga langkah terakhir kegiatan yaitu kompetensi dan profesionalisme dinilai sulit untuk direalisasikan melalui *e-learning*. Maka, *e-learning* hanya dapat digunakan untuk pengembangan kompetensi sampai pada langkah tindakan (*action*).

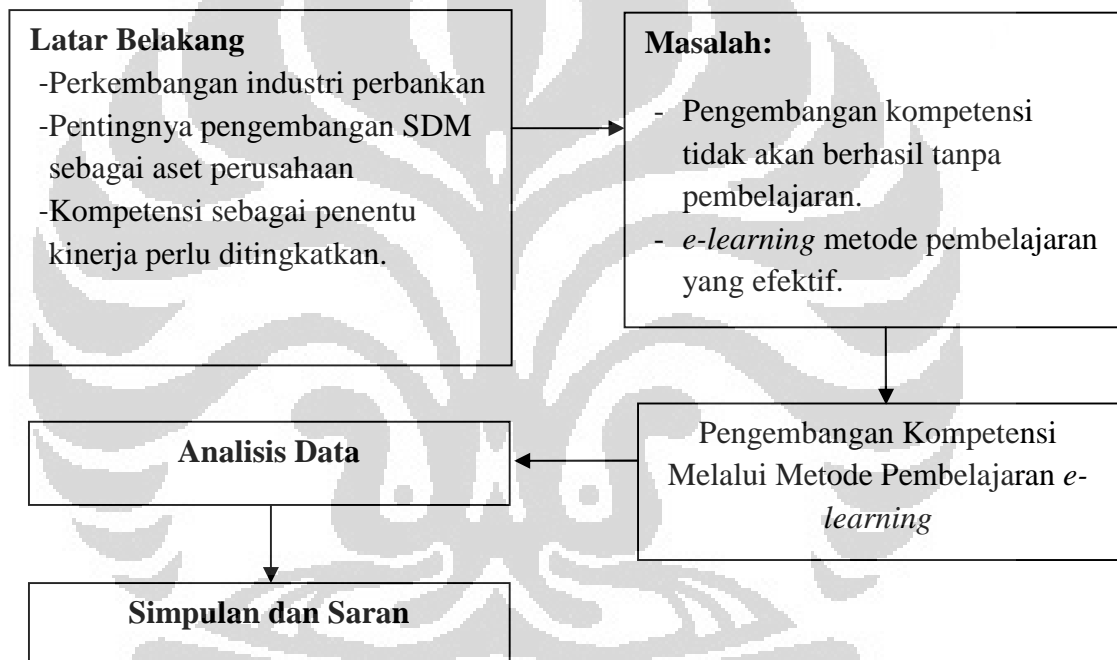
### 2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran merupakan sebagai landasan bagi peneliti dalam melaksanakan penelitian. Menurut Miles dan Huberman (1992) kerangka pemikiran merupakan suatu kerangka yang berasal dari teori dan pengalaman serta seringkali dari tujuan umum penelitian yang diharapkan peneliti. Penelitian “Pengembangan Kompetensi melalui Metode Pembelajaran *e-learning* di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk”, dilatarbelakangi oleh kondisi persaingan bisnis saat ini yang menuntut perbankan untuk terus meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja perusahaan sejalan dengan peningkatan kemampuan SDMnya. Maka, perusahaan perlu melakukan pengembangan SDM sebagai aset penting perusahaan.

Penelitian ini fokus pada pokok permasalahan mengenai pengembangan kompetensi yang dilakukan melalui metode *e-learning*, sehingga terdapat dua konsep besar yang ingin dikembangkan yaitu tentang kompetensi dan *e-learning*. Penelitian ini berlandas pada teori kompetensi menurut Spencer & Spencer (1993) bahwa kompetensi merupakan kepribadian yang mendalam yang perlu dikembangkan. Kemudian analisis terkait dengan metode pembelajaran *e-learning* didasarkan pada teori Michael (2006) berkenaan dengan komponen *e-learning* dan teori Rosenberg (2001) berkenaan dengan strategi membangun *e-learning* dan manfaat *e-learning*. Teori tersebut atas pertimbangan bahwa menganalisis mengenai komponen dan strategi membangun *e-learning* untuk mengetahui bagaimana gambaran penerapan *e-learning* di BNI apakah sudah efektif atau

tidak. Terkait dengan analisis manfaat *e-learning* untuk mengetahui apakah program *e-learning* telah memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun pegawai atau masih ada hambatan dalam pelaksanaannya terutama terkait dengan pengembangan kompetensi pegawai. Sehingga pada akhirnya, penelitian ini dapat menjawab pokok permasalahan penelitian yaitu apakah pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui metode pembelajaran *e-learning*.

Berikut adalah gambar alur berfikir peneliti dalam melakukan penelitian “Pengembangan Kompetensi Melalui Metode Pembelajaran *E-learning* di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.



Gambar 2.8 Kerangka Berfikir

Sumber: Diolah oleh Peneliti



## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian “Pengembangan Kompetensi Melalui Metode Pembelajaran *E-learning* di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk” menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik, dengan cara deskripsi dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moloeng, 2006). Menurut Creswell (1998) pendekatan kualitatif adalah *“as an inquiry process of understanding based on distinct methodological traditions of inquiry that explore a social or human problem, based on building a complex, holistic picture, analyzes words, reports detailed views of informants, and conducts the study in a natural setting”*.

Berdasarkan pendapat Creswell tersebut, pendekatan kualitatif dapat dikatakan sebagai proses pemahaman akan suatu permasalahan manusia atau sosial berdasarkan gambaran holistik lengkap yang dibentuk dengan kata-kata, melaporkan pandangan informan secara terperinci dan disusun dalam sebuah latar alamiah. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dikarenakan pokok permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini berusaha mengedapankan penjelasan mendalam akan suatu proses hasil tindakan, sehingga pokok permasalahan bisa dipahami dengan lebih mendalam dan menyeluruh. Dalam penelitian ini peneliti bermaksud memperoleh pemahaman mengenai pengembangan kompetensi melalui metode pembelajaran *e-learning*.

#### 3.2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian berdasarkan tujuannya penelitian ini termasuk dalam penelitian studi kasus (*case study*). Creswell (1998) mengatakan bahwa:

*“a case study is an exploration of a bounded system or a case (or multiple cases) over time through detailed, in-depth data collection involving multi-bounded by time and place, and it is the case being studied, a program, an event, an activity, or individuals.”*

Dari penjelasan tersebut Creswell mengemukakan beberapa karakteristik dari suatu studi kasus yaitu: (1) mengidentifikasi “kasus” untuk suatu studi; (2) Kasus tersebut merupakan sebuah “sistem yang terikat” oleh waktu dan tempat; (3) Studi kasus menggunakan berbagai sumber informasi dalam pengumpulan datanya untuk memberikan gambaran secara terinci dan mendalam tentang respons dari suatu peristiwa; dan (4) Menggunakan pendekatan studi kasus, peneliti akan “menghabiskan waktu” dalam menggambarkan konteks atau setting untuk suatu kasus. Penelitian ini termasuk dalam penelitian studi kasus karena fokus penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi apakah pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui metode pembelajaran *e-learning*, dan dilakukan pada waktu dan tempat tertentu. Dengan menggunakan studi kasus, memberikan gambaran yang mendetail dan lebih mendalam tentang pokok permasalahan yang diteliti.

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini merupakan penelitian terapan karena hasil penelitian ini diharapkan bisa dimanfaatkan dan diterapkan bagi perusahaan (Neuman, 2003). Sedangkan berdasarkan teknik pengumpulan data penelitian ini termasuk penelitian kualitatif. Peneliti mengumpulkan data dengan studi lapangan melalui teknik wawancara mendalam, dan studi kepustakaan.

### **3.3. Strategi dan Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang sesuai dengan permasalahan penelitian yang dilakukan. Dalam melakukan pengumpulan data peneliti menggunakan metode sebagai berikut:

#### **a. Studi Lapangan**

Peneliti mengumpulkan data dan informasi melalui studi lapangan. Menurut Neuman (2003), “*qualitative research in which the researcher directly observes and records notes on people in natural setting for an extended period of time*”. Pada penelitian ini studi lapangan dilakukan melalui wawancara mendalam (*in dept interview*). Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2006). Wawancara

dilakukan dengan menggunakan suatu pedoman umum yang berfungsi untuk membatasi pertanyaan wawancara dan pedoman hal-hal yang dicari untuk diungkap yang berisi tentang uraian penelitian agar proses wawancara dapat berjalan dengan baik.

b. Studi Literatur

Peneliti juga menggunakan studi literatur dalam pengumpulan data. Studi literatur dilakukan dengan mencari data yang mendukung objek pembahasan dari berbagai buku, artikel, jurnal, skripsi, tesis, dokumen-dokumen milik BNI, dan penelusuran internet untuk mendapatkan data yang terkait dengan permasalahan penelitian ini.

### 3.4. Informan penelitian

Pemilihan informan pada penelitian ini difokuskan pada representasi atas masalah yang diteliti. Wawancara dilakukan kepada informan yang memiliki kriteria yang mengacu pada apa yang disampaikan Neuman (2003), yaitu:

- a. *The informan who is totally familiar with the culture and position to witness significant events makes a good informant.*
- b. *The individual is currently involved in the field.*
- c. *The person can spend time with the researcher.*
- d. *Non analytic individuals make better informants. A non analytic informant is familiar with and uses native folk theory or pragmatic common sense.*

Artinya, informan harus mengetahui keadaan lingkungan yang akan diteliti, misal dari segi kebudayaannya, informan merupakan pihak yang berpartisipasi aktif di lapangan, informan dapat meluangkan waktunya untuk peneliti, dan informan tidak memiliki pola pikir analitis, karena seorang pemberi informasi analitis sangat familiar dengan teori adat istiadat atau norma. Berdasarkan kriteria tersebut, maka peneliti melakukan wawancara kepada beberapa informan di bidang yang terkait dengan penelitian ini, antara lain:

- a. Manajer Knowledge Management Divisi Organizational Learning  
Manajer Knowledge Management ialah pihak yang terkait dengan pengelolaan *e-learning*. Bidang Knowledge Management bertugas

menangani masalah teknis penggunaan dan mekanisme *e-learning*. Peneliti mewawancarai Manajer Knowledge Management untuk mendapatkan informasi mengenai implementasi *e-learning* di BNI, bagaimana strategi dan pelaksanaannya.

b. Manajer Training Plan 1 Divisi Organizational Learning

Manajer Training Plan 1 berfungsi membuat perencanaan secara garis besar mengenai pengembangan pegawai. Terkait dengan pengembangan pegawai melalui *elearning*, Kelompok Training Plan berfungsi membuat rencana kerja *e-learning* apa yang dibutuhkan pegawai dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai.

c. Manajer Training Plan 2 Divisi Organizational Learning

Sama halnya dengan Manajer Training Plan 1, Manajer Training Plan 2 juga berfungsi merancang perencanaan program-program pengembangan kompetensi pegawai.

d. Manajer Training Specialist Group (TSG) Divisi Organizational Learning

Manajer Training Specialist berfungsi menyusun modul pelatihan baik *in-class* ataupun *e-learning* sesuai kebutuhan pengembangan pegawai. Selain itu, Manajer Training Specialist berfungsi membuat materi pelatihan baik untuk *in-class* maupun *e-learning*, membuat *leveling* modul pelatihan berdasarkan kompetensi peserta dan melakukan *updating* materi/modul pelatihan sesuai dengan kebutuhan pengembangan pegawai.

e. Pegawai BNI yang sedang mengikuti pelatihan di Divisi Organizational Learning

Pegawai ialah sasaran dalam program *e-learning*. Pegawai ialah pengguna program *e-learning* yang dianggap memiliki pengalaman dalam proses pembelajaran dengan metode *e-learning*. Wawancara kepada pegawai yang sedang mengikuti pelatihan bertujuan untuk memperoleh informasi secara langsung kepada pengguna *e-learning* mengenai pokok permasalahan penelitian ini. Dalam hal ini peneliti berhasil mewawancarai enam pegawai yang sedang mengikuti pelatihan di Divisi Organizational Learning BNI.

### 3.5. Proses Penelitian

Proses penelitian ini terdiri dari lima tahap yaitu, penentuan fokus masalah, pengembangan kerangka teori, penentuan metodologi, analisis temuan dan pengambilan kesimpulan. Proses penelitian diawali penentuan topik penelitian dengan mengumpulkan informasi atas permasalahan yang diteliti yaitu informasi mengenai pengembangan kompetensi dan *e-learning*. Tahap selanjutnya ialah pengembangan kerangka teori dengan mengumpulkan bahan-bahan kepustakaan yang terkait dengan topik permasalahan penelitian. Selanjutnya, peneliti memilih metode penelitian kualitatif dengan teknik wawancara mendalam, karena fokus penelitian ini untuk mengedepankan pokok permasalahan yang diangkat sehingga hasil penelitian lebih mendetail dan mendalam. Selanjutnya peneliti melakukan wawancara kepada informan yang telah ditentukan, kemudian hasil temuan dianalisis sesuai dengan kerangka pemikiran. Pada tahap terakhir peneliti menarik simpulan berdasarkan hasil analisis data.

### 3.6. Hipotesa Kerja

Hipotesis dalam penelitian kualitatif disebut hipotesa kerja. Berbeda dengan penelitian kuantitatif, hipotesis dalam penelitian kualitatif tidak diuji tetapi diusulkan (*suggest, recommended*) sebagai panduan dalam proses analisis data dan terus-menerus disesuaikan dengan data lapangan. Hipotesa kerja dalam penelitian ini adalah pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui metode pembelajaran *e-learning* di BNI dalam usaha pengembangan pegawai.

### 3.7. Site Penelitian

*Site* Penelitian merupakan tempat di mana peneliti melakukan penelitian. Dalam melakukan penelitian ini, *site* penelitian yang diambil oleh peneliti dalam mengumpulkan data adalah Divisi Organizational Learning PT BNI (Persero) dan Wisma Kemukus Pendidikan dan Pelatihan PT BNI. *Site* penelitian berlokasi di Jalan lada nomor 1, Jakarta Barat.

### 3.8. Teknik Analisis Data

Setelah data terkumpul, maka tahap selanjutnya ialah analisis data. Pada penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data kualitatif. Teknik analisis kualitatif adalah menguraikan serta menginterpretasikan data yang diperoleh dari penelitian lapangan berupa hasil wawancara mendalam dan observasi. Aktivitas dalam analisis data kualitatif harus dilakukan secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Analisis data dalam penelitian ini saat dilaksanakan pada pengumpulan data dalam periode tertentu (Miles & Huberman, 1992). Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis data Miles dan Huberman, yang membagi ke dalam empat langkah.

#### a. Pengumpulan Data

Pada analisis model pertama dilakukan pengumpulan data hasil wawancara dan berbagai dokumen berdasarkan kategorisasi yang sesuai dengan masalah penelitian yang kemudian dikembangkan penajaman data melalui pencarian data selanjutnya. Pada tahap ini peneliti melakukan pengumpulan data primer dan data sekunder yang dibutuhkan. Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara, sedangkan data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan dan data dokumen-dokumen perusahaan.

#### b. Reduksi Data

Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga simpulan final dapat ditarik dan diverifikasi. Pada tahap ini, setelah data terkumpul peneliti melakukan kategorisasi baik data primer maupun data sekunder ke dalam item-item yang sesuai dengan fokus penelitian secara rinci dan sistematis.

#### c. Penyajian Data

Sajian data adalah suatu rangkaian organisasi informasi yang memungkinkan kesimpulan riset dapat dilakukan. Penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan simpulan serta memberikan

tindakan. Sajian data berupa narasi kalimat, gambar/skema, jaringan kerja dan tabel sebagai narasinya. Peneliti menyusun dan menyajikan data yang diperoleh untuk memberikan gambaran tentang pokok permasalahan penelitian yaitu mengenai pengembangan kompetensi melalui metode pembelajaran *e-learning*.

d. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan bagian dari suatu kegiatan konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Kesimpulan ditarik semenjak peneliti menyusun pencatatan, pola-pola, pernyataan-pernyataan, konfigurasi, arahan sebab akibat, dan berbagai proposisi. Berdasarkan pemahaman atas data yang disajikan, peneliti dapat menarik kesimpulan sekaligus menjawab permasalahan penelitian.

### 3.9. Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti mengalami beberapa kendala dan keterbatasan dalam melaksanakan penelitian. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Pada saat penelitian berlangsung, pegawai di Divisi Organizational Learning sedang sibuk. Peneliti mengalami kesulitan untuk buat janji dengan narasumber, terutama untuk mewawancarai pimpinan Divisi Organizational Learning. Hal ini disebabkan pemimpin sangat sibuk dan lebih banyak menghabiskan waktu di luar Divisi Organizational Learning karena pemimpin menjabat sebagai pimpinan divisi lain.
- b. Peneliti juga mengalami keterbatasan memperoleh data dalam mewawancarai peserta pelatihan sebagai pengguna *e-learning*. Hal ini disebabkan karena peneliti hanya diizinkan untuk menemui peserta pada saat jam pelatihan telah selesai.

## BAB 4 PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum

#### 4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

BNI berdiri sejak 1946 yang merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah Indonesia. Sejak tahun 2004, identitas perusahaan diperbaharui dari sebutan “Bank BNI” dipersingkat menjadi “BNI”, sedangkan tahun pendirian “46” digunakan dalam logo perusahaan untuk meneguhkan kebanggaan sebagai bank nasional pertama yang lahir pada era Negara Kesatuan Republik Indonesia.

BNI memiliki visi sebagai tujuan yang ingin dicapai yaitu “*Menjadi bank kebanggaan nasional yang unggul, terkemuka dan terdepan dalam layanan dan kinerja*”. Visi tersebut dimaksudkan agar BNI menjadi bank kebanggaan nasional, yang menawarkan layanan terbaik dengan harga kompetitif kepada segmen pasar korporasi, komersial dan konsumen. Dalam mewujudkan visi tersebut kemudian dijabarkan ke dalam misi-misi yang lebih spesifik, yaitu:

- a. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama (*the bank choice*).
- b. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
- c. Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
- d. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan sosial.
- e. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

BNI memiliki nilai budaya yang dikenal dengan sebutan Prinsip 46 yaitu akronim dari 4 (empat) nilai budaya kerja BNI yang baru ditambah dengan 6 (enam) perilaku utama insan BNI. Setiap nilai budaya kerja BNI memiliki perilaku utama yang merupakan acuan bertindak bagi seluruh insan BNI.



Tabel 4.1 Nilai-nilai perusahaan

Nilai Budaya Kerja BNI	Nilai Perilaku Utama Insan BNI
<b>Profesionalisme</b> ( <i>Professionalism</i> )	• Meningkatkan Kompetensi dan Memberikan Hasil Terbaik
<b>Integritas</b> ( <i>Integrity</i> )	• Jujur, tulus dan ikhlas • Disiplin, konsisten dan bertanggung jawab
<b>Orientasi Pelanggan</b> ( <i>Customer Orientatation</i> )	• Memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis
<b>Perbaikan Tiada Henti</b> ( <i>Continuous Improvement</i> )	• Senantiasa melakukan penyempurnaan • Kreatif dan inovatif

Sumber: <http://www.bni.co.id>

Nilai Profesionalisme dan Integritas berorientasi ke dalam diri individu, sedangkan nilai Orientasi Pelanggan dan Perbaikan Tiada Henti berorientasi pada aspek di luar diri seperti lingkungan dan pihak lain.

BNI berhasil memenuhi target kebutuhan SDM tahun 2011 hingga 98,2% dari target yang ditetapkan. Dengan demikian, pada akhir tahun jumlah karyawan BNI tercatat sebanyak 23.639 orang atau meningkat 22,4% dari tahun sebelumnya (Laporan Tahunan BNI, 2011). Berikut ini adalah data pegawai BNI berdasarkan jabatan yang ada di perusahaan.

Tabel 4.2 Komposisi Pegawai BNI Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah
Vice President	126
Assistant Vice President	733
Manager	1.977
Assistant Manager	6.776
Assistant	12.858
Pegawai Dasar	1.169
<b>Jumlah</b>	<b>23.639</b>

Sumber: Laporan Tahunan BNI, 2011

#### 4.1.2 Gambaran Umum *e-learning* di BNI

Metode pembelajaran *e-learning* merupakan proses pembelajaran mandiri (*learner centric*) dengan menggunakan elektronik sebagai medianya (*e-learning BNI*, n.d.). Tujuan penerapan *e-learning* di BNI adalah untuk meningkatkan efektivitas, fleksibilitas dan skalabilitas fungsi pelatihan di BNI. *E-learning* juga berperan dalam mensosialisasikan kebijakan, prosedur dan informasi secara cepat dan efektif kepada seluruh pegawai BNI. Penerapan metode pembelajaran *e-*

*learning* di BNI dilatarbelakangi oleh memiliki jumlah pegawai sebanyak  $\pm$  24.000 di tahun 2012 yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Dengan letak geografis yang berjauhan di seluruh pelosok nusantara, maka terdapat keterbatasan dalam melaksanakan pelatihan khususnya dalam jumlah kelas dan instruktur. Oleh karena itu dibutuhkan suatu metode yang lebih efektif dan efisien. Untuk itu BNI mengembangkan suatu metode pembelajaran tanpa gangguan operasi yang dikenal dengan metode *e-learning*. *E-learning* merupakan cara pembelajaran yang memiliki kelebihan yaitu dapat diakses di mana saja dan kapan saja sehingga memudahkan pegawai untuk melakukan proses pembelajaran (*learner centric*).

Metode pembelajaran *e-learning* merupakan hal yang baru di BNI pada tahun 2005, dan pada tahun tersebut BNI berhasil mengembangkan *Project Road Map* dan *Blue Print e-learning*. Pada tahun 2006 Manajemen BNI berupaya melakukan gerakan *Change Management, People, dan Culture* dengan mengadakan beberapa program sosialisasi, komunikasi dan motivasi untuk mendukung implementasi *e-learning* (*e-learning BNI, n.d.*).

## **4.2 Analisis Pengembangan Kompetensi Melalui Metode Pembelajaran *e-learning***

### **4.2.1 Analisis Pengembangan Kompetensi Pegawai**

Kompetensi didefinisikan sebagai sekumpulan perilaku, pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan agar sukses menjalankan tugas dan tanggung jawab pada suatu posisi. Kompetensi menentukan kemampuan yang dimiliki oleh setiap pegawai dalam melakukan pekerjaan. Setiap posisi memiliki kompetensi masing-masing sesuai dengan kualifikasi atau apa yang dipersyaratkan dalam posisi suatu jabatan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer Training Plan 1 (Wawancara Mendalam, 30 Maret 2012) bahwa saat ini BNI telah memiliki kamus kompetensi sendiri yang terdiri dari 98 kompetensi dan dikelompokkan ke dalam empat *cluster* atau jenis kompetensi. Keempat jenis kompetensi tersebut antara lain:

a. Kompetensi Personal (*Personal Competence*)

Berdasarkan penuturan Manajer Training Specialist, kompetensi personal menyangkut kemampuan masing-masing individu dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Kompetensi ini berada pada level individu. Bentuk kompetensi personal seperti yang dijelaskan oleh Manajer Training Specialist ialah kemampuan menganalisis (*analytical thinking*) dan tindakan inisiatif (*inisiative action*). Setiap pegawai memiliki tugas dan peran masing-masing dalam perusahaan. Kemampuan pegawai dalam menganalisis suatu masalah sangat diperlukan agar bisa mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Tindakan inisiatif pegawai juga menentukan bahwa pegawai tersebut mampu berfikir dengan cepat dan bertindak dengan cepat.

b. Kompetensi Fungsional (*Functional Competence*)

Palan (2007) menjelaskan kompetensi fungsional merupakan kompetensi yang mendeskripsikan kegiatan kerja dan *output*, seperti pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Hal ini serupa dengan apa yang dikemukakan oleh Delamare dan Winterton (2005) bahwa kompetensi fungsional mencakup keahlian, yang merupakan apa yang bisa dilakukan oleh seseorang. Kompetensi ini berhubungan dengan level posisi dalam organisasi. Di BNI setiap level posisi memerlukan kompetensi yang berbeda-beda dan pada level kompetensi yang berbeda-beda pula.

c. Kompetensi *Leadership*

Kompetensi *leadership* terdiri dari pengelolaan kinerja (*managing performance*), pengelolaan perubahan (*managing change*) dan kepemimpinan visioner (*visionary leadership*). *Managing performance* terkait dengan membuat ukuran dan target kinerja, mengkaji kemajuan, mengevaluasi kinerja berdasarkan target yang ditetapkan, serta membantu orang lain dalam mencapai tujuan kerja. *Managing change* ialah mendorong diri dan orang lain untuk menghadapi, menerima, dan mengelola perubahan secara efektif dengan cara mencari peluang-peluang serta pendekatan yang tepat, berbeda, dan inovatif. Sedangkan (*visionary*

*leadership* adalah menerapkan visi, misi, nilai-nilai, dan strategi perusahaan dalam seluruh tindakan, dan memimpin organisasi dalam mencapai sasaran-sasaran bisnis.

Menurut Manajer Training Specialist kompetensi *leadership* sangat kompleks karena bukan hanya terkait dengan kemampuan mengelola dan mengembangkan pegawai, tetapi juga terkait dengan tindakan mengambil keputusan dan membuat suatu perencanaan. Maka, dalam mengembangkan kompetensi *leadership* tidak cukup hanya dengan pelatihan klasikal saja tetapi perlu penggabungan metode pengembangan lainnya.

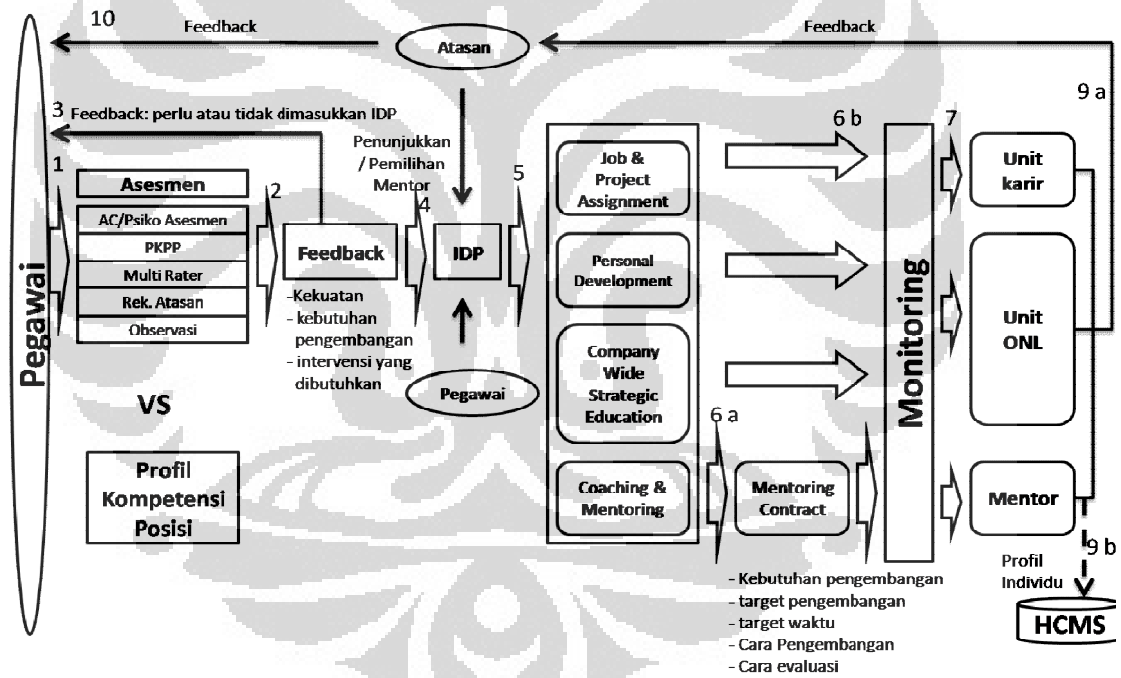
d. Kompetensi Profesional (*Professional Competence*)

Kompetensi profesional merupakan kompetensi yang biasanya untuk posisi pada level-level atas. Kompetensi profesional terkait dengan kegiatan-kegiatan strategis yang terkait dengan keberlangsungan perusahaan. Kompetensi yang termasuk dalam jenis ini antara lain *risk & compliance management*, *financial analysis* (analisis keuangan), *sales management* (manajemen penjualan), *opportunity management* (manajemen prospek nasabah), *data & information management* (manajemen data dan informasi), dan *planning & organization* (perencanaan dan pengorganisasian). Kompetensi strategik harus dimiliki oleh level-level atas untuk melakukan perencanaan, pencapaian tujuan perusahaan sehingga memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

Setiap profil kompetensi dilihat dari analisis jabatan (*job analysis*) yang telah ditetapkan. Analisis jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan keterampilan-keterampilan, tugas-tugas, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi (Mondy, 2008). Menurut Manajer Training Specialist pemetaan kompetensi didasarkan pada nama posisi pekerjaan, fungsi pekerjaan, tanggung jawab dan wewenang pekerjaan tersebut (Wawancara Mendalam, 30 Maret 2012). Namun, peta kompetensi ini bisa berubah karena perusahaan bersifat dinamis. Hal ini seperti apa yang diungkapkan

oleh Manajer Training Plan 2 bahwa perubahan organisasi bisa menyebabkan perubahan peta kompetensi yang ada (Wawancara Mendalam, 29 Maret 2012). Hal ini dikarenakan setiap kompetensi disesuaikan dengan strategi dan tujuan perusahaan. Perubahan organisasi tidak bisa dihindari karena organisasi terus melakukan perbaikan.

Organisasi perlu meningkatkan kompetensi pegawainya agar berprestasi dan sukses. Kompetensi tersebut mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. BNI memiliki beragam program pengembangan kompetensi dengan dukungan infrastruktur yang memadai untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Berikut ini disajikan gambaran alur pengembangan kompetensi di BNI.



Gambar 4.1 Integrasi Pengembangan Kompetensi BNI

Sumber: Divisi Organizational Learning BNI

Gambar 4.1 memperlihatkan proses integrasi pengembangan kompetensi pegawai di BNI. Pada gambar terlihat proses pengembangan diawali dari proses assesmen untuk menentukan TNA (*Training Need Analysis*) masing-masing pegawai. Hasil TNA kemudian dimasukkan ke dalam IDP (*Individual Development Program*), yang selanjutnya pengembangan dilakukan dengan

berbagai cara. Pada akhirnya, dilakukan *monitoring* terhadap hasil pengembangan tersebut.

#### 4.2.1.1 Proses Menentukan TNA (*Training Need Analysis*)

Aktivitas pengembangan kompetensi pegawai diawali dengan menentukan *Training Need Analysis* (TNA) masing-masing pegawai. Dari hasil wawancara dengan Manajer Training Specialist (Wawancara Mendalam, 30 Maret 2012) bahwa TNA adalah suatu proses yang dilakukan untuk menghasilkan kebutuhan pelatihan. Hal ini selaras dengan definisi TNA menurut Sudarmanto (2009) bahwa TNA adalah kegiatan analisis yang dilakukan oleh *programmer*, pelatih, atau *Master of Training* (MOT) dalam memahami problem iklim kerja organisasi dan individu yang berkaitan dengan kemampuan SDM serta menyusun kebutuhan pelatihan. Untuk dapat melakukan pelatihan dan pengembangan SDM yang baik dan benar, tentu harus diawali dengan pemahaman yang benar dan menyeluruh terhadap pegawai, baik potensi dasar maupun kemampuan *skill* yang dimiliki maupun problema pegawai dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil wawancara kepada Manajer Training Plan 1 (Wawancara Mendalam, 30 Maret 2012), bahan masukan untuk TNA diperoleh dari kebijakan Dewan Direksi, *Bussiness Plan*, *Workforce Planning* (Perencanaan SDM), *career path* dari Divisi Human Capital (HCT), dan *Performance Management* (Pengelolaan Kinerja). Adanya dukungan kebijakan Dewan Direksi menunjukkan bahwa perusahaan sangat memperhatikan pengembangan pegawai yang menjadi tanggung jawab perusahaan. *Workforce Planning* (Perencanaan SDM) secara terintegrasi disusun agar mampu memberikan dukungan yang dibutuhkan sesuai dengan arah strategis perusahaan. Perencanaan SDM tersebut menjadi dasar bagi pengembangan pegawai dan juga rencana suksesi pegawai guna menjamin kesinambungan ketersediaan SDM yang dapat mendukung kinerja BNI di masa datang. Hal ini tentu saja terkait dengan kegiatan yang dijalankan oleh Divisi HCT, yaitu pengembangan jalur karir (*career path*) pegawai. Pengembangan karir adalah upaya manajemen untuk mengidentifikasi potensi SDM untuk

tujuan karir, memberikan konsultasi atau pembinaan karir, dan mengambil keputusan yang terkait dengan karir. Bagian *Performance Management* juga berperan memberikan masukan untuk bahan TNA, karena kebutuhan pengembangan pegawai disesuaikan dengan kinerja pegawai saat ini. Pengelolaan kinerja pegawai diukur melalui pencapaian target *Key Performance Indicator* (KPI), hal ini dilihat dari sisi hasil dan proses/kompetensi.

#### **4.2.1.2 Penilaian Kompetensi (Asesmen)**

Selain masukan dari beberapa pihak, bahan TNA juga diperoleh dari proses penilaian langsung kepada masing-masing pegawai. Hal ini seperti apa yang dikatakan oleh Manajer Training Specialist bahwa di BNI terdapat proses penilaian terhadap pegawai untuk menghasilkan kebutuhan pelatihan (Wawancara Mendalam, 30 Maret 2012). Proses penilaian ini dilakukan untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Dalam sistem penilaian berbasis kompetensi, maksud dari penilaian dilakukan adalah untuk mengumpulkan bukti yang memadai bahwa pegawai dapat melakukan atau berperilaku sesuai standar yang telah ditetapkan dalam peran tertentu (Fletcher, 2005). Penilaian berbasis kompetensi merujuk pada peran pekerjaan sehingga memfokuskan pada standar kompetensi pekerjaan. Melalui pengukuran yang berkelanjutan dan pengelolaan kinerja, penilaian kompetensi memberi kesempatan bagi manajer untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pada level pegawai. Pada proses penilaian kompetensi, hal ini harus sesuai pada kondisi secara nyata. Kompetensi pegawai dinilai berada pada level apa. Dalam hal ini BNI menerapkan prinsip-prinsip yang digunakan sebagai panduan umum untuk melakukan penilaian kompetensi. Berikut disajikan prinsip-prinsip panduan dalam penilaian kompetensi.

Tabel 4.3 Panduan Assesmen Kompetensi

	<b>Level Mastery</b>	<b>Level Influence</b>	<b>Level Contribution</b>
<b>Level 1</b>	Menunjukkan penguasaan <i>skill/knowledge</i> dasar untuk pekerjaan rutin / sehari-hari	Menunjukkan fokus pada diri sendiri	Menunjukkan masih memerlukan bimbingan dalam bekerja
<b>Level 2</b>	Menunjukkan penguasaan <i>skill/knowledge</i> yang memadai untuk situasi yang relatif kompleks.	Menunjukkan independen dalam bekerja dan/atau mulai mampu membimbing orang lain	Menunjukkan sudah mampu independen bekerja karena kekhususan tanggung jawab
<b>Level 3</b>	Menunjukkan penguasaan <i>skill/knowledge</i> yang baik dan " <i>proven</i> " untuk situasi yang kompleks	Menunjukkan pengaruh pada level tim kerja, tidak hanya sekedar diri sendiri dan orang lain.	Menunjukkan pemilikan peran membina
<b>Level 4</b>	Menunjukkan penguasaan <i>skill/knowledge</i> yang " <i>advanced</i> " untuk situasi yang lebih kompleks	Menunjukkan pengaruh pada berbagai tim kerja yang berbeda-beda	Menunjukkan pemilikan peran membina pada skala yang lebih luas
<b>Level 5</b>	Menunjukkan penguasaan <i>skill/knowledge</i> pada level " <i>expert</i> " untuk situasi yang sangat kompleks	Menunjukkan pengaruh yang berdampak pada organisasi secara keseluruhan	Menunjukkan peran strategis dalam membentuk sistem yang berdampak pada organisasi

Sumber: Divisi Organizational Learning BNI, 2011

Pada tabel 4.3 menunjukkan level-level kompetensi yang telah ditetapkan di BNI. Setiap perusahaan memiliki level yang berbeda. Semakin tinggi level yang dimiliki pada setiap kompetensi menunjukkan semakin tinggi posisi yang diduduki oleh seseorang. Hal ini juga berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan. Pegawai yang memiliki level tinggi memiliki tugas pokok dan fungsi yang berat bagi perusahaan.

Dari hasil wawancara kepada Manajer Training Plan 2 (Wawancara Mendalam, 29 Maret 2012), dijelaskan perbedaan kompetensi pada level satu sampai level lima. Pada level satu hanya mencapai pemahaman mengenai suatu kompetensi. Pegawai hanya memahami definisi dan fungsi dari kompetensi yang dimiliki. Pada level dua, pegawai telah mengimplementasikan pemahaman dari kompetensi tersebut ke dalam pekerjaan sehari-hari. Pada



level tiga, pegawai bukan hanya mengimplentasikan kompetensi tersebut tetapi mampu memperbaharui dan mengembangkannya jika memang diperlukan perbaikan. Pada level empat lebih mengacu pada tugas pokok dan fungsi level strategis. Level ini hanya dimiliki oleh posisi-posisi pada level atas. Sedangkan level lima hanya dicapai oleh orang-orang yang telah ahli (*expert*) pada bidang-bidang tertentu. Di BNI sendiri masing jarang orang-orang yang berada pada level lima.

Menurut Manajer Training Specialist (Wawancara Mendalam, 30 Maret 2012), BNI memiliki beberapa macam proses penilaian. Berbagai macam penilaian ini dilakukan untuk menghasilkan analisis kebutuhan yang paling akurat. Bentuk-bentuk penilaian yang dilakukan antara lain:

a. *Assesment Center*/Psiko Asesmen

Manajer Training Specialist menjelaskan bahwa *Assesment Center* atau Psiko Asemen adalah proses penilaian dasar terhadap pegawai yang dilakukan melalui tes psikotes. Seperti apa yang dikatakan oleh Noe (2010) bahwa *Assesment Centre* adalah proses di mana penilai mengevaluasi kinerja pegawai pada latihan tugas-tugas yang diberikan. *Assesment Centre* digunakan terutama untuk mengidentifikasi karakteristik kepribadian pegawai, kemampuan administratif (*administrative skill*), dan kemampuan interpersonal (*interpersonal skill*) yang dibutuhkan dalam pekerjaan manajerial. Hal ini juga digunakan untuk mengidentifikasi keahlian yang dibutuhkan pegawai dalam melakukan pekerjaan dalam tim. Berdasarkan penjelasan Manajer Training Specialist penilaian ini dilakukan untuk melihat kompetensi apa yang telah dimiliki oleh pegawai yang kemudian dibandingkan dengan kebutuhan kompetensi pada posisi atau jabatan pegawai tersebut. Setiap posisi atau jabatan mempunyai profil kompetensinya sendiri. Maka orang yang menduduki suatu posisi dituntut untuk memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan. Hasil penilaian yang diperoleh dibandingkan dengan kebutuhan profil kompetensi, apakah ada gap kompetensi atau tidak. Gap kompetensi tersebut yang kemudian dikembangkan agar mencapai kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan posisi atau jabatan.

b. Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai (PKPP)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer Training Specialist dijelaskan bahwa PKPP adalah penilaian kinerja dan pengembangan pegawai yang dilakukan secara reguler. PKPP dilaksanakan dua kali dalam setahun yaitu pada awal tahun dan tengah tahun. Pada saat pelaksanaan PKPP semua pegawai diwajibkan mengisi kebutuhan pengembangannya. Dalam pengisian formulir penilaian kinerja, pada bagian paling belakang terdapat penilaian tentang kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) pegawai menurut atasan. Penilaian tersebut merupakan hasil kebutuhan yang telah didiskusikan antara atasan dan bawahan, sehingga menghasilkan kesepakatan kompetensi mana yang paling mendesak untuk dikembangkan. Pegawai harus menyadari kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya dan hubungan antara program pelatihan dengan perbaikan kelemahan yang dimiliki. Pegawai harus memiliki motivasi untuk memperbaiki kelemahan dan meningkatkan kompetensi untuk pengembangan diri. Atasan juga harus meyakinkan bawahannya untuk memahami bahwa kebutuhan pengembangan ini dilakukan demi mencapai kinerja yang baik untuk pegawai maupun perusahaan.

c. Multi Rater

Manajer Training Specialist mengatakan bahwa multi rater merupakan penilaian pegawai oleh semua pihak yang terkait yaitu atasan, rekan kerja, bawahan dan pelanggan (*customer*). Multi rater biasanya terkait mengenai *behavioral competencies* atau kompetensi yang sifatnya perilaku karena dapat dilihat oleh siapa saja. Sedangkan untuk kompetensi fungsional seperti kemampuan membuat surat, membuat sistem, membuat modul, hanya bisa dinilai oleh atasan saja, karena atasan tahu banyak mengenai kinerja bawahannya.

d. Rekomendasi Atasan

Manajer Training Specialist mengatakan bahwa rekomendasi atasan adalah penilaian kinerja dan perencanaan pengembangan pegawai atas

rekomendasi atasan atau pimpinannya. Berbeda dengan proses penilaian yang lain, rekomendasi atasan bisa dilakukan kapan saja tanpa ada waktu batasan tertentu. Ketika pemimpin menilai bawahannya membutuhkan pengembangan kompetensi tertentu yang mendesak, pemimpin dapat segera merekomendasikan untuk mengikuti suatu pelatihan.

e. Observasi

Menurut Manajer Training Specialist observasi merupakan penilaian yang dilakukan oleh atasan dengan pengamatan langsung yang disengaja terhadap kinerja bawahan. Observasi bisa dilakukan dalam kegiatan sehari-hari. Atasan dengan sengaja mengamati pekerjaan sehari-hari yang dilakukan oleh bawahannya.

Menurut Fletcher (2005) penilaian melalui observasi ini memiliki kelebihan dibandingkan dengan metode lainnya. Kelebihan tersebut antara lain memberikan kompetensi yang bermutu tinggi, individu yang dinilai menjadi terbiasa dengan penilaian berkelanjutan, dan memberikan dasar penilaian berkelanjutan. Namun metode ini juga memiliki kekurangan antara lain sulit mendemonstrasikan kompetensi yang mencakup keseluruhan kegiatan yang dipersyaratkan, juga dikhawatirkan terdapat hubungan emosional antara manajer lini (penilai) dan pegawai yang dinilai.

Proses penilaian bisa dilaksanakan secara paralel. Artinya, semua metode penilaian dilakukan dalam waktu bersamaan, kemudian dilihat kompetensi mana yang memang harus dikembangkan yang tertera dari semua hasil penilaian. Semua hasil penilaian dibandingkan dengan profil kompetensi pada masing-masing posisi jabatan. Kompetensi yang dibutuhkan pada setiap posisi berbeda. Meskipun kompetensi yang dibutuhkan sama, namun levelnya pun berbeda. Hal ini seperti apa yang dikatakan oleh Noe (2010) bahwa salah satu cara untuk mengetahui model kompetensi adalah membandingkan antara kompetensi yang dinilai dengan kompetensi yang ada pada analisis jabatan.

Setelah dibandingkan antara hasil penilaian dengan kompetensi yang ada, kemudian ada *feedback* dari atasan maupun dari pegawai itu sendiri. *Feedback*

berisi mengenai kekuatan, kebutuhan pengembangan dan intervensi yang dibutuhkan. Hasil ini yang kemudian digunakan sebagai bahan untuk melakukan IDP (*Individual Development Program*). Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer Training Specialist, Manajer Training Plan 1 dan Manajer Training Plan 2 diperoleh pengertian IDP yaitu program yang dijalankan oleh BNI untuk merencanakan pengembangan pegawai yang diperoleh dari penilaian atasan dan kesepakatan dengan bawahan yang dilakukan pada awal tahun untuk satu tahun ke depan. Dari hasil IDP tersebut, kemudian dibuat program-program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan masing-masing pegawai. Program pelatihan yang didahulukan ialah kebutuhan yang paling mendesak. Hal ini juga disesuaikan dengan ketersediaan dana (*budget*) dan sumber daya lainnya.

Manajer Training Plan 1 mengatakan bahwa setelah perencanaan dikembangkan yakni terkait dengan target *learner*, program pembelajaran seperti apa, dampak langsung terhadap bisnis seperti apa, kemudian diadakan evaluasi terhadap rencana pelatihan (*learning plan*) tersebut (Wawancara Mendalam, 30 Maret 2012). Evaluasi ini untuk melihat apakah perencanaan pelatihan yang telah dibuat sudah memenuhi kebutuhan dan memungkinkan untuk dijalankan. Setelah rencana pelatihan disetujui oleh Kepala Bagian Pelatihan dan Pengembangan dalam hal ini Kepala Divisi Organizational Learning, rencana pelatihan tersebut dibuat ke dalam *learning katalog* untuk program pembelajaran selama satu tahun ke depan.

#### **4.2.1.3 Bentuk-bentuk Pengembangan Kompetensi**

BNI memiliki empat besaran pengembangan, seperti apa yang dikatakan oleh Manajer Training Specialist sebagai berikut:

*“Di sini kan ada empat besaran pengembangan, yaitu Job Assignment, Personal Development, Company Wide Strategic Education, dan Coaching & Mentoring.”* (Wawancara Mendalam, 30 Maret 2012)

Beragam pengembangan dilakukan agar tujuan pengembangan pegawai dapat tercapai. Kebutuhan pengembangan masing-masing pegawai berbeda, sehingga membutuhkan pengembangan yang berbeda pula.

a. *Job Assignment and Project*

Berdasarkan penuturan Manajer Training Specialist, *Job and project assignment* adalah pengembangan pegawai dengan cara memberikan suatu proyek atau pekerjaan baru. *Job assignment* bertujuan untuk menambah pengetahuan, pengalaman dan lain-lain. *Job and project assignment* bisa dalam bentuk jangka panjang maupun jangka pendek. Bentuk *job assignment* yang termasuk dalam waktu jangka panjang ialah mutasi, rotasi dan promosi. *Job and project assignment* yang sifatnya sementara atau jangka pendek misalnya penugasan suatu proyek tertentu yang hanya dikerjakan dalam jangka waktu tertentu yang telah ditetapkan. Contohnya seperti yang dijelaskan oleh Manajer Training Specialist, bahwa seorang auditor ditugaskan selama tiga bulan menjadi pemimpin cabang atau wakil pemimpin cabang. Pengembangan kompetensi ini bertujuan agar pegawai pada posisi audit juga mampu mengelola kinerja di cabang. Selama menduduki posisi yang ditugaskan, mereka memiliki kekuasaan penuh untuk mengelola bisnis di kantor cabang. Hal ini yang membantu mereka mengembangkan kompetensinya, sehingga mereka tidak hanya memiliki kompetensi sebagai auditor saja tetapi juga memiliki kemampuan untuk mengelola bisnis lebih rinci.

b. *Personal development*

Manajer Training Specialist menjelaskan bahwa *Personal development* merupakan bentuk pengembangan pegawai secara personal atau individual. *Personal development* mendorong terciptanya *learner centric*, dimana hal ini merupakan arah pembelajaran BNI saat ini. Pegawai diarahkan untuk belajar secara mandiri, tidak tergantung pada instruktur. Bentuk pengembangan pegawai yang bersifat personal yaitu *e-learning, sharing, knowledge management, seminar, workshop*, maupun kursus. *E-learning* dikategorikan ke dalam *personal development* karena

sifatnya *knowledge* dengan tujuan lebih efisien, bisa menjangkau lebih banyak orang, dan lebih mudah diakses. *Sharing* merupakan bagian dari *knowledge management* di mana pegawai saling berbagi pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya kepada rekan kerja lainnya. Upaya ini untuk menciptakan budaya belajar di perusahaan.

c. *Company Wide Strategic Education*

Menurut Manajer Training Specialist *Company Wide Strategic Education* adalah pengembangan pegawai yang lebih bersifat strategis. Bentuk pengembangan ini terkait dengan kegiatan stratejik perusahaan secara luas, sehingga membutuhkan bentuk pengembangan dalam jangka panjang. Salah satu contohnya adalah pelatihan *leadership*. BNI memiliki beberapa program pengembangan *leadership* seperti LDP (*Leadership Development Program*) 100, ada LDP 1000, ODP (*Officer Development Program*), dan ADP (*Assistant Development Program*). *Company Wide Strategic Education* merupakan pelatihan-pelatihan yang harus diikuti oleh level-level tertentu yang menjadi standar yang telah ditentukan. Misalnya untuk menjadi *Assistant* harus mengikuti pelatihan ADP, untuk menjadi *Officer* harus mengikuti pelatihan ODP, dan untuk level manajerial harus mengikuti *leadership*. Program-program pelatihan tersebut dilakukan dalam jangka panjang dan melalui beberapa tahap. Beragam program pelatihan dikemas menjadi proses yang berkesinambungan untuk menciptakan SDM yang berkualitas demi kemajuan bisnis perusahaan di masa mendatang.

d. *Coaching & Mentoring*

Menurut Manajer Training Specialist bahwa *coaching* dan *mentoring* berbeda meskipun sama-sama memerlukan arahan dari seorang *coach* atau *mentor*. *Coaching* merupakan bentuk pengembangan yang terkait dengan pekerjaan sehari-hari, misalnya kemampuan menggunakan komputer. Sedangkan *mentoring* lebih luas dari pada *coaching*, *mentoring* kompetensinya perlu didampingi. Hal ini seperti apa yang diungkapkan

oleh Sudarmanto (2009) *coaching* merupakan pembinaan yang dilakukan oleh manajer atau atasan staf dalam rangka perbaikan kinerja. Sedangkan mentoring merupakan upaya pengembangan pegawai dengan tujuan memberikan wawasan, sehingga pembelajaran bisa ditransfer dan diterapkan ke bidang pekerjaan. Perbedaannya terletak pada tujuan keduanya. Mentoring lebih berperan untuk menggali potensi pegawai melalui pengembangan diri, sedangkan *coaching* lebih memfokuskan pada perbaikan kinerja pegawai yang menghadapi problema dalam pekerjaannya.

Bentuk-bentuk pengembangan tersebut memiliki dampak yang berbeda terhadap peningkatan kompetensi pegawai. Perbedaan tersebut disebabkan oleh jenis kegiatan yang dilakukan dalam proses pengembangan tersebut. Dari keempat besaran pengembangan tersebut *Job assignment* memiliki pengaruh yang paling besar terhadap peningkatan kompetensi pegawai. Hal ini didasarkan atas apa yang dikatakan oleh Manajer Training Specialist sebagai berikut:

*“Berdasarkan teorinya, pelatihan klasikal itu hanya berdampak 10 %, coaching dan mentoring 20 %, yang paling besar itu job assignment.”* (Wawancara Mendalam, 30 Maret 2012)

*Job Assignment* paling berpengaruh terhadap meningkatkan kompetensi dibanding metode lainnya. Hal ini dikarenakan proses pengembangan dilaksanakan dalam mengerjakan suatu proyek, sehingga kompetensi semakin bertambah melalui penyelesaian pekerjaan. Beragam bentuk pengembangan sangat penting, tetapi juga disesuaikan dengan kebutuhannya. Setiap kompetensi yang akan dikembangkan dilakukan dengan cara pengembangan yang berbeda. Satu pengembangan kompetensi bisa dilakukan dengan gabungan keempat besaran pengembangan tersebut agar peningkatan kompetensi yang diharapkan benar-benar dapat tercapai. Dalam hal ini ditetapkan apakah pengembangan cukup dengan pelatihan klasikal saja, atau gabungan antara klasikal dan OJT (*On the Job Training*), atau gabungan antara klasikal, OJT dan *coaching*, atau hanya cukup dengan *coaching* dan *mentoring*

saja. Semua itu tergantung pada kebutuhan kompetensi apa yang mau dikembangkan.

#### 4.2.1.4 Monitoring Pengembangan Kompetensi

Berdasarkan pada Gambar 4.1 tahap selanjutnya setelah proses pengembangan dilakukan adalah monitoring. Manajer Training Specialist menjelaskan bahwa monitoring merupakan tahap penilaian kembali untuk melihat apakah kompetensi pegawai tersebut meningkat atau tidak. Output dari evaluasi ini menjadi bahan masukan bagi Divisi Organizational Learning sebagai pihak penyelenggara pengembangan pegawai, Unit Karir sebagai manajemen perencanaan SDM, dan Mentor sebagai pendamping pegawai dalam proses pengembangan. Bagi Divisi Organizational Learning hasil monitoring digunakan untuk melihat pengembangan pada pegawai sehingga jika kompetensinya sudah meningkat tidak lagi mendapat pelatihan yang sama.

Bagi Unit karir hal ini terkait dengan pengembangan karir atau *job map*. Orang mau menduduki suatu posisi harus memenuhi kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan posisi tersebut. Posisi yang mensyaratkan kompetensi tinggi harus diduduki oleh orang yang memiliki kompetensi tinggi, jika tidak memenuhi maka akan kesulitan dalam pekerjaan. Sebaliknya jika orang yang menduduki suatu posisi memiliki kompetensi yang melebihi dari kebutuhan juga tidak baik, karena akan mengakibatkan demotivasi. Hal ini justru berdampak buruk bagi kinerja pegawai maupun kinerja perusahaan. Maka penting adanya kecocokan dan kesesuaian antara kompetensi jabatan dengan kompetensi individu. Semakin cocok individu dengan standar kompetensi jabatan yang telah ditetapkan, akan semakin berhasil seseorang dalam jabatan tersebut.

Hasil monitoring bagi mentor berguna sebagai masukan bahwa orang yang dididik olehnya sudah bisa dilepas dan tidak perlu didampingi lagi. Hal ini terkait dengan proses *coaching* dan mentoring. Jika pegawai dinilai sudah memiliki kemampuan dan keahlian yang diharapkan, maka tugas mentor sebagai pihak yang mendampingi sudah selesai.



## 4.2.2 Analisis Implementasi Metode Pembelajaran *e-learning*

### 4.2.2.1 Analisis Strategi Membangun *E-learning*

#### a. Sosialisasi Program *e-learning*

Manajer Knowledge Management menjelaskan mengenai sosialisasi program *e-learning* di BNI yang diadakan pada tahun 2006. Program sosialisasi *e-learning* diadakan secara besar-besaran di Kantor Besar. Pada saat acara pembukaan *e-learning*, diresmikan secara langsung oleh Direktur Utama BNI. Selain itu pada acara tersebut juga dihadiri oleh Menteri Keuangan dan Menteri BUMN pada masa itu, dan mengundang para pejabat juga media massa. Pada saat yang sama dilakukan *teleconference* di dua cabang, dan kedua cabang tersebut melakukan akses *e-learning* secara bersamaan. Melalui peran media massa orang-orang banyak yang tahu bahwa BNI mulai menerapkan program *e-learning* sebagai salah satu metode pembelajaran di perusahaan.

Berdasarkan data internal Divisi Organizational Learning, sosialisasi program *e-learning* kepada seluruh pegawai juga diublikasikan melalui artikel di media internal seperti portal internal dan majalah internal. Hal terpenting yang harus dilakukan dalam memperkenalkan *e-learning* ialah terus mengkomunikasikan dan mensosialisasikan metode pembelajaran ini dan meyakinkan bahwa metode ini adalah kebijakan strategis perusahaan, bukan proyek departemen SDM.

#### b. *E-learning* dan Knowledge Management

*E-learning* menjadi salah satu bagian dari program implementasi *knowledge management* di BNI. Hal ini didasarkan atas apa yang diungkapkan oleh Manajer Knowledge Management sebagai berikut:

*“Jadi kaitannya e-learning dengan knowledge management memang tidak secara langsung. Ini hanya salah satu bagian tanggung jawab kita untuk menambah knowledge pegawai, jadi kita bikin dalam bentuk e-learning. Kenapa kita tidak bikin dalam bentuk lain, secara klasikal jelas ini membutuhkan biaya yang mahal seperti kelas, paper, akomodasi menarik semua pegawai kesini. Bentuk lain misalnya artikel, apa iya klo kita berikan artikel lebih mengena daripada e-learning. Jadi seperti itu, kaitannya memang tidak secara langsung. E-learning menjadi bagian dari program implementasi knowledge management.”* (Wawancara Mendalam, 28 Maret 2012)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, *e-learning* dan *knowledge management* tidak berkaitan secara langsung, tetapi memiliki tujuan yang sama yaitu menambah pengetahuan pegawai maupun perusahaan. Pengertian *Knowledge management* itu sendiri menurut Awad dan Ghaziri (2004) adalah proses menangkap dan memanfaatkan keahlian kolektif perusahaan di mana pun bisnis dalam bentuk dokumen, database (*explicit knowledge*), atau yang ada di kepala manusia (*tacit knowledge*). Manajemen bertanggung jawab untuk menambah pengetahuan pegawai, maka *e-learning* digunakan sebagai salah satu metode untuk menyebarkan pengetahuan kepada seluruh pegawai di perusahaan. *E-learning* dianggap lebih efektif daripada bentuk penyebaran pengetahuan lainnya karena *e-learning* lebih murah dalam segi biaya, dan lebih tepat sasaran. *E-learning* menjadi bagian dari *knowledge management* seperti apa yang ditulis oleh Wild et al (2002) dalam jurnalnya yang berjudul “*A Framework for E-learning as a Tool for Knowledge Management*”. *E-learning* menciptakan pertumbuhan *repository* pengetahuan yang akan berkelanjutan menyampaikan kepada pegawai apa yang mereka butuhkan. *Knowledge management* dan *e-learning*, keduanya mengenai generasi pengetahuan (penambahan, penciptaan, menangkap, dan mengadopsi), penyimpanan pengetahuan, distribusi pengetahuan, dan aplikasi pengetahuan.

### c. **Infrastruktur**

Infrastruktur merupakan kegunaan kemampuan teknologi organisasi untuk menyampaikan dan mengelola *e-learning* (Rosenberg, 2001). Berdasarkan penuturan Manajer Knowledge Management BNI tidak merancang murni semua infrastruktur yang dibutuhkan karena hal tersebut membutuhkan biaya yang besar. BNI menggunakan infrastruktur baik *hardware* dan jaringan (*network*) yang sudah ada dengan sedikit penyesuaian. Jaringan untuk *e-learning* masih menumpang di jaringan *banking*, jadi pihak manajemen tidak mempunyai kebebasan dan keleluasaan untuk menggunakan jaringan tersebut. Maka, ada batasan-batasan tertentu dalam penggunaannya. Infrastruktur lainnya terkait dengan sistem pembelajaran yang digunakan ialah *Learning Management System* (LMS).

#### d. Membangun *Learning Culture*

Berdasarkan wawancara dengan Manajer Knowledge Management (Wawancara Mendalam, 28 Maret 2012), usaha dalam membangun *learning culture* di perusahaan, mulanya dilakukan dengan mengembangkan program *Learner Award*. *Learner Award* merupakan peluang untuk mengikuti seminar ke luar negeri bagi pegawai yang memperoleh *Best Point*. Penghargaan lainnya berupa insentif berupa sejumlah uang tertentu, hadiah 10 laptop/notebook bagi *best performers* untuk pelatihan tertentu. *Reward* diberikan kepada peserta yang paling cepat menyelesaikan dan mencapai nilai tertinggi. Pemberian *reward* ini berpengaruh dalam meningkatkan pengguna *e-learning*. Hal ini dikarenakan pegawai berlomba-lomba dan termotivasi untuk mengakses *e-learning*. Meskipun pada awalnya pegawai mengakses *e-learning* untuk mengejar *reward* dan rasa ingin tahu terhadap program yang baru diimplementasikan, namun hal ini juga efektif bagi pengembangan pegawai.

Program lainnya yang dibentuk untuk membangun *learning culture* di perusahaan ialah *e-learning Champion (eChamp)*. *Champion* diambil dua orang dari masing-masing unit. Kriterianya adalah, pertama ialah pegawai pada level setingkat pemimpin karena diharapkan dapat mengajak rekan-rekannya untuk mengakses *e-learning*. Kedua ialah orang yang mengerti teknis komputer. Sehingga keduanya sinergis untuk mengajak dan mengajarkan penggunaan *e-learning* kepada rekan kerja di unit masing-masing. *Champion-champion* diberi pelatihan selama dua hari, kemudian diberi kegiatan selama enam bulan yang dilakukan dua periode. *Champion-champion* tersebut diberi KPI (*Key Performance Indicator*) yaitu presentase *user* terbanyak yang mengakses *e-learning* di masing-masing unit. Usaha *champion* dalam meningkatkan jumlah pegawai di unitnya untuk mengakses *e-learning*, dilakukan rekap setiap bulannya. Hasilnya diumumkan melalui BNIForum, dan bagi pemenangnya akan mendapatkan *reward* sejumlah uang dan pelatihan di Pusat.

Seiring perkembangan tidak ada lagi program *learner award* maupun *eChamp*. Untuk mempertahankan agar pegawai tetap menggunakan *e-learning*, *e-learning* dijadikan sebagai prasyarat untuk mengikuti beberapa pelatihan

klasikal. Selain itu, terdapat beberapa *courseware* yang wajib dikuasai oleh *banker*, sehingga semua pegawai mengakses *courseware* tersebut. Hal itu sebagaimana diungkapkan oleh Manajer Knowledge Management sebagai berikut:

*“Nah sekarang, gimana cara untuk mempertahankannya? Sekarang anggap masalah gap untuk teknologi atau gap menggunakan komputer sudah tidak ada lagi karena sudah diatasi oleh champion tadi. Sekarang adalah masalah kemauan, mereka mau mengakses atau tidak. Maka sekarang kita buat e-learning sebagai prasyarat. Jadi sebelum misalnya untuk sertifikasi risk management, harus menyelesaikan e-learningnya dulu. Atau misalnya untuk mengikuti pelatihan selling skill, harus lulus e-learning. Kemudian untuk beberapa unit mewajibkan lulus e-learning, seperti di Divisi Kepatuhan mereka mewajibkan masukannya untuk lulus e-learning apa saja, dan dipantau terus.”*  
(Wawancara Mendalam, 28 Maret 2012)

Beberapa divisi lainnya selain Divisi Kepatuhan yang mewajibkan pegawainya untuk mengakses *courseware-courseware* tertentu yang berkaitan dengan kegiatan di divisinya yaitu Divisi Treasuri dan Divisi Risk Management. Hal ini bertujuan untuk menciptakan budaya belajar di perusahaan. Pegawai diarahkan secara mandiri untuk belajar sendiri tanpa harus bergantung dengan instruktur. Apa yang diwajibkan oleh Divisi kepada pegawainya untuk mempelajari *courseware-courseware* tertentu terkait dengan kegiatan bisnis yang dijalankan di bisnis tersebut.

Program-program tersebut ditujukan untuk memotivasi pegawai agar mengakses *e-learning*. Dengan metode pembelajaran *e-learning*, *learning culture* dapat tetap tumbuh dan terpelihara.

#### ***e. Change Management***

Menurut Manajer Knowledge Management *e-learning* menyebabkan terjadinya *change management* di BNI (Wawancara Mendalam, 28 Maret 2012). Pengertian *change management* atau manajemen perubahan sendiri adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut (Wibowo, 2006). Mengubah metode pembelajaran secara tradisional beralih ke *e-learning* bukan hal yang

mudah. Sebelum mengubah cara belajar, hal yang harus dilakukan adalah mengubah paradigma pembelajaran yaitu dengan cara memperkenalkan cara baru dalam belajar tanpa suatu paksaan.

*E-learning* juga berdampak menumbuhkan kesadaran (*awarness*) pegawai menggunakan *e-learning*. Semula orang belajar melalui buku, sekarang mereka belajar melalui komputer. *Change management* yang paling penting ialah perubahan cara belajar pegawai yang semula belajar secara *instructure centric* menjadi *learner centric*. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Manajer Knowledge Management sebagai berikut:

*“Bagaimana orang yang tadinya belajar secara instructure centric menjadi learner centric. Bagaimana mereka yang tadinya mereka tidak mengerti suatu hal, nantilah nunggu pelatihan dijelaskan oleh instruktur. Sekarang berbeda, ketika mereka tidak mengerti, harus baca sendiri, belajar sendiri melalui e-learning. Adanya Change management, orang mulai banyak concern terhadap IT, orang yang tadinya sebentar-sebentar telpon, bertanya, rapat dsb. Hal-hal seperti itu materinya kita sampaikan melalui e-learning. Disitulah change management, seperti kebiasaan orang yang selalu bertanya kalau tidak mengerti, sekarang membaca sendiri melalui e-learning.”* (Wawancara Mendalam, 28 Maret 2012)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa *e-learning* menyebabkan terjadinya *change management*. Pegawai yang tidak mengerti mengenai suatu hal semula selalu bertanya dengan orang lain, sekarang telah disediakan media untuk belajar secara mandiri. Dengan adanya *change management* kebanyakan pegawai mulai memperhatikan penggunaan teknologi. Pegawai mengalami perubahan penggunaan sumber daya yang ada dengan memanfaatkan teknologi yang disediakan.

#### **4.2.2.2 Analisis Komponen-Komponen *E-learning***

Komponen-komponen *e-learning* merupakan hal-hal yang diperlukan untuk menerapkan *e-learning* di perusahaan. Komponen-komponen *e-learning* di BNI sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Michael (2006) bahwa komponen-komponen yang diperlukan untuk menerapkan *e-learning* adalah *learning management system*, *learning content management system*, dan *learning portal*.

**d. *The Learning Management System (LMS)***

LMS menyediakan pengguna dengan akses ke berbagai proses pembelajaran (Michael, 2006). Dalam BNI *e-learning Handbook for Learner* LMS didefinisikan sebagai aplikasi yang digunakan untuk melakukan pembelajaran dengan *e-learning*, LMS tersebut merupakan salah satu modul HCMS (Human Capital Management System) pengganti SISDM (Sistem Informasi Sumber Daya Manusia). Hal-hal yang berkaitan dengan LMS yaitu mengenai katalog *course*, registrasi *learner*, komponen *course*, merekam data tentang *learner*, dan menyediakan hasil pembelajaran. Dari sistem pembelajaran yang ada yaitu LMS, kemudian pihak manajemen melakukan survei dari beberapa sistem yang ada dan memutuskan untuk menggunakan *Oracle iLearning*. *Oracle iLearning* adalah LMS dan komponen inti *E-Business Suite Oracle* perusahaan yang menyediakan infrastruktur yang lengkap bagi organisasi untuk mengelola dan memberikan pelatihan secara *online*.

Untuk mengetahui kekuatan server LMS di BNI, manajemen melakukan *stress test*. Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer Knowledge Management (Wawancara Mendalam, 28 Maret 2012), *stress test* merupakan survei secara *online* dengan cara meminta pegawai untuk mengisi survei pada tanggal tertentu dan jam tertentu yang telah ditentukan. Pada saat yang sama semua pegawai berlomba-lomba mengakses *e-learning*, sehingga pada saat itu tercatat 2000 pegawai bisa mengakses pada detik yang sama. Maka, diketahui kapasitas kekuatan LMS bisa mencapai 2000 pegawai jika dilakukan dalam waktu yang bersamaan.

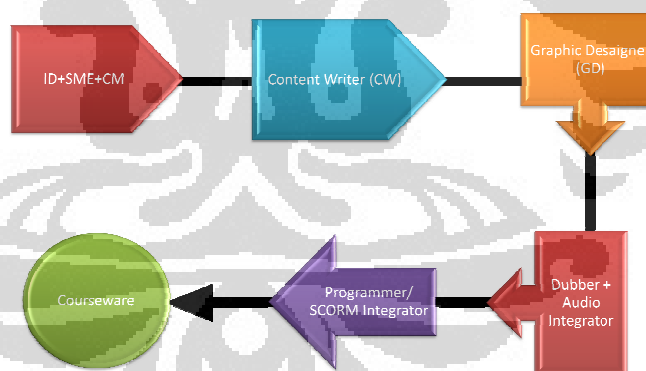
**e. *The Learning Content Management System (LCMS)***

LCMS merupakan aplikasi yang mengelola konten *learning*, objek *learning*, membolehkan administrator atau designer untuk mencari konten yang dibutuhkan, mengubah format konten, dan merangkai objek *learning* ke dalam *course* (Carliner dan Shank, 2008).

Pembuatan konten *e-learning* di BNI melibatkan beberapa pihak, yaitu pihak dari internal dan juga melibatkan vendor atau pihak eksternal. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Manajer Knowledge Management sebagai berikut:

“Setelah kita mendapatkan materinya apa, *subject matter expert* atau orang yang ahli mengenai materi itu, kita mencari pihak ketiga yaitu vendor. Ada beberapa pihak yang terlibat dalam pembuatannya yaitu *subject matter expert*, *graphic designer*, dan *dubber*. Untuk *subject matter expert* diambil dari orang kita, untuk lainnya kita serahkan ke vendor.” (Wawancara Mendalam, 28 Maret 2012)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut pelaku yang berperan penting dalam pembuatan konten *e-learning* terdiri dari *Instructional Designer* (ID), *Subject Matter Expert* (SME), *Curriculum Manager* (CM), *Content Writer* (CW), GD (*Graphic Designer*) dan *Dubber*. Masing-masing pelaku tersebut memiliki perannya masing-masing dalam membangun konten *e-learning*. Terkait dengan pembuatan konten *e-learning*, terdapat beberapa tahapan dalam pembuatannya seperti yang disajikan pada gambar berikut ini.



Gambar 4.2 Proses Pengembangan Konten *e-learning*

Sumber: Divisi Organizational Learning BNI

Gambar 4.2 memperlihatkan proses pengembangan konten *e-learning* di BNI. Tahapan-tahapan tersebut terdiri dari sebagai berikut:

- 1) Tahap pertama dalam pengembangan konten *e-learning* ialah pembuatan *storyboard*. *Instructional Designer* (ID) berperan sebagai “sutradara”, yaitu yang berperan menjelaskan tentang strategi pembelajaran, metode pembelajaran, dan *courseware*. *Subject Matter*

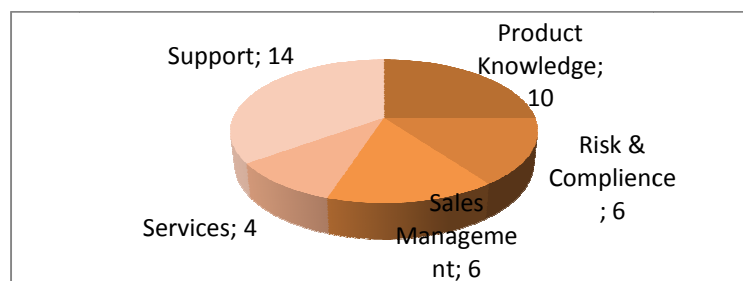
*Expert* (SME) adalah orang yang memiliki pengetahuan dan keahlian dalam bidang tertentu. Selain itu SME juga harus memahami mengenai strategi bisnis perusahaan, kondisi perusahaan, *tools* dan produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Dalam hal ini SME disediakan oleh BNI yang diambil dari pihak internal dan berperan sebagai narasumber materi. Materi yang dibuat sesuai dengan hasil analisis kebutuhan yang dilakukan oleh *Curriculum Manager* (CM). Kemudian ID, SME dan CM bersama-sama membuat *storyboard* yang kemudian diserahkan kepada *Content Writer* (CW).

- 2) CW merupakan pihak yang berperan dalam menulis naskah *storyboard*. Setelah CW menyelesaikan penulisan naskah, hasilnya akan diserahkan kembali ke kepada ID, SME dan CM untuk dilakukan evaluasi terhadap isi naskah yang telah dibuat.
- 3) Tahap selanjutnya ialah pembuatan animasi oleh GD (*Graphic Designer*). Setelah animasi selesai dikembangkan, *dubber* akan mengisi suara sesuai dengan skenario yang terdapat dalam *storyboard*.
- 4) Setelah hasil animasi dan suara dimasukkan ke dalam *courseware*, maka hasilnya ditinjau kembali oleh SME atau CM apakah *courseware* yang dihasilkan sudah sesuai dengan apa yang diharapkan.
- 5) Setelah hasil animasi dan suara yang telah dievaluasi oleh SME atau CM, kemudian hasilnya diintegrasikan ke dalam LMS dengan bantuan Programmer/ SCORM Integrator.
- 6) *Courseware* yang sudah dimasukkan ke dalam LMS akan melewati tahap *User Acceptance Test* (UAT) oleh pegawai yang ditunjuk sebagai peserta UAT. Setelah dilakukan perbaikan yang merupakan hasil review UAT, *courseware* siap dipublikasikan dan digunakan oleh *learner*.

Materi-materi yang dikemas dalam bentuk *courseware* disesuaikan dengan kebutuhan dan permintaan dari *user*. *Courseware* yang telah



dihasilkan sampai tahun 2012 dibagi menjadi beberapa kategori, seperti yang disajikan pada Gambar 4.3 berikut ini.



Gambar 4.3 *Courseware e-learning*

Sumber: Divisi Organizational Learning BNI

Pada Gambar 4.3 terlihat bahwa ada lima kategori yaitu *product knowledge*, *risk & compliance*, *sales management*, *services* dan *support*. *Product knowledge* merupakan *courseware* mengenai produk-produk BNI, di mana setiap pegawai harus mengetahui mengenai seluruh produk yang ada. *Risk & Compliance* merupakan *courseware* mengenai manajemen resiko dan prinsip mengenal nasabah dan anti pencucian uang. Prinsip mengenal nasabah merupakan prinsip yang harus menjadi pedoman bagi semua *banker*, sehingga semua pegawai wajib mengetahui hal tersebut. *Sales management* merupakan *courseware* mengenai bagaimana strategi penjualan yang baik agar dapat memperoleh nasabah. *Services* merupakan *courseware* mengenai bagaimana melayani nasabah dengan baik agar dapat meningkatkan loyalitas nasabah. Sedangkan *Support* adalah *courseware* pendukung untuk membantu pekerjaan. *Support* berisi tentang materi-materi pendukung yang bersifat teknis dan mengenai prinsip-prinsip serta nilai-nilai yang harus dimiliki oleh setiap pegawai.

Berdasarkan data internal BNI, sampai pada tahun 2012 *courseware* yang telah dikembangkan terdiri dari 40 *course*, 463 modul untuk 331,5 jam *e-learning*. Berikut ini disajikan tabel *courseware e-learning* dan pembagiannya berdasarkan kategori.

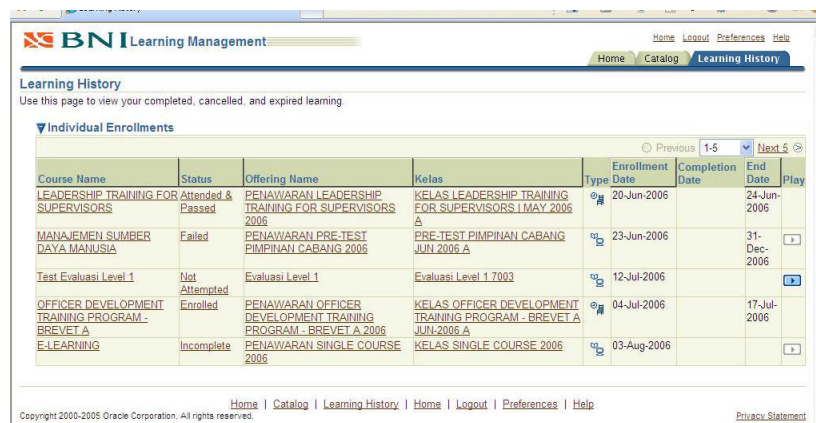
Tabel 4.4 Courseware e-learning BNI

Courseware	Jumlah Modul	Pembuatan
<b>Product Knowledge</b>		
Bisnis Kartu Kredit	13	2007
Overview Manajemen Kredit Usaha Kecil	22	2007
Pengelolaan Kredit Konsumen	19	2007
Perbankan Syariah	19	2007
Produk Dana Jasa Dan Layanan	55	2007
Produk Kredit Konsumen	8	2007
Produk Tresuri	25	2007
Simponi	5	2007
Transaksi Internasional	21	2008
Wealth Management	11	2009
<b>Risk &amp; Compliance</b>		
Know Your Customer & Anti Money Laundering	10	2006
<i>Latihan Ujian Sertifikasi Manajemen Risiko Level 2</i>	-	2008
Penerapan Prinsip Mengenal Nasabah	6	2008
Sertifikasi Manajemen Risiko Level 01	30	2006
Sertifikasi Manajemen Risiko Level 02	13	2008
<i>Latihan Sertifikasi Manajemen Risiko Level 1</i>	-	2006
<b>Sales Management</b>		
Keterampilan Menjual	14	2011
Basic Consultative Selling Skill	8	2007
Cross And Upselling	8	2009
Keterampilan Negosiasi Yang Efektif	20	2009
Manajemen Penjualan	8	2011
Marketing Strategy	11	2011
<b>Services</b>		
Pembelajaran Program Motivasi Customer Service	1	2007
Standar Layanan Dan Service Excellence	19	2007
Superior Service Skill	11	2009
Pengukuran Kualitas Layanan	8	2011
<b>Support</b>		
Budaya Kerja BNI	2	2007
Business Continuity Plan	9	2008
Business English Level 1	20	2009
Dasar-Dasar Akuntansi	8	2010
Fundamental English	21	2008
HCMS Frame Work	1	2007
Malcolm Baldrige	7	2007
Manajemen Arsip	5	2010
Pengadaan Barang Dan Jasa	11	2009
Pengelolaan Kas	3	2007
Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Pegawai	3	2007
Six Sigma	6	2007
Sosialisasi Good Corporate Governance	1	2009
Modul Panduan Penggunaan Batch Element Entry (BEE)	1	2006

Sumber: Divisi Organizational Learning B

#### f. *Learning portals*

*Learning portal* merupakan akses yang menunjukkan ke informasi pembelajaran dan layanan yang memungkinkan *learner* menemukan konten. *Learning portal* BNI tersedia dalam *Human Capital Management System* (HCMS). Pegawai harus masuk ke HCMS terlebih dahulu untuk menuju ke *Learning Portal*.



Course Name	Status	Offering Name	Kelas	Type	Enrollment Date	Completion Date	End Date	Play
LEADERSHIP TRAINING FOR SUPERVISORS	Attended & Passed	PENAWARAN LEADERSHIP TRAINING FOR SUPERVISORS 2006	KELAS LEADERSHIP TRAINING FOR SUPERVISORS I MAY 2006 A	e#	20-Jun-2006		24-Jun-2006	
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	Failed	PENAWARAN PRE-TEST PIMPINAN CABANG 2006	PRE-TEST PIMPINAN CABANG JUN 2006 A	e#	23-Jun-2006		31-Dec-2006	
Test Evaluasi Level 1	Not Attempted	Evaluasi Level 1	Evaluasi Level 1 7003	e#	12-Jul-2006			
OFFICER DEVELOPMENT TRAINING PROGRAM - BREVET A	Enrolled	PENAWARAN OFFICER DEVELOPMENT TRAINING PROGRAM - BREVET A 2006	KELAS OFFICER DEVELOPMENT TRAINING PROGRAM - BREVET A JUN 2006 A	e#	04-Jul-2006		17-Jul-2006	
E-LEARNING	Incomplete	PENAWARAN SINGLE COURSE 2006	KELAS SINGLE COURSE 2006	e#	03-Aug-2006			

Gambar 4.4 Tampilan *Learning Portal* BNI

Sumber: Divisi Organizational Learning BNI

Gambar 4.4 merupakan tampilan *learning portal* BNI untuk mendapatkan konten-konten *e-learning*. Dalam *learning portal* terdapat *courseware-courseware* yang sudah diselesaikan maupun yang belum diselesaikan.

#### 4.2.2.3 Analisis Manfaat *E-learning*

*E-learning* dikembangkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Salah satu tujuannya ialah untuk mengembangkan kompetensi pegawai guna meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai sangat menentukan kinerja perusahaan, maka pengembangan SDM sangat penting bagi kemajuan perusahaan. Untuk itu *e-learning* dibangun untuk memberikan manfaat baik bagi pegawai maupun bagi perusahaan.

### a. Efisiensi Biaya

Manfaat *e-learning* yang paling signifikan bagi perusahaan ialah menghemat biaya pelatihan per individu. Hal ini berdasarkan penuturan Manajer Knowledge Management sebagai berikut:

*“Untuk perusahaan jelas menghemat biaya pelatihan per individu, karena gak butuh biaya akomodasi, penginapan, instruktur dan lainnya.”* (Wawancara Mendalam, 28 Maret 2012)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut terlihat bahwa penghematan biaya disebabkan karena tidak membutuhkan biaya akomodasi, penginapan, instruktur dan kebutuhan pelatihan klasikal lainnya. Hal serupa juga disampaikan oleh informan lainnya sebagai salah satu pengguna *e-learning* sebagai berikut:

*“Keunggulan lainnya jelas murah. Karena tidak butuh penginapan, gak perlu perjalanan dinas, efisiensi waktu, tidak mengganggu jam kerja, tetap produktif.”* (Wawancara dengan F, 28 Maret 2012)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, terlihat bahwa *e-learning* membutuhkan biaya yang lebih rendah daripada pelatihan secara klasikal. Penghematan biaya ini sangat menguntungkan perusahaan, karena *budget* bisa dialihkan pada keperluan lainnya. Selain menguntungkan perusahaan hal ini juga menguntungkan pegawai dari segi waktu dan tenaga.

### b. Menjangkau peserta lebih banyak

Dampak positif lainnya dari implementasi *e-learning* bagi perusahaan ialah dapat menjangkau peserta lebih banyak Hal ini disampaikan oleh Manajer Knowledge Management, Manajer Training Plan 2 dan Manajer Training Specialist bahwa *e-learning* dapat dilakukan secara massal sehingga bisa menjangkau lebih banyak peserta dibandingkan dengan pelatihan klasikal (Wawancara Mendalam, 2012). *E-learning* ditujukan bagi seluruh pegawai sehingga pegawai bisa mengakses *e-learning* di mana saja dan kapan saja, sehingga tidak ada batasan bagi pembelajar untuk mengakses modul pembelajaran yang tersedia.

Banyaknya pegawai yang mengakses *e-learning* menunjukkan bahwa budaya belajar mulai tercipta di lingkungan kerja. Pegawai mulai terarah pada metode pembelajaran *learner centric* yang menunjukkan inisiatif secara mandiri untuk meningkatkan kemampuan yang dimilikinya. Pada tabel 4.5 menyajikan banyaknya pegawai yang menyelesaikan *e-learning* pada periode september 2011.

Tabel 4.5 Laporan *Learner Complete* Periode September 2011

No	Nama	Jumlah Learner
	Basic Consultative Selling Skill	10,227
2	Bisnis Kartu Kredit	11,319
3	Budaya Kerja BNI	13,459
4	HCMS Frame Work	16,807
5	Know Your Customer & Anti Money Laundering	16,809
6	Malcolm Baldrige	10,581
7	Overview Manajemen Kredit Usaha Kecil	7,540
8	Pengelolaan Kas	11,348
9	Pengelolaan Kredit Konsumen	5,583
10	Pembelajaran Motivasi Customer Service	1,420
11	Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai	10,181
12	Perbankan Syariah	12,420
13	Produk Dana Jasa dan Layanan	7,958
14	Produk Kredit Konsumen	8,704
15	Produk Tresuri	6,320
16	Sertifikasi Manajemen Risiko Level 01	3,039
17	Latihan Sertifikasi Manajemen Risiko Level 01	612
18	Sertifikasi Manajemen Risiko Level 02	386
19	Simponi	12,309
20	Six Sigma	11,276
21	Standar Layanan Dan Service Excellence	9,228
22	Transaksi Internasional	5,673
23	Modul Panduan Penggunaan Batch Element Entry (BEE)	1,066
24	Penerapan Prinsip Mengenal Nasabah	5,935
25	Fundamental English	5,048
26	Business Continuity Plan (BCP)	3,453
27	Wealth Management	2,499
28	Latihan Ujian Sertifikasi Manajemen Risiko Level 2	208
29	Business English Level 1	1,772
30	Pengadaan Barang Dan Jasa	440
31	Sosialisasi Good Corporate Governance (GCG)	727
32	Cross and Up Selling	615
33	Keterampilan Negosiasi yang Efektif	217
34	Superior Service Skill	458
35	Dasar-Dasar Akuntansi	279
36	Manajemen Arsip	435
<b>JUMLAH</b>		<b>216,351</b>

Sumber: Divisi Organizational Learning BNI

Berdasarkan data pada Tabel 4.5, jumlah *learner* yang mengakses *e-learning* mencapai 216.351 *learner* pada periode September 2011. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mulai mengembangkan diri secara personal. Setiap pegawai menyadari akan kebutuhan pengembangan dirinya dan memiliki inisiatif untuk mengembangkan dirinya. Karena tidak semua pegawai memiliki kesempatan untuk mendapatkan pelatihan secara klasikal yang diadakan oleh perusahaan. Pada tabel terlihat bahwa jumlah *learner* terbanyak ialah pada *courseware Know Your Costomer dan Anti Money Laundering* yaitu mencapai 16.809 pegawai. Hal ini dikarenakan *courseware Know Your Costomer dan Anti Money Laundering* merupakan salah satu materi umum yang wajib dikuasai oleh *bankers*. Berdasarkan penuturan manajer Knowledge Management (Wawancara Mendalam, 28 Maret 2012), ada beberapa pelatihan klasikal yang dialihkan ke dalam bentuk *e-learning* secara penuh, sehingga sudah tidak ada lagi pelatihan klasikalnya. Hal ini juga bermanfaat untuk menjangkau peserta pelatihan lebih banyak.

Manfaat ini bukan hanya menguntungkan perusahaan tetapi juga menguntungkan pegawai. Pegawai yang tidak bisa mendapatkan pelatihan secara klasikal bisa memperoleh pembelajaran yang disediakan melalui *e-learning*. *E-learning* telah berhasil menjangkau peserta lebih banyak dan menyediakan metode pembelajaran yang efektif dan efisien, sehingga visi BNI sebagai Bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja dapat tercapai.

### **c. Metode pembelajaran yang mudah diakses**

Pegawai dapat mengakses *e-learning* kapan saja ketika ada waktu senggang yang tidak mengganggu pekerjaan sehari-hari. Selain itu *e-learning* bisa diakses di mana saja sehingga bisa mencapai target *learner* dalam jumlah yang banyak. Kemudahan dalam mengakses *e-learning* dirasakan oleh pegawai sebagaimana dikatakan oleh beberapa informan yaitu Didi, Ika, Weny, sebagai pengguna *e-learning*. Berdasarkan penuturan beberapa pegawai tersebut menunjukkan bahwa *e-learning* sangat bermanfaat bagi pegawai, *e-learning* mudah diakses dan dapat digunakan kapan saja sehingga tidak mengganggu jam

kerja. Dalam penerapannya pun *e-learning* mudah digunakan dan sederhana. *E-learning* juga merupakan pengalaman pembelajaran yang menyenangkan, menarik, dan memotivasi.

*E-learning* dibangun sebagai bentuk pembelajaran atau pelatihan yang dilakukan secara *online* maupun *offline*. Dua bentuk aktivitas *e-learning* tersebut sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh Naidu (2006) yaitu *individualized self-paced e-learning online* dan *individualized self-paced e-learning offline*. BNI menciptakan sistem pembelajaran secara *online* di perusahaan untuk memudahkan pegawai dalam memperoleh pelatihan. *E-learning online* hanya bisa diakses di area BNI, karena menggunakan jaringan internal. Ada beberapa batasan penggunaan *e-learning* secara *online* agar tidak mengganggu aktivitas pekerjaan sehari-hari seperti apa yang dikatakan oleh Manajer Knowledge Management. Pembatasan yang diberlakukan ialah bagi pegawai yang berada di Kantor Besar bisa mengakses *e-learning* selama 24 jam secara *online*, untuk Kantor Cabang hanya bisa akses setelah pukul 16.00 karena dianggap jam transaksi sudah lewat. Pembatasan ini dilakukan agar tidak mengganggu transaksi yang berjalan terkait dengan kegiatan bisnis (Wawancara Mendalam, 28 Maret 2012).

Solusi yang diberikan atas pembatasan akses ini ialah menciptakan *e-learning offline* yaitu konten *e-learning* yang dikemas dalam CD/DVD. *E-learning offline* memungkinkan pegawai mengakses tiap *courseware e-learning* kapan saja dan dimana saja menggunakan PC/Notebook tanpa memerlukan koneksi jaringan dan bisa digunakan di luar area BNI. *E-learning offline* sangat bermanfaat bagi pegawai seperti yang dirasakan oleh salah satu informan dalam penelitian ini. *E-learning offline* sangat membantu karena bisa digunakan di rumah dan bisa dilakukan dengan santai.

#### **d. Meningkatkan pengetahuan dan *skill* bagi pegawai**

*E-learning* berdampak terhadap meningkatnya pengetahuan bagi pegawai. Hal ini didasarkan pada salah satu informan penelitian Bapak Didi sebagai berikut:

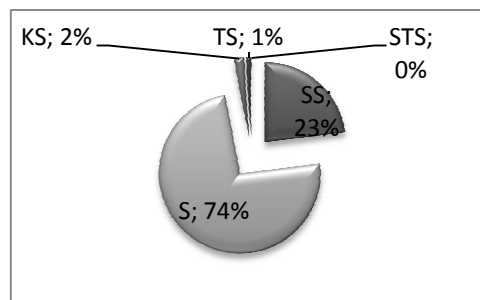
*“Yang pasti manfaatnya dari saya tidak tahu menjadi tahu. Kalau dulu saya di spesialis kredit mungkin gak begitu paham produk-produk yang lain atau unit-unit yang lain. Misalnya produk syariah, treasury, internasional, mau tidak mau saya harus buka e-learning agar tahu. Kemudian untuk aturan-aturan budaya kerja, good corporate governance, six sigma, malcolm badrige.”* (Wawancara Mendalam, 28 Maret 2012)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, memperlihatkan bahwa *e-learning* menambah pengetahuan pegawai. Hal ini sangat bermanfaat bagi pegawai. Pengetahuan baru yang dimiliki dapat dimanfaatkan dalam pekerjaan sehari-hari. Selain menambah pengetahuan *e-learning* juga meningkatkan skill pegawai, seperti apa yang dirasakan oleh Bapak I Made sebagai informan penelitian berikut ini:

*“Iya sangat bermanfaat. Pengetahuan bertambah karena kita belajar hal-hal baru, selain itu skill juga bertambah karena membantu pekerjaan kita sehari-hari.”* (Wawancara Mendalam, 28 Maret 2012)

Peningkatan pengetahuan dan *skill* pegawai menunjukkan bahwa metode pembelajaran *e-learning* telah terbukti memberikan pengaruh terhadap kemampuan SDM. Peningkatan ini dipengaruhi oleh kemasakan metode pembelajaran *e-learning* yang menawarkan peluang belajar yang fleksibel di mana pegawai dapat berpartisipasi tanpa mengganggu aktivitas kerja sehari-hari. *Courseware* yang diberikan juga disertai dengan penjelasan yang efektif, contoh-contoh yang aplikatif, demonstrasi dan teknik-teknik pengajaran yang bervariasi seperti teknik *role play*, simulasi dan studi kasus. Kemasakan *courseware* yang edukatif dan menarik memudahkan pemahaman *learner* terhadap penyampaian isi materi, sehingga pengetahuan dan keterampilan (*skill*) pegawai mengalami peningkatan. Hal ini dibuktikan dari hasil survei yang dilakukannya oleh pihak manajemen terhadap 1351 pegawai yang mengakses *e-learning* pada tahun 2011, seperti yang disajikan pada Gambar 4.5.



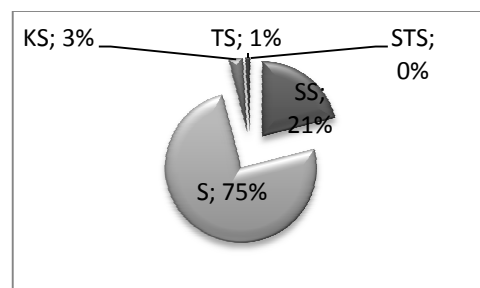


Gambar 4.5 Penilaian Pegawai Terhadap Peningkatan Pengetahuan dan *Skill*

Sumber: Divisi Organizational Learning BNI, 2011

Berdasarkan pada Gambar 4.5, terlihat bahwa 23% pegawai sangat setuju dan 74% pegawai menyatakan setuju bahwa metode pembelajaran *e-learning* meningkatkan pengetahuan dan *skill*. Hal ini terkait dengan tampilan dan konten yang ada dalam *e-learning* membantu pemahaman pegawai. Tampilan yang menarik dan disertai dengan contoh-contoh yang aplikatif semakin memperjelas materi yang disampaikan.

Peningkatan pengetahuan dan keterampilan sebagai pengaruh dari *e-learning* juga diperkuat oleh tersedianya aktivitas latihan yang efektif di dalam modul pada masing-masing *courseware*. Hal ini terbukti dari hasil survei terhadap 1358 pegawai yang mengakses *e-learning* pada tahun 2011.



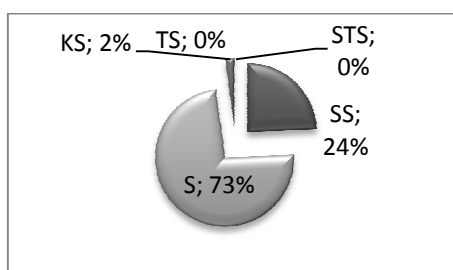
Gambar 4.6 Penilaian Pegawai Terhadap Latihan yang Efektif Memperkuat Peningkatan Pengetahuan dan *Skill*

Sumber: Divisi Organizational Learning BNI, 2011

Berdasarkan data pada Gambar 4.6, 21 % pegawai menyatakan sangat setuju dan 75% pegawai menyatakan setuju bahwa latihan dalam setiap modul dalam *e-learning* membantu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan baru yang dimiliki. Sisanya hanya 3 % pegawai yang kurang setuju dan 1% yang tidak setuju mengenai hal tersebut. Latihan yang diberikan untuk mengukur secara langsung pemahaman pegawai pada setiap modul yang

dipelajari. Setiap modul dalam satu *courseware* saling terkait dan bertahap, sehingga hanya bisa diakses secara berurutan setelah menyelesaikan modul sebelumnya. Tahapan-tahapan dalam setiap modul juga mempermudah pegawai untuk memahami isi materi dalam *courseware*, dari materi dasar sampai ke tingkat pemahaman yang lebih tinggi.

Selain itu setiap *courseware* yang disediakan juga disertai dengan ujian pembelajaran yang handal dan memadai. Ujian yang diberikan efektif bagi penajaman pemahaman *learner* terhadap materi yang disampaikan. Hal ini terbukti dari hasil survei yang dilakukan terhadap pegawai yang mengakses *e-learning* pada tahun 2011 sekitar berjumlah 1365 pegawai.



Gambar 4.7 Penilaian Pegawai Terhadap Ujian Pembelajaran dalam *e-learning*

Sumber: Divisi Organizational Learning BNI, 2011

Berdasarkan hasil survei yang diperlihatkan pada Gambar 5.7 bahwa sebesar 24% pegawai sangat setuju dan 73% pegawai setuju terhadap ujian pembelajaran yang handal dalam *e-learning*. Sisanya hanya 2% pegawai yang menyatakan kurang setuju mengenai hal ini. Hal ini terkait dengan *pre test* dan *post test* yang diberikan kepada setiap *learner* yang mengakses *e-learning*. Hasil survei ini menunjukkan bahwa ujian pembelajaran yang diberikan sangat efektif bagi pegawai. Ujian pembelajaran dalam hal ini *pre test* dan *post test* dirancang secara sistematis, sehingga setiap hasil yang dicapai secara otomatis terdata dalam kepegawaian masing-masing individu.

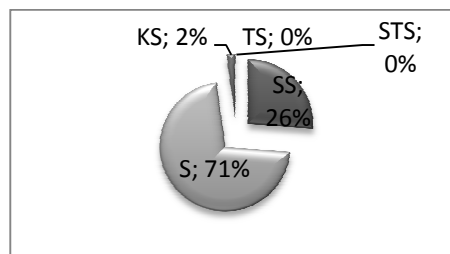
#### e. Membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan

*E-learning* bermanfaat dalam membantu pekerjaan sehari-hari. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Paulus, Peserta Pelatihan *Quality Assurance* sebagai berikut:

“Manfaatnya banyak ya, Mbak. Apalagi yang berkaitan dengan pekerjaan itu sangat membantu. Yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan pun sangat bermanfaat, karena semuanya tentang BNI, jadi menambah pengetahuan yang jarang ditemukan di pekerjaan. Manfaat lainnya selain menambah pengetahuan, bisa membantu mempercepat mengambil keputusan. Karena ada pengetahuan baru tadi jadi ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan, bisa diatasi lebih cepat.” (Wawancara dengan Bapak Paulus, 28 Maret 2012)

*E-learning* memberikan wawasan baru bagi pegawai sehingga bisa membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu manfaat yang dirasakan pegawai dari metode *e-learning* ialah dapat mempercepat mengambil keputusan. Hal ini terkait dengan bertambahnya wawasan dan pengetahuan mengenai hal-hal baru, sehingga ketika ketika mengalami suatu masalah dalam pekerjaan bisa diselesaikan dengan cepat dan tepat.

Materi yang disampaikan dalam *courseware* berguna bagi kelancaran pekerjaan dibuktikan juga dari hasil survei yang dilakukan terhadap 1352 pegawai yang mengakses *e-learning* pada tahun 2011.



Gambar 4.8 Penilaian Pegawai Terhadap Manfaat *E-learning* dalam Pekerjaan

Sumber: Divisi Organizational Learning BNI, 2011

Pada Gambar 4.8 terlihat bahwa 26 % pegawai menyatakan sangat setuju dan 71 % pegawai setuju bahwa materi yang diberikan sangat berguna dalam membantu pekerjaan sehari-hari sehingga pelaksanaannya lebih lancar. Pegawai yang kurang setuju hanya mencapai 2 %. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas pengguna *e-learning* merasakan manfaat atas metode *e-learning*.

Berdasarkan penuturan beberapa informan sebagai pengguna *e-learning*, bahwa pegawai dapat mempelajari hal-hal baru yang berkaitan dengan

pekerjaan mereka melalui *e-learning*, sehingga bisa langsung diaplikasikan ke dalam pekerjaan sehari-hari. Namun, ada juga beberapa pegawai yang mengatakan bahwa pegawai bisa mempelajari hal-hal di luar pekerjaan mereka yang tidak mereka peroleh dari pelatihan. Hal-hal yang dipelajari di luar pekerjaan pun dapat membantu dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Contohnya seperti yang dijelaskan oleh salah satu informan berikut ini:

*“Ya, itu kan kita pakai untuk pekerjaan sehari-hari. Kita ini kan jasa perbankan, nasabah itu biasanya nanya semua yang berkaitan dengan BNI. Meskipun kita di bagian operasional, biasanya nasabah juga nanya tentang kredit dan lain sebagainya. Jadi hal-hal yang kita tidak peroleh dari pelatihan di luar pekerjaan kita bisa kita pelajari melalui e-learning. Misalnya kita di bagian kredit, nasabah bertanya tentang dana kita harus tahu. Kita bisa pelajari itu melalui e-learning, sehingga kita tahu gambarannya seperti apa.”* (Wawancara Mendalam, 28 Maret 2012)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, menunjukkan bahwa materi yang disampaikan melalui *e-learning* sangat membantu dalam pekerjaan meskipun tidak berkaitan dengan pekerjaan pada posisi jabatan tertentu. Hal ini dikarenakan kebanyakan *courseware* berkaitan dengan kegiatan bisnis perbankan, maka semua banker harus memahami kegiatan bisnis perbankan secara keseluruhan meskipun tidak berkaitan dengan pekerjaan mereka.

#### **f. Peningkatan kompetensi pegawai mudah dimonitor**

*E-learning* memberikan manfaat bagi peningkatan kompetensi pegawai. pengembangan kompetensi disebabkan karena meningkatnya pengetahuan, adanya wawasan baru, dan meningkatnya *skill*. Dari empat *cluster* kompetensi yang ada di BNI, kompetensi yang dapat dikembangkan melalui metode pembelajaran *e-learning* hanya kompetensi fungsional. Kompetensi fungsional ialah kompetensi yang berkaitan dengan level posisi atau jabatan di perusahaan. Hal ini dikarenakan *courseware-courseware* yang tersedia di *e-learning* banyak yang berkaitan dengan pekerjaan pada posisi-posisi tertentu, sehingga kompetensi fungsional pegawai dapat meningkat. *E-learning* dapat mengembangkan kompetensi fungsional juga dilihat dari manfaat *e-learning* dalam membantu pegawai dalam melakukan pekerjaan sehari-hari. Hal ini

menunjukkan bahwa kompetensi fungsional pegawai meningkat setelah belajar melalui metode pembelajaran *e-learning*.

Peningkatan kompetensi fungsional pegawai memperlihatkan keberhasilan penerapan *e-learning* di BNI. Melalui *e-learning* peningkatan kompetensi pegawai dapat dimonitor dengan lebih baik. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Manajer Knowledge Management sebagai berikut:

*“Manfaat untuk pegawai bisa menambah kompetensi. Peningkatan kompetensi ini bisa dimonitor dengan baik.”* (Wawancara Mendalam, 28 Maret 2012)

*E-learning* merupakan sistem pembelajaran yang terkomputerisasi, sehingga materi-materi apa yang telah diselesaikan dan dikuasai oleh pegawai dapat dimonitor dengan baik. Peningkatan kompetensi pegawai adalah tujuan akhir dari metode pembelajaran *e-learning* diterapkan di perusahaan. Untuk itu, manajemen membuat sistem yang dapat melihat *output* (nilai) dari pembelajaran *e-learning*. Hal ini bisa memonitor sejauh mana pemahaman pegawai mengenai apa-apa yang telah dipelajari. Peningkatan kompetensi ini bisa dilihat dari hasil perbandingan skor *pre test* dan *post test*.

*Pre test* ialah ujian yang diberikan sebelum mempelajari isi *courseware*. Sedangkan *post test* adalah ujian yang diberikan setelah menyelesaikan *courseware*. *Pre test* dan *post test* ini hanya bisa dilakukan melalui *e-learning online*, tidak dapat dilakukan melalui *e-learning offline*. Standar minimal nilai *post test* ialah 65. Jika nilai *post test* lebih dari atau sama dengan 65, pegawai tersebut dianggap lulus dalam materi tersebut. Sebaliknya jika nilai *post test* pegawai kurang dari 65 pegawai dinyatakan tidak lulus dan harus mengulang kembali materi tersebut. Berikut ini disajikan nilai *pre test* dan *post test* pegawai yang mengakses *e-learning* untuk beberapa *courseware* yang disediakan pada periode Desember 2011.

Tabel 4.6 Hasil *Pre Test* dan *Post Test* Pengguna *e-learning Courseware Basic Consultative Selling Skill* Periode Desember 2011

Nama user	Pre Test	Post Test	Nama user	Pre Test	Post Test
ABS	60	77.4	MM	28	80.6
AB	31	82.3	NC	85	72.6
ACS	55	91.9	N	55	67.7
AFR	51	77.4	PW	48	79
AR	56	75.8	RT	46	77.4
BA	65	79	RSP	23	74.2
DTJ	50	82.3	RD	30	69.4
EH	45	72.6	RA	61	75.8
ES	48	83.9	RE	23	69.4
F	45	67.7	RH	60	80.6
FA	61	77.4	SRO	1	80.6
FS	65	80.6	SWI	28	83.9
HMD	60	87.1	SUR	66	88.7
IAG	33	75.8	SYA	65	83.9
IVSS	1	83.9	TS	76	87.1
JPZC	21	82.3	TMN	55	80.6
LK	51	82.3	TM	51	87.1
MDI	63	66.1	THA	45	91.9
MG	25	67.7	YM	35	80.6
MAH	50	72.6	YFS	21	88.7
MUC	56	82.3	ZR	73	80.6

Sumber: Divisi Organizational Learning BNI, 2011

Tabel 4.6 merupakan tabel yang memperlihatkan nilai *pre test* dan *post Test* pegawai untuk *courseware Basic Consultative Selling Skill*. *Courseware* ini tergolong dalam kategori *Sales Management*, dimana bertujuan untuk mengembangkan *skill* pegawai dalam menawarkan produk perusahaan. Pada tabel terlihat bahwa seluruh pegawai mencapai nilai di atas 65. Itu artinya pegawai dianggap telah menguasai materi yang diberikan.

Tabel 4.7 Hasil *Pre Test* dan *Post Test* Pengguna *E-learning Courseware Cross and Upselling* Periode Desember 2011

Nama User	Pre Test	Post Test	Nama User	Pre Test	Post Test
AM	63	76.7	JS	80	80
AN	40	83.3	LK	43	70
ANC	33	66.7	LN	30	80
AB	27	83.3	MG	33	83.3
AZ	57	66.7	MAH	47	76.7
ARU	83	80	MB	27	80

Tabel 4.7 (sambungan)

ARL	20	70	MBB	47	73.3
AFL	50	83.3	MYW	33	93.3
ACS	60	80	MBS	60	73.3
ACHL	1	73.3	MMA	53	70
APR	43	66.7	Mur	50	73.3
AFR	53	86.7	NN	63	76.7
AG	53	83.3	NS	67	76.7
ASE	60	73.3	NSH	47	70
AR	40	83.3	N	50	78
AW	1	66.7	NSU	63	93.3
BFH	43	73.3	RAR	40	66.7
BA	67	80	RSP	47	80
DHAM	53	73.3	R	30	66.7
DTJ	43	73.3	RDI	50	73.3
DRB	60	73.3	RSI	53	70
DR	80	86.7	RS	53	80
DNA	53	70	RE	57	66.7
DNAF	53	80	RR	63	90
DS	23	73.3	RH	53	73.3
EEA	57	76.7	RRP	43	83.3
ES	53	80	SASK	30	80
EBR	63	73.3	SES	33	83.3
FA	27	70	SWA	57	83.3
FAS	47	70	SM	17	83.3
FIS	47	66.7	SRH	40	83.3
FS	60	76.7	SUR	67	80
IA	57	66.7	TYA	50	70
IVSS	57	76.7	W	50	73.3
JPZC	67	86.7	WI	50	66.7
JAW	57	76.7	Y	33	73.3
JA	53	83.3	YK	53	66.7

Sumber: Divisi Organizational Learning BNI, 2011

Tabel 4.7 memperlihatkan nilai *pre test* dan *post test* pegawai yang mengakses *courseware Cross and Upselling*. *Courseware Cross and Upselling* tergolong dalam kategori *Sales Management*. Pada tabel 5.7 terlihat semua pegawai mencapai nilai di atas 65, meskipun ada satu pegawai yang mengalami penurunan nilai namun masih mencapai di atas 65. Hal ini menunjukkan bahwa

pegawai telah menguasai materi mengenai strategi penjualan *cross and upselling*.

Tabel 4.8 Hasil *Pre Test* dan *Post Test* Pengguna *E-learning* Manajemen Arsip Periode Desember 2011

Nama User	Pre Test	Post Test	Nama User	Pre Test	Post Test
AM	30	66.7	KK	39	73.3
ANC	52	73.3	LN	26	76.7
AI	1	76.7	MB	1	70
ARI	17	66.7	MBB	22	70
ARU	26	80	MYW	17	66.7
ARL	74	66.7	MMR	48	80
AS	52	66.7	MML	35	76.7
ACS	57	73.3	MAA	48	66.7
ACHL	57	73.3	NH	57	70
A	43	80	NA	39	76.7
AH	57	80	NSS	35	80
CE	65	76.7	RI	30	73.3
DFK	57	70	REK	1	73.3
DHAM	17	80	SASK	30	80
DI	26	66.7	SOP	35	76.7
DNAR	57	70	SRU	48	76.7
DA	48	66.7	SWA	57	80
DNAF	52	70	SWU	43	66.7
DS	39	76.7	STTVS	1	70
EY	48	66.7	SM	13	70
FRW	48	66.7	SW	43	73.3
HA	52	70	S	17	73.3
IAU	48	70	TYP	61	73.3
IVSS	39	86.7	WD	70	66.7
JS	17	70			

Sumber: Divisi Organizational Learning PT BNI, 2011

Tabel 4.8 memperlihatkan hasil *pre test* dan *post test* pengguna *e-learning* untuk courseware Manajemen Arsip. Hasilnya menunjukkan bahwa seluruh pegawai mencapai nilai di atas 65. Hal ini menunjukkan pegawai memahami materi yang diberikan. Namun ada satu pegawai yang mengalami penurunan nilai.



Tabel 4.9 Hasil *Pre Test* dan *Post Test* Pengguna *E-learning* Penerapan Prinsip Mengenal Nasabah Periode Desember 2011

Nama User	Pre Test	Post Test	Nama User	Pre Test	Post Test
AM	40	66,7	MJM	73	83.3
ANC	20	93.3	MAR	43	76.7
ACS	57	76.7	MME	30	80
ADM	37	70	MMAR	57	80
APB	1	86.7	MNA	60	80
AFR	47	80	PN	1	73.3
BPA	1	73.3	PY	77	83.3
B	67	80	RSE	40	83.3
DIY	50	86.7	RA	47	76.7
DNA	53	70	RMA	43	73.3
DRF	33	80	SRO	57	76.7
EUHS	43	70	SWI	57	80
H	57	73.3	TS	50	86.7
HS	60	93.3	TMN	57	80
HW	1	66.7	TSI	53	80
IBKM	47	76.7	TR	17	76.7
IYD	30	66.7	THA	70	80
IK	40	76.7	VR	53	86.7
IR	1	76.7	VP	40	80
IOA	50	66.7	WJ	27	70
IVSS	43	76.7	WH	1	90
KM	40	76.7	YIF	63	83.3
KF	30	66.7	YA	30	93.3

Sumber: Divisi organizational learning BNI, 2011

Tabel 4.9 memperlihatkan hasil pre test dan post test pegawai yang mengakses courseware Penerapan Prinsip Mengenal Nasabah (*Know Your Customer*). Materi ini merupakan salah satu materi wajib yang harus dikuasai oleh banker, sehingga *courseware* ini merupakan courseware wajib yang diakses oleh pegawai. Berdasarkan hasil *pre test* dan *post test* tersebut, pegawai dinilai dapat menguasai materi yang diberikan karena hampir seluruh pegawai mengalami peningkatan nilai dan mencapai nilai di atas 65.

Tabel 4.10 Hasil *Pre Test* dan *Post Test* Pengguna *E-learning Business Continuity Plan* Periode Desember 2011

Nama User	Pre Test	Post Test
AM	40	76.7
AL	47	83.3
ACS	50	96.7
AMA	33	83.3
CBP	37	73.3
DFK	50	70
DHAM	23	80
DIY	43	83.3
DRF	37	80
DS	20	66.7
IR	53	93.3
IVSS	13	93.3
IM	1	80
JPZC	1	90
MJM	77	80
MAR	53	70
NR	40	76.7
PY	1	83.3
SOP	57	76.7
TS	77	80
TR	1	73.3
THA	73	90
YIF	37	76.7
ZR	37	83.3

Sumber: Divisi Organizational Learning BNI, 2011

Tabel 4.10 memperlihatkan hasil nilai *pre test* dan *post test* pegawai untuk courseware *Business Continuity Plan* (BCP). Berdasarkan hasil tersebut, nilai *post test* mengalami peningkatan lebih baik daripada nilai *pre test*. Pegawai juga mencapai nilai di atas 65. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai telah memahami dan menguasai materi yang diberikan mengenai *Business Continuity Plan*.

Tabel 4.11 Hasil *Pre Test* dan *Post Test* Pengguna *E-learning Courseware Superior Service Skill* Periode Desember 2011

Nama User	Pre Test	Post Test
ARI	1	70
ARL	20	73.3
AS	60	73.3
ACS	77	86.7
AJH	60	80
AST	50	73.3
DNAF	50	63.3
EPN	23	73.3
EY	77	90
EEA	43	70
I	20	70
JPZC	1	80
LS	30	66.7
MY	43	76.7
MBS	40	73.3
RFN	1	73.3
SSP	1	66.7
RM	33	73.3
SES	20	66.7
SW	70	83.3
S	23	80

Sumber: Divisi organizational learning BNI, 2011

Tabel 4.11 memberikan gambaran hasil *pre test* dan *post test* untuk pegawai yang mengakses *courseware Superior Service Skill*. *Courseware* ini tergolong dalam kategori *Service* (Layanan). Berdasarkan hasil tersebut, terlihat bahwa seluruh pegawai mencapai nilai di atas 65 yang menunjukkan bahwa pegawai dapat memahami materi yang diberikan.

Berdasarkan data-data di atas, terlihat bahwa semua *learner* mengalami peningkatan. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *post test* seluruh peserta yang mengalami kenaikan dibandingkan dengan nilai *pre-test* mereka. Rata-rata skor *post test* yang dicapai oleh *learner* adalah di atas 65. Ini berarti bahwa *learner* lulus dalam *courseware* tersebut. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa *courseware-courseware* yang diberikan melalui metode pembelajaran *e-learning* berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pemahaman mereka.

#### 4.2.2.4 Analisis Hambatan Penerapan *E-learning*

Berdasarkan analisis atas manfaat metode pembelajaran *e-learning* baik yang dirasakan pegawai maupun bagi perusahaan, dapat diketahui bahwa pelaksanaan *e-learning* lebih banyak berdampak positif daripada negatif. Akan tetapi, masih ada beberapa kelemahan dalam penerapan *e-learning* dalam rangka proses pengembangan kompetensi pegawai di BNI. Adapun hambatan-hambatan dalam penerapan *e-learning* adalah sebagai berikut:

##### a. Jaringan yang terbatas

Hambatan dalam penerapan *e-learning* paling besar dipengaruhi oleh masalah jaringan. Jika banyak pegawai yang mengakses *e-learning* secara bersamaan, sistem akan berjalan secara lambat. Hal ini dikeluhkan oleh beberapa pegawai yang menjadi informan dalam penelitian ini. Pegawai mengalami kesulitan dalam mengakses *e-learning*, seperti penuturan informan berikut ini:

*“Kesulitannya mungkin hanya dari sistemnya saja, masalah jaringan saja, misalnya loadingnya lambat.”* (Wawancara Mendalam, 28 Maret 2012)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut terlihat bahwa jaringan untuk *e-learning* masih sangat terbatas. Beberapa pegawai mengatasinya dengan mengakses *e-learning* di malam hari. Pada malam hari kecepatan akses *e-learning* lebih cepat karena pegawai yang mengakses *e-learning* tidak banyak. Kelemahan ini juga diakui oleh Manajer Knowledge Management sebagai pihak penyelenggara sebagai berikut:

*“Hambatannya untuk sampai saat ini masih klasik sebenarnya, jaringan. Karena jaringan e-learning masih menumpang di jaringan banking, jadi kita tidak mempunyai kebebasan dan keleluasaan untuk menggunakan jaringan itu. Satu, teman-teman teknologi sangat amat strik, dicekek bener untuk e-learning.”* (Wawancara Mendalam, 28 Maret 2012)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa penyebab lemahnya jaringan *e-learning* karena belum memiliki jaringan sendiri. Jaringan untuk *e-learning* masih menumpang pada jaringan *banking*. Kapasitas untuk *e-*

*learning* juga terbatas karena dikhawatirkan dapat mengganggu transaksi operasional bisnis. Oleh karena itu penggunaan *e-learning* dibatasi pada jam-jam tertentu.

**b. Hanya komunikasi satu arah**

*E-learning* merupakan metode pembelajaran yang bersifat satu arah, di mana hanya fokus pada *learner*. Hal ini menjadi hambatan dalam proses pengembangan bagi beberapa pegawai karena pegawai belajar secara mandiri tanpa bantuan seorang instruktur. Hal ini disampaikan oleh Manajer Training Plan 2 sebagai berikut:

*“Kelemahannya e-learning hanya satu arah. Dari segi biaya memang lebih efisien. Jika saya mengadakan pelatihan di kelas butuh biaya yang lebih mahal, tetapi efeknya ke peserta lebih mengerti lebih dalam karena komunikasi dua arah.”* (Wawancara Mendalam, 29 Maret 2012)

Hal yang sama juga dikatakan oleh informan lainnya sebagai *learner* dari *e-learning* sebagai berikut:

*“Tetapi tetap beda ya pelatihan dan e-learning. E-learning hanya satu arah, seperti kita baca buku tapi bedanya ada ilustrasinya, suaranya dan lainnya. Kalau pelatihan kan dua arah, jadi kita bisa tanya.”* (Wawancara Mendalam, 28 Maret 2012)

*E-learning* menjadi masalah ketika *learner* mengalami kesulitan dalam memahai materi yang diberikan. *Learner* tidak dapat bertanya karena komunikasi hanya satu arah berpusat pada *learner*. Dampaknya *learner* kurang mendalami apa yang dipelajari.

**c. Peningkatan kompetensi pegawai hanya sebatas pengetahuan dan keterampilan**

Berdasarkan hasil analisis peningkatan kompetensi pegawai melalui metode pembelajaran *e-learning*, peningkatan kompetensi hanya mencapai tingkat pengetahuan dan keterampilan. Untuk tingkat kompetensi yang lebih tinggi tidak dapat dikembangkan melalui *e-learning*. Berdasarkan hasil wawancara dengan dengan Manajer Training Plan 1, Manajaer Training Plan 2 dan Manajer Training Specialist bahwa pengembangan kompetensi yang

bersifat *softskill* sulit dikembangkan melalui *e-learning*. Hal ini dikarenakan pengembangan kompetensi yang bersifat *softskill* seperti misalnya pelatihan *leadership* membutuhkan proses yang panjang. Materinya bisa disampaikan melalui *e-learning*, namun tidak cukup hanya pemberian materi saja tetapi perlu pengembangan yang lebih mendalam seperti *on the job training* maupun *coaching and mentoring*.

Kompetensi yang bisa dikembangkan melalui *e-learning* hanya pengetahuan dan keterampilan. Itu artinya *e-learning* hanya bisa mengembangkan kompetensi yang cenderung nyata (*visible competence*). Kompetensi yang bersifat tersembunyi (*hidden competence*) sulit dikembangkan melalui *e-learning*.

### 4.3 Ringkasan Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi pegawai di BNI dilakukan dengan empat besaran pengembangan yaitu *Job and Project Assignment*, *Personal Development*, *Company Wide Strategic Education*, dan *Coaching & Mentoring*. *Job assignment* berdampak paling besar terhadap peningkatan kompetensi pegawai dibanding dengan bentuk pengembangan pegawai lainnya. Hal ini dikarenakan proses pengembangan dilaksanakan dalam mengerjakan suatu proyek, sehingga kompetensi semakin bertambah melalui penyelesaian tugas yang diberikan.

*E-learning* merupakan bentuk pengembangan pegawai yang tergolong dalam jenis *personal development*, di mana merupakan proses pembelajaran secara mandiri (*learner centric*) yang dilakukan secara individual. Dalam menerapkan *e-learning* di perusahaan terdapat strategi yang dilakukan oleh manajemen BNI. Strategi dalam membangun *e-learning* di BNI antara lain mensosialisasikan program *e-learning* kepada seluruh pegawai BNI, adanya keterkaitan *e-learning* dengan *knowledge management*, mengelola infrastruktur yang ada, membangun *learning culture* (budaya belajar) di perusahaan, dan adanya change management. Selain itu juga diperlukan komponen-komponen *e-learning* di BNI yang sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Michael (2006)

yaitu *learning management system* (LMS), *learning content management system* (LCMS), dan *learning portal*.

Pengembangan kompetensi melalui metode pembelajaran *e-learning* telah memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun pegawai. Manfaat yang dirasakan baik bagi perusahaan maupun pegawai antara lain efisiensi biaya, menjangkau peserta lebih banyak, metode pembelajaran yang mudah diakses, meningkatkan pengetahuan dan *skill* pegawai, membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, dan peningkatan kompetensi pegawai mudah dimonitor. Dalam hal ini, *e-learning* dapat mengembangkan kompetensi fungsional pegawai yang terkait dengan level posisi jabatan pegawai di perusahaan. Peningkatan kompetensi fungsional pegawai dilihat dari *e-learning* memudahkan pegawai dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.

Penerapan *e-learning* di BNI juga mengalami beberapa hambatan dalam pelaksanaannya. Hambatan-hambatan tersebut antara lain adanya masalah jaringan, hanya komunikasi satu arah, dan peningkatan kompetensi hanya mencapai tingkat pengetahuan dan *skill*.

## BAB 5

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian, peneliti menyimpulkan bahwa pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui metode pembelajaran *e-learning*. Di BNI, *e-learning* menjadi salah satu bentuk pengembangan kompetensi pegawai yang tergolong dalam *personal development*. Hal ini memberikan perubahan pada pola belajar pegawai dari *instructor centric* mejadi *learner centric* yang menunjukkan kemauan pegawai untuk terus belajar.

Kompetensi yang dapat dikembangkan melalui *e-learning* ialah kompetensi fungsional. Peningkatan kompetensi fungsional ditunjukkan dari bertambahnya pengetahuan dan wawasan baru bagi pegawai yang membantu dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari. Namun, hal ini menunjukkan peningkatan kompetensi hanya mencapai tingkat pengetahuan dan keterampilan (*skill*). Hal ini disebabkan karena *e-learning* hanya untuk pelatihan yang bersifat *knowledge* dan dilakukan hanya dengan komunikasi satu arah, sehingga untuk pengembangan kompetensi yang bersifat *softskill* sulit dilakukan.

#### 5.2. Saran

Adapun saran yang dapat peneliti berikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan perlu melakukan pemantauan terkait dengan hasil yang dirasakan oleh pegawai atas penerapan *e-learning*. *E-learning* perlu dibuat arahan yang jelas terkait dengan pengembangan kompetensi. Perusahaan perlu mengukur sejauhmana *e-learning* berdampak terhadap peningkatan kompetensi pegawai. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memantau apakah seluruh pegawai mengakses *e-learning* atau tidak. Kemudian, dilakukan evaluasi lebih lanjut sampai tingkat perilaku, bukan hanya respon pegawai seperti *pre test* dan *post test* saja yang sudah dilakukan sebelumnya. Hal tersebut akan berguna bagi perusahaan untuk mengetahui apakah penerapan



program *e-learning* sudah atau belum berhasil dalam mencapai tujuan perusahaan.

- b. Seperti yang telah dijelaskan dalam analisis bahwa salah satu hambatan penerapan *e-learning* ialah masalah jaringan. Hal ini penting untuk diperbaiki karena tujuan penerapan *e-learning* adalah untuk menjangkau peserta lebih banyak di seluruh wilayah nusantara. Maka, masalah jaringan merupakan hal yang penting agar pegawai tidak kesulitan untuk mengakses *e-learning* dalam upaya pengembangan kompetensi. Sebaiknya, perusahaan membangun jaringan sendiri khusus untuk *e-learning*, sehingga dalam pelaksanaannya tidak ada lagi keluhan masalah jaringan.
- c. Dalam upaya pengembangan kompetensi pegawai dengan metode *e-learning* mengalami kesulitan karena hanya dilakukan dengan komunikasi satu arah. Agar metode pembelajaran *e-learning* lebih interaktif dan bisa dilakukan secara dua arah bisa dilakukan dengan cara *group-based e-learning synchronously* atau *group-based e-learning asynchronously*. Hal ini seperti apa yang disampaikan oleh Naidu (2006) bahwa *group-based e-learning synchronously* merupakan suatu situasi dimana suatu grup yang bekerjasama dalam proses belajar secara *real-time* melalui media intranet maupun internet, sehingga pembelajar bisa melakukan kolaborasi melalui *real-time chat* atau *audio & video conferencing*. Sedangkan *group-based e-learning asynchronously* merupakan bentuk aktivitas di mana pembelajar yang melakukan komunikasi dan kolaborasi proses belajar tetapi aktivitas proses belajar tidak dilakukan secara *real-time* atau adanya jeda waktu (*time-delay*), yaitu dengan menggunakan *mailing list* sebagai alat komunikasi.

## DAFTAR REFERENSI

### BUKU

- Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice tenth edition*. London & Philadelphia: Kogan Page
- Awad, Elias M. & Ghaziri, Hassan M. 2004. *Knowledge Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Carlner, Saul., & Shank, Patti. 2008. *The E-learning Handbook*. San Francisco: Pfeiffer
- Centre for Management & Organisation Development. 2011. *A Guide to Competency Development in the Civil Service: Performance Management & Development System*. GSA
- Creswell, John W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Tradition*. London: Sage Publication Inc.
- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management Tenth Edition* (Paramita Rahayu, Penerjemah). Jakarta: PT Index
- Fletcher, Shirley. 2005. *Competence-Based Assesment Technique* (Ramelan, Penerjemah). Jakarta: Bhuana Ilmu Populer
- Miles, Matthew & Huberman, A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tantang Metode-Metode Baru*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R.Wayne. 2008. *Human Resource Management Tenth Edition* (Bayu Airlangga, Penerjemah). Jakarta: Erlangga
- Naidu, Som. 2006. *E-learning: A Guidebook of Principles, Procedures and Practices, 2nd Revised Edition*. New Delhi: Commonwealth Educational Media Center for Asia
- Neuman, Lawrence W. 2003. *Social Research Method, Qualitative and Quantitative Approach 5th edition*. Boston: Allyn and Bacon
- Noe, Raymond A. 2010. *Employe Training and Development Fifth Edition*. New York: McGraw Hill
- Palan, R. 2007. *Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PPM

- Rosenberg, Marc J. 2001. *E-learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. United State: The McGraw Hill Companies
- Sherman, Ganesha. 2004. *Competency Based HRM: A Strategy Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centres*. New Delhi: Tata McGraw Hill Publishing Company Limited
- Spencer, M., Spencer L. 1993. *Competence at Work Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

## JURNAL

- Dargai, Gábor. 2011. *Competence-based Selection and Customized Education with the Help of an E-learning System*. Corvinus University of Budapest, Faculty of Business Administration, Department of Information Systems
- Delamare, F., Winterton, J. 2005. *What Is Competence?*. Human Resource Development International Vol. 8, No 1, 27-46, March 2005. Taylor & Francis Group Ltd.
- De Vos, Ans., De Hauw, Sara., & Willemse, Ine. 2011. *Competency Development In Organizations: Building An Integrative Model Through A Qualitative Study*. The Autonomus Management School of Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven
- Drejer, Anders. 2000. *Organisational Learning and Competence Development*. The Learning Organisation, Vol. 7, No. 4 PP 206-220. <http://www.emerald-library.com>
- Ehlers, U., Schneckenberg, D. & Adelsberger, H.H. 2008. *Stepping up the Ladder - Competence Development Through E-Learning?!*. University of Duisburg-Essen, Germany. <http://www.editlib.org/p/28954>
- Ennis, M. 2008. *Competency models: A review of the literature and the role of the employment and training Administration (ETA)*. US Department of Labor.
- Holmes, Gary dan Nick Hooper. 2000. *Core Competence and Education*. Higher Education, Vol. 40, No. October 3. <http://www.springerlink.com>
- Ley, T., Lindstaedt, S., & Albert, D. 2005. *Competency Development in Knowledge Management and e-Learning: Supporting Informal Workplace Learning*. In K. Althoff, A. Dengel, R. Bergmann, M. Nick (Eds.), Lecture

Notes in Artificial Intelligence, Vol. 3782, Pages 189-202. Heidelberg: Springer. <http://www.springerlink.com>

Mulder, M., & Collins, Kate. 2007. *Competence Development in Public and Private Organisations: a Survey of Its Use in Practice in Selected EU Member States*. Paper presented at the ECER Conference in Gent, Belgium. <http://www.mmulder.nl/>

Sunthonkanokpong, Wisuit et al. 2011. *Competence Development in the Electronics Industry in Thailand*. Singapore Human Resources Institute & Curtin University of Technology, Vol. 19 issue 1.

Schneckenberg, Dirk. 2006. *Competence Reconsidered – Conceptual Thoughts on eCompetence and Assessment Models for Academic Staff*. In Bernath, Ulrich., & Sangrà, Albert (Eds), *Selected Papers from the 4th EDEN Research Workshop in Castelldefels/Spain*, Vol. 13, Pages 17-33.

Wild, Rosemary H., Griggs, Kenneth A., Downing, Tanya. 2002. *A Framework For E-Learning as a Tools For Knowledge Management*. California: Industrial Management & Data System 102/7. Page 371-380. <http://www.emeraldinsight.com>

## **SKRIPSI**

Nurhayati. 2005. *Pengembangan Kompetensi Melalui Organisasi Pembelajaran: PT Pertamina Unit Pemasaran III*. Depok, Skripsi Universitas Indonesia

## **PUBLIKASI ELEKTRONIK**

CRI Online. Sektor Perbankan Indonesia Berkembang Pesat. 13 Desember 2011. Diunduh pada tanggal 16 Maret 2012 pukul 08.25. <http://indonesian.cri.cn/>

Info Bank News. *BNI Raih The Rising Star Banking Service Excellence 2011*. 17 Juni 2011. Diunduh pada tanggal 6 Januari 2012 pukul 21.11. <http://www.infobanknews.com>

Publikasi Laporan Tahunan PT Bank Negara Indonesia Tahun 2009. Diunduh pada tanggal 6 Januari 2012 pukul 21.26. <http://www.bni.co.id>

Publikasi Laporan Tahunan PT Bank Negara Indonesia Tahun 2010. Diunduh pada tanggal 6 Januari 2012 pukul 21.30. <http://www.bni.co.id>

Publikasi Laporan Tahunan PT Bank Negara Indonesia Tahun 2011. Diunduh pada tanggal 20 Mei 2012 pukul 16.10. <http://www.bni.co.id>

Prospektus BNI Tahun 2010. Diunduh pada tanggal 7 Januari 2012 pukul 21.40.  
<http://www.bni.co.id>

Skala News. *BNI Sabet Penghargaan BUMN Terbaik*. 02 Desember 2011.  
Diunduh pada tanggal 6 Januari 2012 pukul 21.09. <http://skalanews.com>

Sabda, Wahyu. *Kinerja Industri Perbankan Tahun Ini Meningkat*. 01 Juni 2011.  
Diunduh pada tanggal 13 Januari 2012 pukul 20.34. <http://today.co.id>

*Sejarah Pendirian LPS*. n.d. Diunduh pada tanggal 12 Maret 2012 pukul 20.46.  
<http://www1.lps.go.id>

Statistik Perbankan Indonesia, Vol. 10 No. 1 Desember 2011. Diunduh pada  
tanggal 12 Maret 2012 pukul 20.08. [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)

## **WAWANCARA**

Bharata, Wisnu. 28 Maret 2012. Wawancara Personal

Danisworo. 30 Maret 2012. Wawancara Personal

Fitriansyah. 29 Maret 2012. Wawancara Personal

Gunadi, Didi. 28 Maret 2012. Wawancara Personal

Ika. 29 Maret 2012. Wawancara Personal

Kuswardana, Risas. 30 Maret 2012. Wawancara Personal

Oka, I.Made. 28 Maret 2012. Wawancara Personal

Pamor, Helmy. 29 Maret 2012. Wawancara Personal

Paulus. 28 Maret 2012. Wawancara Personal

Wenny. 29 Maret 2012. Wawancara Personal

## Lampiran 1: Pedoman Wawancara

### **PEDOMAN WAWANCARA (UNIT PENGELOLA *E-LEARNING*)**

1. Standar kompetensi jabatan di perusahaan.
2. Kebijakan pengembangan pegawai.
3. Kebijakan pengembangan kompetensi pegawai.
4. Komponen-komponen dalam membangun *e-learning*
5. Strategi dalam membangun *e-learning* sebagai metode pembelajaran
6. Pembuatan konten *e-learning* dalam pengembangan kompetensi pegawai
7. Penerapan *e-learning* sebagai metode pembelajaran dalam pengembangan kompetensi.
8. Manfaat *e-learning* bagi perusahaan dan pegawai.
9. Keunggulan *e-learning* dibandingkan metode pembelajaran lainnya.
10. Hambatan dalam penerapan *e-learning* di perusahaan.

### **PEDOMAN WAWANCARA (PEGAWAI)**

1. Penerapan metode pembelajaran *e-learning*.
2. Manfaat metode pembelajaran *e-learning*.
3. Keunggulan *e-learning* dibandingkan metode pembelajaran lainnya.
4. Penerapan *e-learning* sebagai metode pembelajaran dalam pengembangan kompetensi.
5. Peningkatan pengetahuan dan *skill* melalui *e-learning*
6. Peningkatan kompetensi melalui *e-learning*
7. Hambatan dalam pelaksanaan *e-learning* di PT BNI.

## Lampiran 2: Transkrip Hasil Wawancara Mendalam

**Hari/Tanggal : Rabu, 28 Maret 2012**

**Waktu : 10.55 WIB**

**Narasumber : Bapak Wisnu Bharata, Manajer Knowledge Management  
Divisi Organizational Learning PT BNI**

P : Komponen apa saja yang dibutuhkan saat awal membangun *e-learning*?

N : Pada awal tahun 2005 kita membuat *blueprint*. Kebetulan kita tidak merancang murni semuanya karena membutuhkan biaya yang besar, tapi menggunakan sistem yang sudah ada. saat itu sistem pembelajaran yang ada yaitu *Learning Management System (LMS)*, kemudian dilakukan survey dari beberapa sistem yang ada maka kita memutuskan menggunakan *Oracle System*.

P : Bagaimana membangun *learning culture* di perusahaan?

N : *E-learning* merupakan hal yang baru di BNI pada tahun 2005, di tempat lain juga belum banyak yang menggunakan *e-learning* kecuali Mandiri pada saat itu sudah menerapkan *e-learning*. Tapi yang jelas karena itu hal baru, dan takutnya pada saat implementasi tidak *smooth*, kita buka secara besar-besaran. Pada saat acara pembukaan *e-learning*, diresmikan oleh Direktur Utama, dihadiri oleh Menteri Keuangan dan Menteri BUMN saat itu, dan mengundang para pejabat juga *mass media*. Pada saat itu dilakukan *teleconference* di dua cabang, dan kedua cabang itu melakukan akses *e-learning*. Sehingga melalui *mass media* orang-orang banyak yang tahu di BNI mulai diterapkan *e-learning*. Kemudian kita beri *reward* kepada pegawai.

P : Seperti program *champion* itu ya, Pak?

N : Belum, saat itu belum ada *champion*. Saat itu *courseware* yang pertama yaitu *Know Your Customer and Anti Money Laundering*, kita beri *reward* kepada peserta yang paling cepat menyelesaikan dan mencapai nilai tertinggi berupa 10 Laptop, sehingga pegawai banyak yang berlomba-lomba. Namun sebelum dilaksanakan itu kita melakukan *stress test*. *Stress test* itu begini kita melakukan survey secara *online*, tetapi modelnya gini pada saat jam itu kita mau mencoba kekuatan server LMS seperti apa.

N : kapasitasnya gitu Pak?

P : Ya. Saat itu kita minta user pegawai untuk mengisi survey pada tanggal tertentu jam tertentu, dan ada *rewardnya* juga sehingga pegawai antusias berlomba-lomba. Pada saat yang sama semua pegawai berlomba-lomba mengakses, sehingga pada saat itu tercatat 2000 pegawai bisa mengakses pada detik yang sama. Sehingga diketahui kapasitasnya bisa mencapai 2000 pegawai.

(lanjutan)

*Know Your Customer and Anti Money Laundering* adalah materi umum yang harus dimiliki oleh *bankers*. Orang yang tadinya terutama pemimpin tidak pernah memegang *mouse* mau tidak mau harus buka *e-learning*, karna apa, karna harus mulai belajar. *Awareness* pegawai mulai muncul, di samping itu merupakan kewajiban, mereka juga akan mendapatkan *reward*. Disitulah *change management* terjadi, orang yang tadinya belajar memakai buku, sekarang melalui komputer. Dalam perkembangannya, *courseware-courseware* berikutnya kita memberikan insentif memang tidak sebesar *reward* sebelumnya. setiap peserta menyelesaikan satu *courseware* akan mendapatkan sejumlah uang.

Seiring perkembangannya, memang tidak selancar yang dibayangkan, ada masalah jaringan, ada masalah akses, ada masalah penggunaan. Maka kita membuat program yang dinamakan "*champion*". Setiap unit kita tarik dua orang untuk mewakili unitnya. Kriterianya adalah, pertama ialah pegawai pada level setingkat pemimpin karena diharapkan dia dapat *mencourage* rekan-rekannya untuk mengakses *e-learning*. Kedua ialah orang teknis. Tahu teknis maksudnya apa?

P : Orang yang bisa komputer.

N : Iya, bisa komputer sedikitlah. Dia mengerti kenapa ini gak bisa *connect*, oo kabelnya lepas, oo ada masalah ini itu. Sehingga keduanya sinergi. Mereka kita beri *training* selama dua hari. Kemudian kita beri KPI (*Key Performance Indicator*), *champion* kita beri kegiatan selama enam bulan yang dilakukan dua periode. KPInya adalah presentase user terbanyak yang mengakses *e-learning* di unitnya. Misalnya jumlah pegawai cabang X 100 orang, cabang Y 50 orang. Kita lihat presentase user yang paling tinggi yang mana, bagaimana cara *champion* bisa meningkatkan pegawai di unitnya mengakses *e-learning*. Setiap bulan dilakukan rekap. Kemudian, melalui BNIForum kita umumkan bahwa pada bulan ini yang telah lulus *e-learning* adalah nama dari wilayah ini ini ini. Dari situlah kita hitung, *champion* berlomba-lomba. Mereka yang menang kita umumkan, *reward* yang diberikan sejumlah uang dan mendapatkan pelatihan *e-learning* di Jakarta. Selain itu, ada lagi program *reward* yang kita berikan kepada *learner* terbaik. *Learner* terbaik adalah orang yang mengakses *e-learning* paling banyak, rata-rata nilai tertinggi, dan dapat menyelesaikan paling cepat. hadiahnya adalah seminar di luar negeri.

Orang mengakses *e-learning* pada awalnya memang rasa ingin tahu, apa sih itu *e-learning*, ingin mengejar hadiahnya. Meskipun mereka berfikir *reward* ya, tapi ternyata efektif.



(lanjutan)

Seiring perkembangan kita tarik semua *reward*, *champion* sudah tidak perlu lagi karena kita menganggap mereka sudah bisa mengakses *e-learning*, begitu juga *reward-rewardnya* karena sudah banyak yang mengakses *e-learning*. *Learner* terbaik juga sudah tidak diterapkan.

P : Setelah sudah tidak ada *reward*, *learnernya* berkurang tidak Pak?

N : Pasti berkurang. Itu kenyataan yang harus kita hadapi. Nah sekarang, gimana cara untuk mempertahankannya? Sekarang anggap masalah gap untuk teknologi atau gap menggunakan komputer sudah tidak ada lagi karena sudah diatasi oleh *champion* tadi. Sekarang adalah masalah kemauan, mereka mau mengakses atau gak. Maka sekarang kita buat *e-learning* sebagai prasyarat. Jadi sebelum misalnya untuk sertifikasi risk management, harus menyelesaikan *e-learningnya* dulu. Atau misalnya untuk mengikuti pelatihan *selling skill*, harus lulus *e-learning*.

Kemudian untuk beberapa unit mewajibkan lulus *e-learning*, seperti di Divisi Kepatuhan mereka mewajibkan pasukannya untuk lulus *e-learning* apa saja, dan dipantau terus.

P : Jadi setiap unit memiliki kewajiban untuk lulus *courseware e-learning* tertentu?

N : Ya, tapi memang tidak semua divisi. Ada beberapa divisi yang menerapkan seperti itu, misalnya tadi Divisi Kepatuhan, Divisi Treasuri, Divisi Risk Management.

P : Untuk prasyarat tadi, pelatihan apa saja Pak yang dijadikan prasyarat?

N : Untuk prasyarat ada *risk management*, *selling skill*. Kemudian ada beberapa pelatihan yang memang kita lempar ke *e-learning*, sudah tidak ada lagi pelatihan klasikalnya, seperti Know Your Customer and Anti Money Laundering, Good Corporate Governance, Budaya Kerja.

P : Jadi ada beberapa pelatihan yang dulunya diadakan di kelas, sekarang melalui *e-learning*.

N : Ya. Untuk beberapa pelatihan yang bersifat *knowledge* kita lempar ke *e-learning*, jadi bisa menjangkau peserta lebih banyak.

P : Kaitan *e-learning* dengan *knowledge management* itu sendiri seperti apa Pak?

N : Jadi kaitannya *e-learning* dengan *knowledge management* memang tidak secara langsung. Ini hanya salah satu bagian tanggung jawab kita untuk menambah *knowledge* pegawai, jadi kita bikin dalam bentuk *e-learning*. Kenapa kita tidak bikin dalam bentuk lain, secara klasikal jelas ini membutuhkan biaya yang mahal seperti kelas, paper, akomodasi menarik semua pegawai kesini. Bentuk lain misalnya artikel, apa iya klo kita berikan artikel lebih mengena daripada *e-learning*. Jadi seperti itu, kaitannya memang tidak secara langsung. *E-learning* menjadi bagian dari program implementasi *knowledge management*.

(lanjutan)

- P : Manfaat *e-learning* bagi perusahaan dan bagi pegawai apa Pak?
- N : Untuk perusahaan jelas menghemat biaya pelatihan per individu, karena gak butuh biaya akomodasi, penginapan, instruktur dan lainnya. Manfaat untuk pegawai bisa menambah kompetensi. Peningkatan kompetensi ini bisa dimonitor dengan baik. Kedua, menambah *knowledge* pegawai sudah pasti. Ketiga, *change management*. Bagaimana orang yang tadinya belajar secara *instructure centric* menjadi *learner centric*. Bagaimana mereka yang tadinya mereka tidak mengerti suatu hal, nantilah nunggu pelatihan dijelaskan oleh instruktur. Sekarang berbeda, ketika mereka tidak mengerti, harus baca sendiri, belajar sendiri melalui *e-learning*. Kadang-kadang memang ada beberapa yang tidak membutuhkan instruktur. Adanya *Change management*, orang mulai banyak concern terhadap IT, orang yang tadinya sebentar-sebentar telpon, nanya, rapat dsb. Hal-hal seperti itu materinya kita sampaikan melalui *e-learning*. Disitulah *change management*, seperti kebiasaan orang yang selalu bertanya kalau kalau tidak mengerti, sekarang membaca sendiri melalui *e-learning*.
- P : Hambatannya apa Pak?
- N : Hambatannya untuk sampai saat ini masih klasik sebenarnya, jaringan. Karena jaringan *e-learning* masih menumpang di jaringan banking, jadi kita tidak mempunyai kebebasan dan keleluasaan untuk menggunakan jaringan itu. Satu, teman-teman teknologi sangat amat strik, dicekek bener untuk *e-learning*. Sebenarnya tidak ada masalah. Takutnya gara-gara orang belajar *e-learning*, ada transaksi 1 M gagal karena semua orang mengakses *e-learning*. Maka solusinya ialah, kita buat *e-learning* dalam CD player. Cuma meskipun sebetulnya itu bisa dicopy di bawa ke rumah, tapi harapan saya itu ke depannya adalah bisa diakses melalui ini, BB. Karena sudah banyak pegawai BNI yang menggunakan BB, minimal level manajer ke atas sudah mempunyai BB. Dengan menggunakan BB mereka bisa belajar di manapun, daripada harus membuka komputer. Divisi teknologi memang amat strik terhadap *security* sehingga kita susah sekali.
- P : Pada saat jam kerja bisa tidak Pak membuka *e-learning*, atau ada jam-jam tertentu yang diperbolehkan untuk buka *e-learning*?
- N : Kembali lagi hanya masalah di network saja, banwide saja. Dulunya memang ada *culture*. Pada awal *e-learning* diterapkan memang hal yang baru. Ada pemimpin yang jengkel liat pegawainya buka *e-learning* pada saat jam kerja, bukannya kerja malah buka *e-learning*, sehingga mereka marah dan sebagainya. Ini kan masalah *culture* saja. Kemudian mulai ada isu banwide. Masalahnya sama, jangan sampai mengganggu transaksi. Oleh karena itu kita batasi.

(lanjutan)

Dalam arti seperti ini, untuk kantor besar bisa mengakses *e-learning* selama 24 jam secara *online*, untuk kantor cabang bisa akses *e-learning* setelah pukul 16.00 karena dianggap jam transaksi sudah lewat. Itu untuk yang *online*, tetapi untuk yang *offline* bisa diakses kapan saja.

P : Dalam pembuatan kontennya, modulnya dan lain sebagainya, siapa saja Pak yang berperan?

N : Karena kita dalam pengelolaan hanya ada tiga orang, satu orang manajer dan dua orang analyst, jadi tidak mungkin kita membuat konten sebanyak itu di samping kita juga tidak mempunyai kompetensi di bidang itu. Oleh karena itu, setelah kita mendapatkan materinya apa, *subject matter expert* atau orang yang ahli mengenai materi itu, kita mencari pihak ketiga yaitu vendor. Ada beberapa pihak yang terlibat dalam pembuatannya yaitu *subject matter expert*, *graphic desainer*, dan *dubber*. Untuk *subject matter expert* diambil dari orang kita, untuk lainnya kita serahkan ke vendor.

**Hari/Tanggal : Kamis, 29 Maret 2012**

**Waktu : 10.05 WIB**

**Narasumber : Bapak Helmy Pamor Iswantoro, Manajer Training Plan Divisi Organizational Learning PT BNI**

P : Di BNI ada standar kompetensinya sendiri tidak Pak untuk masing-masing jabatan?

N : Ya, ada. Tapi untuk perusahaan besar seperti BNI ini kan selalu dinamis. Kadang-kadang karena ada perubahan organisasi, peta kompetensinya juga berubah. Misalnya seorang analyst kredit sekaligus memegang observasi lapangan. Namun di unit sendiri, untuk menjaga independensi harus dilakukan observasi lapangan oleh unit sendiri bukan analyst kredit. Maka otomatis standar kompetensi untuk analyst kredit dicopot, dan dilempar ke unit yang baru itu.

P : Kalau untuk pengembangan pegawainya sendiri bagaimana Pak?

N : Kita kan ada istilahnya IDP (*Individual Development Program*).

P : Itu seperti apa Pak?

N : Di situ ada penilaian dari atasan dan kesepakatan dengan bawahan kompetensi apa yang akan dikembangkan pada tahun berjalan. Ini kan dibuat pada awal tahun, sekalian dengan pembuatan *performance management review* di awal tahun. Jadi atasannya berpendapat apa, yang dinilai juga berpendapat apa. Kemudian buat kesepakatan kompetensi apa yang perlu dikembangkan.

Kompetensi disini ada lima level, biasanya setiap perusahaan berbeda-beda. Pada level pertama hanya sekedar pemahaman saja.

(lanjutan)

Misalnya internal audit, kompetensi yang dimiliki kan harus mengenai internal audit. Nah pada level satu hanya memahami mengenai defenisi, apa yang diharapkan. Pada level dua, saya sudah mampu mengimplementasikan pemahaman itu. Pada level tiga, saya mampu mengembangkannya lagi bukan hanya implementasi saja. Misalnya ada juklak, saya bukan hanya melaksanakan juklak tersebut tetapi juga mengkritisi juklak tersebut perlu diperbaharui atau dikembangkan. Pada level empat, itu untuk level-level atas atau pada level strategik. Untuk level manajer saja hanya pada level dua atau tiga.

(Wawancara dipending karena narasumber mau mengikuti rapat. Kemudian wawancara dilanjutkan kembali pada pukul 11.10 WIB)

- N : BNI mempunyai kamus kompetensi sendiri, sampai tahun 2011 ada 58 kompetensi. Sepertinya sampai saat ini sudah ada 80 kompetensi.
- P : Terkait dengan *e-learning* Pak, untuk pembuatan modulnya itu seperti apa Pak? Disesuaikan dengan kompetensi yang ada atau bagaimana Pak?
- N : Kalau untuk per kompetensi karena ada 58 kompetensi itu tadi tentu saja tidak. Tapi dasarnya adalah berdasarkan pekerjaan saja. Keputusan kita membangun suatu modul baik untuk *e-learning* ataupun pelatihan itu berdasarkan *adjustment*. Metode *adjustment*nya itu seperti apa? Apakah hanya ngarang saja atau bagaimana. Misalnya saya mau membuat modul mengenai *accounting* perbankan, bisa saja seperti itu. Meningkatkan lebih jauh berdasarkan permintaan saja. Jadi user meminta pelatihan apa yang mereka butuhkan. Meningkatkan lebih tinggi lagi berdasarkan hasil survei kita sendiri. Survei dilakukan dengan berbagai macam metode survei. Survei ngawur pun bisa kita lakukan, misalnya hanya satu pertanyaan saja, modul pelatihan apa yang mereka inginkan. Atau kita sudah persiapkan strukturnya kira-kira pelatihan yang dibutuhkan adalah ini ini ini, kemudian mereka pilih yang mana. Atau mungkin ada metode matematis lain yang lebih canggih. Meningkatkan lebih tinggi lagi bukan berdasarkan permintaan, tetapi berdasarkan kemampuan kita. Ada permintaan pelatihan tetapi menurut kita itu tidak terlalu penting, maka tidak kita jadikan prioritas.
- P : Pengembangan yang disediakan berdasarkan permintaan dan hasil survei ya Pak? Lebih banyak yang mana Pak?
- N : Bisa keduanya. Bahkan seperti yang saya bilang tadi ada permintaan tapi kami tidak memenuhinya karena kita memikirkan prioritas kita. Kedua, karea adanya keterbatasan sumber daya kita, seperti sumber daya manusia, uang, dan waktu.

(lanjutan)

Pemimpin itu seperti itu, harus memilih dari beberapa pilihan yang baik. Pilihan terbaik itu bukan berarti tidak ada kelemahan, pasti ada kelemahannya. Demikian juga dengan modul. Kita menganggap bahwa modul yang ada sekarang itulah yang terbaik. Tapi orang di luar sana bisa saja berpendapat berbeda, mereka merasa modul itu tidak memenuhi kebutuhan kami. Terdapat satu area yang tidak kita penuhi.

P : Metode pembelajaran itu kan ada *on the job learning*, *formal learning* dan *e-learning*, perbandingan efisiensinya seperti apa Pak untuk pengembangan pegawainya?

N : Berdasarkan *case by case* ya. Kita harus kategorikan dulu. Kalau untuk *softskill* melalui *e-learning* paling lemah. Jadi jika bandingkan antara *e-learning*, klasikal dan *learning* lainnya kita harus lihat dulu. *E-learning* kan bayangan kita lebih murah ya, tapi tujuannya pelatihannya tercapai gak. Ibaratnya *e-learning* itu kan membuat slide presentasi, atau istilahnya membuat website interaktif. *E-learning* itu kan ibarat menerjemahkan suatu buku ke dalam tampilan yang berbeda. Kelemahannya *e-learning* hanya satu arah. Dari segi biaya memang lebih efisien. Jika saya mengadakan pelatihan di kelas butuh biaya yang lebih mahal, tetapi efeknya ke peserta lebih mengerti lebih dalam karena komunikasi dua arah. Kelebihan *e-learning* biayanya lebih murah, bisa dibuat secara massal, jadi sebaran waktu dan sasarannya lebih efektif.

**Hari/Tanggal : Jumat, 30 Maret 2012**

**Waktu : 14.00 WIB**

**Narasumber : Bapak Danisworo, Manajer Training Specialist Divisi Organizational Learning PT BNI**

P : Pengembangan pegawai di BNI itu seperti apa Pak?

N : Jadi yang namanya proses pelatihan itu kan tidak bisa tiba-tiba, kita harus tahu dulu kebutuhannya apa.

P : Dibuat dulu TNAny ya Pak?

N : Ya, TNA. TNA itu bisa dari berbagai macam. Di BNI ada beberapa proses yang akhirnya menghasilkan kebutuhan pelatihan. Proses tersebut kita sebut assesment dalam arti luas, yaitu penilaian terhadap pegawai untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki kemudian dibandingkan dengan kompetensi yang dibutuhkan. Proses penilaian itu ada beberapa macam. Yang pertama adalah hasil penilaian *Assessment Centre*, seperti psikotest dan tes dasar lainnya. Itu akan melihat orang itu dipotret, kompetensinya seperti apa kemudian dibandingkan dengan posisinya sekarang. Setiap posisi atau jabatan mempunyai profil kompetensinya sendiri. Jadi orang yang menduduki jabatan itu harus mempunyai kompetensi a, b, c, pada level tertentu dan seterusnya.

(lanjutan)

Setelah dilakukan penilaian, kemudian dibandingkan ada gap atau tidak. Misalnya seharusnya posisi itu tuntutan kompetensinya pada level 3, tapi orang tersebut kompetensinya baru pada level 1, itulah yang harus dikembangkan. Pengembangannya pun harus bertahap, orang tersebut harus melalui level 2 dulu baru ke level 3.

Penilaian yang kedua ialah melalui PKPP (Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai) yang diadakan tiap tahun. Di penilaian kinerja, pada form paling belakang itu kan ada tentang *strenght* dan *weakness*, kelemahan dan kelebihan menurut atasan. Seperti saya ini misalnya, atasan saya kan Pak Junaidi, Pak Jun menilai PKPP saya. Ketika Pak Jun menilai saya dan ternyata saya kekurangan disini misalnya, harus *didevelop* kompetensi ini dengan cara ini. Nah itulah yang ONL kumpulkan dari semua divisi. Pada saat PKPP semua orang diwajibkan mengisi kebutuhan pengembangannya menurut atasannya masing-masing, dan telah didiskusikan dengan bawahannya. Hasil PKPP ini dimasukkan ke dalam sistem yang namanya IDP.

Penilaian selanjutnya ada Multi Rater. Multi Rater ini hampir sama dengan *Assessment*, penilaian dilakukan oleh atasan, rekan kerja, bawahan juga *customer*. Kemudian nilainya dirata-rata. Multi rater biasanya terkait *behavioral competencies* atau kompetensi yang sifatnya perilaku karena dapat dilihat oleh siapa saja.

Sedangkan untuk kompetensi fungsional seperti kemampuan membuat surat, membuat sistem, membuat modul, hanya bisa dinilai oleh atasan saja, karena atasan yang banyak tahu tentang hasil kerja kita. Ada juga penilaian yang namanya Rekomendasi Atasan.

P : Apa bedanya Rekomendasi Atasan dengan PKPP Pak?

N : PKPP itu kan regulernya, di BNI dilakukan dua kali dalam setahun yaitu awal tahun dan tengah tahun. Rekomendasi Atasan bisa dilakukan kapan saja ketika atasan menilai bahwa bawahannya perlu *develop* yang bersifat mendesak. Jadi kalau PKPP harus menunggu tengah tahun, sedangkan ini perlu pengembangan segera. Misalnya, pegawai mengerjakan program excel salah terus, makanya perlu segera pelatihan dan tidak bisa menunggu PKPP. Hal ini bisa diusulkan di unit oleh atasan.

Kemudian bisa juga dilakukan observasi. Observasi bisa dilakukan dalam kegiatan sehari-hari. Misalnya saya seorang pemimpin cabang, saya punya anak buah *sales*. *Sales* seharusnya pintar ngomong, pintar bernegosiasi. Saya beberapa kali lihat, gak muncul kemampuan itu. Hal ini bisa langsung bisa saya rekomendasikan. Observasi juga dilakukan oleh atasan dengan pengamatan langsung yang disengaja terhadap kinerja bawahan.

Semua hasil penilaian itu tadi dibandingkan dengan profil kompetensi pada masing-masing posisi jabatan.

(lanjutan)

Hal ini bisa dilaksanakan secara paralel. Artinya, semua metode penilaian dilakukan dalam waktu bersamaan, kemudian dilihat kompetensi mana yang memang harus dikembangkan yang tertera dari semua hasil penilaian.

P : Setiap jabatan ada standar kompetensinya masing-masing ya Pak?

N : Ya, ada standarnya sendiri-sendiri. Ada lima level kompetensi. Level 5 biasanya untuk VP, Pemimpin Divisi. MGR dan AMGR biasanya di level 2 atau 3, kalau Asisten biasanya di level 1 atau 2. Dari profil kompetensi ini yang dibandingkan dengan hasil penilaian, apakah ada gap atau tidak. Pada kompetensi *behavioral* bawahan yang menilai, sedangkan untuk kompetensi fungsional hanya atasan yang bisa menilai. Setiap perusahaan biasanya memiliki standar yang berbeda-beda. Di BNI terdapat 1300an posisi sampai saat ini, dan setiap posisi memiliki kompetensi yang berbeda-beda.

Setelah dibandingkan antara hasil penilaian dengan kompetensi yang ada, kemudian ada *feedback*. *Feedback* disini terdiri dari kekuatan, kebutuhan pengembangan dan intervensi yang dibutuhkan. Ada nilai yang positif dan ada yang negatif. Nilai negatif inilah yang kemudian dimasukkan ke dalam IDP, yang akan dikembangkan satu tahun kemudian. Ini yang kemudian menjadi TNA (*Training Need Analysis*).

Pengembangan yang diberikan tidak selalu pelatihan. Ada yang mungkin penugasan, penugasan juga bentuk pengembangan. Misalnya saya kurang di sisi *leadership*. Mungkin saya sudah dimasukkan ke dalam kelas *leadership* tapi kalau belum pernah menangani anak buah *leadership*nya gak akan muncul. Untuk itu saya ditugaskan menjadi ketua tim atau pimpinan project. Mau tidak mau di lingkungan kecil seperti itu harus mengelola anak buahnya, mengelola proyeknya. Atau bisa juga ditugaskan ke posisi tertentu, misalnya menjadi wakil kepala cabang. Mau tidak mau harus mengelola pegawai dengan berbagai karakternya. Hal ini biasanya kita sebut dengan *Job & Project Assignment*.

P : Penugasan seperti itu biasanya kan ada jangka waktunya ya Pak?

N : *Job Assignment* itu bisa dalam kurun waktu yang pendek, bisa juga dalam kurun waktu yang panjang. Mutasi, rotasi dan promosi itu termasuk dalam *job assignment* yang sifatnya jangka panjang. Ada juga yang sifatnya sebentar atau sementara. Contohnya, kemarin ada teman-teman dari auditor, biar mereka juga *assign* bisnis, gak asal membuat temuan audit, sementara sebenarnya yang dijadikan temuan itu di lapangan juga harus dilakukan. Jangan kaku maksudnya. Biar orang audit tahu bisnis itu tidak terlalu kaku, mereka ditugaskan selama tiga bulan menjadi pemimpin cabang atau wakil pemimpin cabang. Mereka diberi kekuasaan penuh untuk memutus kredit, memutus bisnis, membuat deal dengan nasabah, menentukan bunga dan sebagainya.

(lanjutan)

Setelah tiga bulan, mereka kembali ke posisi semula sebagai auditor. *Job assignment* itu kan juga bertujuan untuk pengayaan *knowledge*, pengalaman dan lain-lain. Berdasarkan teorinya, pelatihan klasikal itu hanya berdampak 10 %, *coaching* dan *mentoring* 20 %, yang paling besar itu *job assignment*. Variasi *development* itu penting. Tapi juga tergantung dari hasil kebutuhannya apa. Ada proses penyesuaian, pelatihan ini dengan kompetensi ini, baiknya pakai metode apa ya. Apakah cukup dengan klasikal saja, atau gabungan antara klasikal dan OJT, atau gabungan antara klasikal, OJT dan *coaching*, atau hanya cukup dengan *coaching* dan *mentoring* saja. Semua itu tergantung kompetensinya apa. Misalnya kompetensi kemampuan bernegosiasi. Setelah cukup diberi pelatihan klasikal sedikit oleh mentornya, kemudian diajak untuk melihat orang yang ahli berjualan bagaimana dia bernegosiasi dengan nasabah. Langkah berikutnya, mentor yang mengawali kemudian peserta yang berbicara dengan nasabah. Berikutnya lagi peserta yang bernegosiasi dengan nasabah, mentor hanya melihat. Berikutnya lagi peserta langsung ke lapangan sendiri tanpa didampingi mentornya. Itu namanya mentoring.

Di sini kan ada empat besaran pengembangan, yaitu *Job Assignment*, *Personal Development*, *Company Wide Strategic Education*, Dan *Coaching & Mentoring*. *Personal development* itu seperti yang saya jelaskan tadi. Jika ada pegawai yang butuh pengembangan segera langsung mengikuti pelatihan. *Personal development* ini bisa dalam bentuk individual seperti seminar, workshop, kursus. *Company Wide Strategic Education* itu contohnya pelatihan *leadership*. Ada LDP 100, ada LDP 1000, ODP. Jadi *company wide* itu istilahnya pelatihan-pelatihan yang memang standar yang harus diikuti oleh level-level tertentu. Misalnya asisten harus ikut ADP, *officer* harus ikut ODP, level manajerial harus ikut *leadership*. Satu pelatihan ada juga yang pakai keempatnya, tergantung pelatihannya. Misalnya pelatihan *Marketing Champion*. Ada pelatihan klasikal selama satu bulan. Kemudian mereka diberi *coaching & mentoring*, setiap pagi harus datang ke SLN.

Selanjutnya mereka ditugaskan untuk *achive* target tertentu, misalnya harus mendapatkan DPK (Dana Pihak Ketiga) tiap bulan minimal 1,6 M, kartu kredit berapa, tapenas berapa dll. Mereka diberi mentoring setiap pagi, kemudian setelah pulang dievaluasi. Yang sifatnya personalnya juga termasuk *e-learning*, *seminar*, *sharing*, *knowledge management*. *Coaching* itu terkait dengan pekerjaan sehari-hari. Misalnya ada yang belum bisa mengetik, atasannya mengajarnya. Mentoring itu lebih luas dari pada *coaching*, mentoring itu kompetensinya perlu didampingi. Karena kompetensi mempunyai degree. Degreenya itu mulai dari yang mudah dikembangkan sampai yang sulit dikembangkan.



(lanjutan)

Yang mudah dikembangkan itu tingkat yang paling rendah. Misalnya tentang administrasi, manajemen arsip. Itu hanya perlu diberi pelatihan di kelas saja atau baca buku sudah bisa. Yang paling sulit itu mengenai *leadership*, karena lebih abstrak. Apa sih *leadership* itu. *Leadership* itu bukan hanya kemampuan mengelola pegawai, mengembangkan pegawai, tetapi juga bisa mengambil keputusan, bisa membuat perencanaan. Kompetensi *leadership* itu lebih kompleks, dan tidak bisa dikembangkan hanya dengan pelatihan klasikal saja perlu metode pengembangan lainnya. Pelatihan *leadership* biasanya setelah pelatihan secara klasikal, mendapat *coaching* dan *mentoring*, diberi *assignment* selama satu tahun. Setelah proses pengembangan, kemudian dilakukan monitoring dengan cara penilaian kembali ada peningkatan atau tidak.

Di ONL ada beberapa level evaluasi pelatihan. Level satu hanya mengkritisi pada saat pelatihan, seperti proses, modul, dan instruktur. Hal ini lebih kepada respon peserta. Level dua yaitu *pretest* dan *posttest*, lebih mengarah pada *knowledge*. ini dilihat peserta menyerap berapa banyak dari *knowledge* yang diberikan. Level tiga adalah perilaku, yang bersifat praktek. Level empat adalah hasil (*result*). Level lima lebih tinggi lagi yaitu ROI (*Return on Investment*).

P : Kompetensi itu kan berbeda-beda ya Pak. Ada kompetensi personal, kompetensi interpersonal, kompetensi stratejik dan lain-lain. Perbedaan itu berdasarkan jabatan atau bagaimana Pak?

N : Tergantung posisi. Seperti stratejik manajerial itu biasanya untuk level AVP ke atas, meskipun ada di manajer mungkin hanya 1 atau 2 kompetensi. Kompetensi stratejik terdiri dari *decision making*, *planning & organizing*, *leadership*, dan *management performance*. Semua kompetensi itu dimiliki oleh level-level atas. Profil kompetensi dilihat dari *job analysis*, yaitu nama posisinya apa, fungsinya apa, detail pekerjaannya apa saja, tanggung jawabnya apa, wewenangnya apa. Dengan pekerjaan seperti itu, agar efektif harus dipersyaratkan kompetensinya apa.

P : Kompetensi personal dengan kompetensi interpersonal ada pada setiap Jabatan ya Pak?

N : Kompetensi personal dan kompetensi interpersonal itu kan banyak ya. Kompetensi interpersonal adalah kompetensi yang biasanya ada hubungannya dengan orang lain, seperti komunikasi, *relationship building*, *selling skill*. Kompetensi personal yaitu sifatnya lebih ke diri sendiri, seperti kemampuan analytical (*analytical thinking*), *inisiative action*. Selain itu ada juga *core competencies* seperti *teamwork*. *Core competencies* merupakan kompetensi yang diturunkan dari nilai-nilai budaya perusahaan.

P : Setiap pegawai harus memiliki *core competencies* ya Pak?

(lanjutan)

- N : Tergantung perusahaannya. Kalau perusahaan menerapkan *competence based*, maka ada. BNI memiliki nilai budaya yang dinamakan Prinsip 46. Prinsip Profesionalisme, yaitu *achievement orientation* (kemampuan untuk mencapai lebih), *quality orientation*. Untuk Prinsip Integritas, di BNI tidak ada kompetensinya karena sulit dinilai. Prinsip Orientasi Pelanggan. Orientasi pelanggan bukan hanya kepada nasabah tetapi juga kepada partner kerja. Maka, setiap pegawai harus memiliki kompetensi hasil turunan dari enam nilai budaya tersebut.
- P : Terkait dengan *e-learning*, pengembangannya seperti apa Pak?
- N : *E-learning* itu kan biasanya yang sifatnya *knowledge*. Maka pelatihan yang sifatnya lebih ke *knowledge* bisa dilakukan melalui *e-learning*. *E-learning* dikategorikan ke dalam *personal development*. *E-learning* karena sifatnya *knowledge* dengan tujuan lebih efisien, bisa menjangkau lebih banyak orang, lebih mudah diakses.
- P : Kalau untuk *skill* bisa gak Pak melalui *e-learning*, seperti *courseware* kemampuan bernegosiasi?
- N : Susah. Seperti yang sudah saya jelaskan sebelumnya, negosiasi itu kan kompetensi yang tidak hanya bisa diomongin saja. Teorinya bisa diajarkan melalui *e-learning*, tapi prakteknya perlu mentor yang mendampingi.
- P : Dari gambar ini apa bedanya unit karir, unit ONL dan mentor?
- N : Pada saat monitoring kan dilihat kompetensinya meningkat atau tetap. Output dari evaluasi ini bisa untuk ONL, bisa dilihat pengembangan pada pegawai sehingga jika kompetensinya sudah meningkat tidak lagi mendapat pelatihan yang sama. Dari mentor bisa dijadikan masukan bahwa orang yang didik olehnya sudah bisa dilepas tidak perlu didampingi lagi. Unit karir terkait dengan pengembangan karir, *job map*. Orang mau menduduki suatu posisi harus memenuhi kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan. Posisi yang mensyaratkan kompetensi tinggi harus diduduki oleh orang yang memiliki kompetensi tinggi juga, jika tidak memenuhi maka akan kesulitan dalam pekerjaan. Kalau kompetensinya kelebihan juga tidak baik, karena mengakibatkan demotivasi.
- P : Dalam pembuatan modulnya seperti apa Pak? Tergantung pada kebutuhan pelatihan atau sudah ada sebelumnya?
- N : Kalau modulnya sudah ada, mungkin kita perbaiki saja disesuaikan dengan pelatihannya. Kalau belum ada kita mulai dari nol. Kita diskusikan dengan unit usernya, pelatihan apa yang dibutuhkan, perlu pengembangan apa.

(lanjutan)

**Hari/Tanggal : Jumat, 30 Maret 2012****Waktu : 15.38 WIB****Narasumber : Bapak Risas Kuswardhana, Manajer Training Plan Divisi Organizational Learning PT BNI**

P : Pengembangan pegawai di BNI itu seperti apa ya Pak?

N : Jadi saya di sini posisinya di *Learning Plan Management*.

Pertama apa yang dilakukan dalam *learning development* ialah TNA (*Training Need Analysis*). Bahan inputnya ialah dari *develop learning strategy* sasarannya baik dalam jangka waktu 1 tahun atau untuk 3-5 tahun ke depan. Kita juga mendapatkan masukan dari kebijakan dewan direksi, business plan, user atau unit-unit yang memanfaatkan jasa *learning, workforce planning, career path* dari Divisi HCT, *performance management* terkait dengan IDP masing-masing pegawai yang sudah diisi. Dari IDP ada area kompetensi apa yang perlu pengembangan selama satu tahun ke depan. Kita tangkap dari situ sebagai kebutuhan *learning* dari pegawai tersebut. Kemudian, mengidentifikasi kelompok peserta berdasarkan *job* untuk menentukan program pelatihan seperti apa yang dibutuhkan. Dari situ kita bandingkan dengan IDP, kebutuhan dari yang bersangkutan itu apa. Selanjutnya, kita *cluster* menurut *learningnya*, *job family*. Langkah selanjutnya mengidentifikasi strategi prioritas karena ketersediaan budget *learning*. Apabila permintaan *learning* banyak maka kita adakan secara *in class*. Jika jumlahnya hanya sedikit kita ikuti *public learning*, kita cari program-program yang dilaksanakan secara publik. Kemudian memahami *learning gap* dan menetapkan sasaran tiap-tiap program seperti apa. Misalnya, pada tahun 2012 ini kita ada 102 program, kita sudah tetapkan tujuannya apa, *learner* yang ditargetkan jobnya apa saja dan jumlahnya berapa. Di sini kita juga menetapkan pendekatan evaluasi seperti apa. Dari lima tingkatan evaluasi berdasarkan Kick Patrick, kita tentukan pada program *learning* ini kita lakukan evaluasi tingkat berapa. Prioritisasi pelatihan itu berdasarkan kebutuhan yang paling mendesak dibandingkan dengan ketersediaan *budget* yang ada.

Tahap selanjutnya, kita sudah dapatkan target *learnernya* siapa, program *learningnya* seperti apa yang langsung berdampak positif terhadap bisnis. Kita ciptakan rencana pelatihannya (*learning plan*), menetapkan level akurasi yang digunakan, termasuk juga di sini mereview rencana pelatihan. Kemudian dari situ kita kumpulkan program-program *learning* yang akan dijalankan. Kita minta persetujuan dari atasan. Setelah disetujui kita *announce*, kita buat dalam *learning* katalog untuk program *learning* selama satu tahun ke depan.

Pada tahun 2012 ini, *learning* program dibagi berdasarkan akademi.

(lanjutan)

Ada 10 akademi yaitu banking operation, corporate spot, career management, executive banking, leadership, strategic inisiative. Kita tetapkan Course Spot untuk membedakan *learning* yang satu dengan yang lainnya terkait dengan anggaran terutama.

Kategori Pelatihan dibagi menjadi empat. Disini ada parameternya. *Core training* adalah pelatihan untuk mengembangkan kompetensi fungsional pegawai. *Learning* dalam rangka untuk menciptakan profesional. Disini ada empat jenis kompetensi, ada fungsional, profesional, *leadership* dan personal. Kompetensi *leadership* itu bagaimana membangun jiwa kepemimpinan pegawai.

Dilihat dari lokasi penyelenggaraan dan alokasi anggaran, kita bedakan menjadi centralisasi dan desentralisasi. Dilihat dari penyelenggaraannya dibagi menjadi *in house* dan *public*. *In house* ialah diselenggarakan oleh BNI, *public* diselenggarakan oleh public pihak luar.

Sasaran pelatihan ditetapkan oleh PGK. Sasaran pelatihan harus ditetapkan karena itu memberikan arah yang jelas untuk pelaksanaan program. Ini juga menjadi tolak ukur untuk mengukur keberhasilan dan efektivitas program, dan juga menjadi alat motivasi bagi peserta. Untuk pelatihan jangka panjang seperti ODP (*Officer Development Program*), dilaksanakan secara bertahap. Misalkan pertama dilakukan pelatihan secara klasikal, kemudian peserta mengikuti OJT (*On the Job Training*) di unit-unit atau cabang, kembali klasikal, kemudian kembali lagi ke operasional yaitu OJT secara mandiri.

Dilihat dari materi dan *level of mastery* dibagi menjadi 3, yaitu *basic knowledge*, *intermediate*, dan *Advanced*. *Basic knowledge* kriterianya peserta memahami materi yang diberikan. *Intermediate*, peserta memiliki kemampuan menerapkan materi ke dalam situasi dan kondisi yang berbeda, dan proses belajar kembali. *Advanced*, penguasaan terhadap materi yang dipelajari serta mampu membuat sintesa baru.

Berdasarkan metodenya *learning* dibagi menjadi *in class* (klasikal), *workshop* (studi kasus, *role play*), *e-learning*, *web based learning*, OJT (magang), *coaching & mentoring*, *self faced learning*.

P : Bedanya *e-learning* dengan *self faced learning* apa Pak?

N : *Self faced learning* tidak harus belajar melalui elektronik, bisa belajar di *library* dengan membaca buku.

P : Bedanya *e-learning* dengan *web based learning* apa Pak?

N : Sebenarnya hampir sama. *E-learning* di BNI kan sudah ada *tools* sendiri. Kalau *e-learning* disini tidak bisa diakses oleh komputer di luar BNI, jadi lingkungan BNI saja yang bisa akses. *Web based learning*, misalnya program bahasa inggris. Kita beli programnya, kita bisa akses di web di mana saja. Itu bedanya.

(lanjutan)

Fasilitas yang diperoleh oleh peserta itu apa saja, yaitu *training kit*, DOP (Daftar Ongkos Perjalanan), konsumsi, laundry bagi yang menginap di wisma, uang saku pelatihan, bantuan antar jemput dari penyelenggara pelatihan. Kita juga membiayai renumerasi bagi *Officer* dan *Assistent* yang sedang pelatihan di sini, ditanggung oleh Divisi ONL.

Kompetensi apa yang dikembangkan, dalam hal ini modul apa mengupdate kompetensi apa. Dari data terbaru sampai saat ini ada 98 kompetensi yang terbagi menjadi 4 *cluster*. Kita juga menentukan program berlangsung berapa lama, tempatnya di mana, waktu pelaksanaan.

Untuk pelatihan tersebut, terkait langsung dengan *Corporate Strategy*. Dari 8 pilar *corporate strategy*, pelatihan ini akan menghit strategi yang mana. Apakah BCP (Business Continuity Plan), Based Income, Planning Strategy. Jadi outputnya seperti ini. Tiap tahunnya, parameter yang digunakan sama.

Bentuk pelatihan inisiatif itu yaitu seperti seminar dalam negeri dan luar negeri. Selain itu ada juga *Early Program* yaitu bekerja sama dengan kampus-kampus untuk mencari mahasiswa semester 6 atau 7, mereka diberi beasiswa dengan harapan setelah lulus akan bekerja kepada BNI. Kita juga menyediakan beasiswa dalam negeri dan luar negeri bagi pegawai.

P : Terkait dengan *e-learning*, bentuk pengembangannya itu seperti apa?

N : *e-learning* ini kan untuk pelatihan yang sifatnya *knowledge*. Semua pelatihan yang sifatnya *knowledge* kita bentuk dalam *e-learning*. Jadi *e-learning* lebih untuk meningkatkan *hardskill* daripada *softskill*. Karena kalau untuk *softskill* susah melalui *e-learning*.

### **Wawancara mendalam dengan beberapa peserta pelatihan di Divisi Learning Organization sebagai user *e-learning***

**Hari/Tanggal : Rabu, 28 Maret 2012**

**Waktu : 17.18 WIB**

**Narasumber : Paulus, Peserta Pelatihan *Quality Assurance***

P : Bapak pernah mengakses *e-learning*?

N : sudah pasti pernah

P : seberapa sering Pak mengakses *e-learning*?

N : Pada awal *launching e-learning* yaitu tahun 2006 sering mengakses *e-learning*, tetapi sekarang jarang karena hampir semua *courseware* sudah dikuasi.

P : Ada manfaatnya tidak Pak belajar melalui *e-learning*?

N : Manfaatnya banyak ya, Mbak. Apalagi yang berkaitan dengan pekerjaan itu sangat membantu.

(lanjutan)

Yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan pun sangat bermanfaat, karena semuanya tentang BNI, jadi menambah pengetahuan yang jarang ditemukan di pekerjaan. Manfaat lainnya selain menambah pengetahuan, bisa membantu mempercepat mengambil keputusan. Karena ada pengetahuan baru tadi jadi ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan, bisa diatasi lebih cepat.

P : Untuk kompetensinya sendiri pak, *e-learning* membantu tidak?

N : Ya. Belajar lewat *e-learning* kompetensi bisa berkembang. Karena itu tadi pengetahuannya bertambah, membantu pekerjaan saya, banyak manfaatnya.

P : Ada kesulitan tidak Pak belajar melalui *e-learning*.

N : Tidak ya. Selama saya mengakses *e-learning* tidak ada hambatan, lancar-lancar saja. Dan *courseware-courseware* yang saya buka sudah lulus post testnya semua.

**Hari/Tanggal : Rabu, 28 Maret 2012**

**Waktu : 17.40 WIB**

**Narasumber : Didi Gunadi, Peserta Pelatihan *Treasury***

P : Pak Disi pernah mengakses *e-learning*?

N : Pernah.

P : Seberapa sering Pak akses *e-learning*?

N : seberapa sering tergantung modulnya ya.

P : Jadi mengakses *e-learning* yang sesuai pekerjaan saja atau bagaimana Pak?

N : Gak, jadi tergantung yang muncul ada apa saja, itu yang saya buka. Sering buka *e-learning* itu tahun 2007, 2008, 2009. Setelah tahun 2010, 2011 kesini hanya sekali-kali saja buka *e-learning*. tapi sudah hampir semua *courseware* selesai, kalau ada yang baru muncul lagi ya saya kerjakan lagi.

P : Ada manfaatnya tidak Pak akses *e-learning*?

N : Yang pasti manfaatnya dari saya tidak tahu menjadi tahu. Kalau dulu saya di spesialis kredit mungkin gak begitu paham produk-produk yang lain atau unit-unit yang lain. Misalnya produk syariah, treasury, internasional, mau tidak mau saya harus buka *e-learning* agar tahu. Kemudian untuk aturan-aturan budaya kerja, good corporate governance, six sigma, malcolm badrige. Kalau melihat kesibukan kerja, kalau gak dipaksa lumayan rumit, makanya mau tidak mau harus dipaksa untuk mengerjakan *e-learning*. *E-learning* sendiri belum ada hasil pencapaiannya itu arah kemana-kemananya kan gak ada pengaruhnya sama karir kita.

P : Pengetahuan bertambah tidak pak?

N : Bertambah.

(lanjutan)

- P : Untuk skillnya bagaimana Pak?
- N : Untuk *skill* meskipun bertambah gak bisa difungsikan oleh saya.
- P : Oo karna banyak yang gak ada hubungannya sama pekerjaan ya Pak. Kalau yang ada hubungannya sama pekerjaan Bapak bagaimana?
- N : Kalau ada hubungannya sama pekerjaan umumnya katakanlah orang fisika dikasih soal biologi agak rumit, tapi kalau orang fisika dikasih soal fisika lebih gampang karena sudah di bawah kemampuan yang kita punya. Justru mendalami ke arah yang belum kita pahami, untuk produk-produk di lingkaran luar dari pekerjaan kita sendiri, bersentuhan tapi berada di lingkaran luar pekerjaan. *E-learning* ada pengaruhnya sama *skill* tapi gak semua bisa difungsikan kecuali yang umum seperti budaya kerja, prinsip 46, atau mengenai *product knowledge* seperti dana dan jasa meskipun tidak ada kaitannya sama pekerjaan tapi semua *banker* harus tahu karena semua kegiatan bank berkaitan dengan dana dan jasa, juga kredit.
- P : Keunggulan *e-learning* dibanding metode pembelajaran lainnya apa Pak?
- N : Keunggulan dari sisi mana nih? Dari saya atau BNI?
- P : Dari keduanya Pak?
- N : Kalau untuk saya yang jelas kapanpun bisa akses, kapan ada waktu senggang bisa akses, dan lebih rileks dalam mengikutinya. Dulu saya kerjanya biasanya malam, karena kalau jam kerja agak susah aksesnya dan kalau malam akses *e-learning* lebih lancar dan cepat. Kalau malam juga lebih rileks dan gak ganggu pekerjaan, bisa dilakukan sambil santai tapi tetap gak mengurangi keseriusannya. Kemudian juga bisa jadi metode verbatim di unit. Meskipun saya yang mengakses *e-learning* tetapi bisa mengajak teman saya yang lain untuk ikut nimbrung, sehingga ketika mereka mengakses modul tersebut lebih mempersiapkan.
- P : Jadi kalau pengetahuannya bertambah, dan ada beberapa *skill* yang bertambah, kemudian untuk kompetensinya bertambah tidak Pak?
- N : Kompetensi mungkin tidak tersalurkan dalam posisinya. Seperti misalnya katakanlah produk syariah, saya gak pernah pakai. Mengukur kompetensinya seperti apa. Untuk matrik penilaian tidak ada, dalam matrik pekerjaan tidak ada, mengukurnya ke arah mana. Tapi untuk pengetahuan ya, kalau kompetensinya biasanya kan sesuai job spesifikasi. Sekarang kompetensinya ada tapi job specnya gak ada. *Insya Allah* secara umum menambah. Masalah tersalurkan atau tidak, mungkin belum waktunya. Karena tidak sama di setiap unit. Setidaknya setiap *courseware* ada tahap-tahap untuk melewatinya.
- P : Hambatannya ada gak Pak?
- N : Ya itu, akses malam hari lebih cepat, kalau siang sulit. Tapi kita bisa pamahilah, karena memang mungkin banwide untuk *e-learning* kecil. Jadi ya lewat jam 6 sore lebih lancar.

(lanjutan)

Kemudian yang kedua arah utamanya belum terlihat. Ada yang baru saya liat arahnya jelas seperti *Knowme, knowledge management*. *Knowme* itu menyambungkan rantai yang putus dari pembelajaran senior ke juniornya. Seniorsnya berangkat, juniornya datang. Atau seniorsnya datang gak lama juniornya berangkat. Kalau *knowme* kan arahnya seperti itu, kalau *e-learning* saya lihat arahnya lebih ke pemahaman saja untuk diri sendiri. Pada tahun 2007 dulu memang ada sistem tiap lulus satu modul dapat insentif 100.000. Sekarang ada metode baru yaitu IDP (*Individual Development Program*). IDP itu arahan atasan terhadap minat dan bakat bawahannya. Kalau kita tidak akses IDP, pengaruhnya kita tidak bisa akses PKPP. Kenapa *e-learning* tidak dibuat sistem seperti itu juga. Pada saat penilaian selesai, semua skor keluar, ada keterangan bahwa pada kurun waktu satu tahun dia sudah menyelesaikan *e-learning* berapa modul. Mungkin jika *e-learning* dibuat seperti itu, semua akan merasakan manfaatnya, semua mengerjakan *e-learning*. IDP kan mau tidak mau dipaksa, kalau tidak dikerjakan tidak bisa melakukan penilaian. Dampaknya dua sisi, atasan dan bawahan.

**Hari/Tanggal : Rabu, 28 Maret 2012**

**Waktu : 18.20 WIB**

**Narasumber : I Made Oka, Peserta *Leadership Development Program (LDP)***

P : Kembali ke masalah *e-learning* Pak. *E-learning* sebuah metode pembelajaran yang disediakan BNI untuk pegawainya. Pada awal pembukaan sudah banyak *courseware* yang diselesaikan Pak?

N : Kebetulan saya orangnya suka belajar ya. Jadi *e-learning* ini sangat membantu ya untuk saya pribadi, tidak tahu untuk teman-teman yang lain. Tapi kalau saya dan beberapa teman saya di satu unit sangat merasakan manfaatnya dan menurut kami *e-learning* harus dikembangkan lagi, modulnya lebih diperbanyak lagi. Kalau misalnya ada mungkin gak semua bisa membuka *e-learning* karena tahu sendiri kegiatan di bank itu kan sibuk sekali ya harap maklum. Saya rasa dari pihak ONL sendiri sudah menyediakan *e-learning offline* dalam bentuk CD yang bisa dibaca di rumah. Itu sangat membantu. Kami akui sekarang ini kan BNI lagi gencar-gencarnya, jadi kita bisa pulang malam bahkan sabtu minggu tetap masuk. Memang ada beberapa orang yang jarang mengakses *e-learning* karena kesibukan, tapi kalau saya sendiri cukup sering membuka *e-learning*. Hampir semua *Courseware* sudah saya selesaikan. Saya lebih suka membuka modul yang baru, yang belum saya pelajari. Untuk modul yang sudah saya kuasai tidak saya baca.

P : Bapak membuka modul yang berkaitan dengan pekerjaan saja atau modul yang lain juga?



(lanjutan)

- N : Kebanyakan saya suka yang sedikit terkait dengan pekerjaan saya, karena saya sudah cukup lama mendalami pekerjaan saya jadi saya banyak baca yang baru-baru saja seperti mengenai kredit, bagaimana cara menjual. Karena basic saya di service, yang berkaitan dengan marketing. Jadi saya suka yang berkaitan dengan marketing, yang sifatnya improvisasi, pengembangan diri.
- P : Bermanfaat tidak Pak?
- N : Iya sangat bermanfaat. Pengetahuan bertambah karena kita belajar hal-hal baru, selain itu *skill* juga bertambah karena membantu pekerjaan kita sehari-hari. Makanya saya berharap dikembangkan lagi. Apalagi sekarang ini sepertinya agak vakum ya belum ada modul baru.
- P : Jadi selain menambah pengetahuan, menambah *skill* juga. Untuk kompetensinya sendiri meningkat tidak Pak?
- N : Sangat meningkat. Karena apa? Karena kebanyakan teman-teman ingin mendapat pelatihan-pelatihan yang sifatnya di luar *job* mereka bisa belajar langsung melalui *e-learning* ini. Karena gak semua pegawai dapat kesempatan ikut pelatihan di sini, di ONL. Ini juga bisa berkaitan dengan promosi ya. Orang kan menaikkan jabatan juga pasti dilihat orang itu rajin belajar apa tidak. Orang yang suka buka *e-learning* dengan yang tidak ketahuan kok bedanya. Kita kan ada recordnya, siapa-siapa yang sering.
- P : Dalam bekerja sehari-hari juga terlihat Pak bedanya?
- N : Ya jelas kelihatan bedanya. Orang yang banyak pengetahuan sama yang tidak kan kelihatan bedanya. Kalau orang yang banyak tanya kan berarti ketahuan dia jarang membuka *e-learning*, atau jarang baca. Bahkan Bos saya yang sekarang jadi Kepala Cabang Sumbawa Besar namanya Pak Guste Darma Putra itu sangat rajin ya. Mungkin dia salah satu pemimpin yang rajin belajar buka *e-learning*. Meskipun beliau sangat sibuk, tapi beliau menyempatkan waktu untuk belajar lewat *e-learning*.
- P : Ada kesulitan tidak Pak belajar melalui *e-learning*?
- N : Tidak ada, justru simple ya. Tampilannya bagus, ada speaker juga yang sangat membantu ya. Selain itu juga lebih praktis.
- P : Keunggulan *e-learning* dibanding metode pembelajaran yang lain apa Pak?
- N : Selain *simple*, metode ini juga sangat menarik ya. Tidak harus kumpul gak harus resmi. Kadang-kadang juga bisa sambil tiduran, lebih nyaman. Kelebihan yang lebih mudah diakses. Manfaat yang kedua, kita bisa belajar yang bukan terkait pekerjaan kita, jadi bisa menambah wawasan. Ketiga, ini bisa mempercepat pekerjaan kita sehari-hari. Ketika ada kesulitan kita tidak harus bertanya kepada rekan lain karena itu bisa menghambat pekerjaan mereka. Banyak sekali manfaatnya yang saya rasakan.

(lanjutan)

Saya sarankan *e-learning* lebih diupdate lagi karena sudah banyak perubahan yang terjadi. *Courseware*nya juga ditambah, Modulnya lebih diperbanyak lagi.

**Hari/Tanggal : Rabu, 28 Maret 2012**

**Waktu : 18. 45 WIB**

**Narasumber : Fitriansyah, Peserta Pelatihan Sertifikasi *Risk Management***

P : Pernah akses *e-learning* Pak?

N : Ya, pernah.

P : Sering gak Pak?

N : Yang sesuai sama pekerjaan saja.

P : Jadi, Bapak mengakses yang berhubungan dengan pekerjaan saja Pak?

N : Gak juga, yang sifatnya wawasan juga saya buka untuk menambah pengetahuan. Biasanya kita melakukannya setelah jam kerja, gak mungkin waktu jam kerja kan.

P : Ada Manfaatnya tidak Pak?

N : Jelas banyak. Pertama, menambah wawasan. Kedua, segala urusan pekerjaan terbantu untuk mengetahui perkembangan peraturan kerja.

P : Kalau *skill* Pak?

N : *Skill*? Menurut saya kalau *skill* lebih cocok dikembangkan di OJT (*On The Job Training*). Tapi kalau untuk wawasan, untuk pengetahuan, *it's okay* pakai *e-learning*.

P : *E-learning* ini kan sebuah metode pembelajaran ya, Pak. Ada tidak Pak pengaruhnya ke kompetensi?

N : Ya Pasti. Dengan adanya *e-learning* kita bisa cari sumber lagi. Misalnya belajar tentang ini, kita cari masukan lain lagi dari internet. Kadang-kadang kita baca lewat koran. Jadi secara tidak langsung menambah kompetensi. *E-learning* itu bagus kok. Kita tidak perlu hadir tapi kita bisa belajar.

P : Selain bisa diakses di mana saja, keunggulan lainnya apa Pak?

N : Keunggulan lainnya jelas murah. Karena tidak butuh penginapan, gak perlu perjalanan dinas, efisiensi waktu, tidak mengganggu jam kerja, tetap produktif.

P : Ada hambatannya gak Pak?

N : Hambatannya mungkin kalau untuk frontliner agak sulit mengakses karena dia bekerjanya *standby*. Cuma untuk BNI kita bisa mengakses di hari sabtu. Tapi itu tidak mudah.

P : Tergantung individunya ya Pak?

N : Ya. Individunya harus proaktif. Kalau tidak proaktif bisa rugi sendiri, bisa ketinggalan jaman.

P : Bapak pakai *e-learning* online saja atau offline juga?

(lanjutan)

N : Keduanya. Untuk belajar biasanya lewat yang *offline* dulu, kemudian untuk test lewat *online*. Itu kan ada standar waktu penyelesaiannya.

**Hari/Tanggal : Rabu, 28 Maret 2012**

**Waktu : 19.16 WIB**

**Narasumber : Ika, Peserta Pelatihan**

P : Pernah akses *e-learning* Mbak?

N : Pernah.

P : Seberapa sering Mbak?

N : Dulu waktu awal-awal muncul, sering buka *e-learning*. Tapi sekarang sudah jarang.

P : Mbak biasanya mengakses *e-learning* yang sesuai dengan pekerjaan saja atau yang lain juga?

N : Yang ditawarkan oleh *e-learning* itu setahu saya yang sesuai dengan pekerjaan saja. Jadi ketika kita masuk ke sistem HCMS, itu sudah ada *courseware* yang muncul yang harus kita selesaikan. Jadi saya hanya mengerjakan itu saja.

P : Jadi Mbak hanya membuka yang muncul saja, yang lainnya tidak?

N : Ya, yang lainnya gak. Jadi Cuma yang muncul di HCMS saja yang lain tidak.

P : Ada manfaatnya gak Mbak?

N : Manfaat seperti apa ini maksudnya?

P : Manfaat untuk diri sendiri. Menambah pengetahuan atau tidak? Membantu pekerjaan atau tidak?

N : Jadi menambah pengetahuan, tapi untuk membantu pekerjaan tidak terlalu ya. Kita kan punya juklak sendiri yang menjadi acuan dalam pekerjaan. Jadi *e-learning* ini seperti kita belajar dari buku tapi memakai metode yang berbeda.

P : Ada keunggulannya tidak Mbak dibanding metode pembelajaran yang lain?

N : *E-learning*? keunggulannya mudah diakses, sangat simple, dan bisa dilakukan kapan saja. Contohnya, ketika nasabah sedang sepi kita bisa buka *e-learning*. Jadi kita bisa belajar kapan saja.

P : Ada hambatannya gak Mbak?

N : Kesulitannya mungkin hanya dari sistemnya saja, masalah jaringan saja, misalnya loadingnya lambat. Tata bahasanya bagus, susunannya bagus, dan penampilannya juga *eye catching*.

P : Kalau terkait dengan kompetensi, bertambah gak Mbak?

N : Kalau saya pribadi bertambah kompetensinya. Dari hal yang tidak tahu menjadi tahu. Misalnya pada waktu itu saya belum tahu mengenai Malcolm Badrige, melalui *e-learning* saya bisa belajar dan menjadi tahu.

(lanjutan)

Kemudian juga mengenai *Six Sigma* dan GCG. Saya bisa paham belajar melalui *e-learning*. Jadi kita yang bekerja sebagai *Teller*, kerjanya gak cuma tarik dan setor. Atau di *Customer Service* gak cuma sebatas membuka dan menutup rekening. Setidaknya kita tahu tentang itu. Hal itu memang diperlukan dalam pekerjaan, tapi untuk di front gak terlalu ya. Maksudnya pekerjaan yang di front itu kan gak link kesana. Mungkin itu diperlukan bagi yang di back office, apalagi untuk yang di kantor besar.

P : Kalau untuk yang budaya kerja Mbak?

N : Kalau untuk budaya kerja jelas berpengaruh, karena mau tidak mau semua pegawai berpedoman sama budaya kerja.

**Hari/Tanggal : Rabu, 28 Maret 2012**

**Waktu : 19. 40 WIB**

**Narasumber : Weny, Peserta Pelatihan Kredit**

P : *E-learning* ini kan mulai tahun 2006, sering gak Mbak akses *e-learning*?

N : Pada saat awal mulai *e-learning* saya sering buka, sekitar tahun 2006, 2007, 2008. Tahun-tahun kesini sudah jarang akses. Apalagi sekarang pekerjaan saya lebih sibuk gitu jadi jarang buka *e-learning*.

P : Mbak membuka *courseware* yang berkaitan dengan pekerjaan saja atau yang lain juga?

N : O gak. Saya membuka setiap materi-materi baru yang muncul. Setiap berapa bulan sekali kan ada materi baru yang muncul. Dulu pada saat saya sering buka *e-learning*, ketika ada materi baru yang muncul saya kerjakan meskipun di luar pekerjaan saya.

P : Rata-rata semua *courseware* dikerjakan ya, Mbak. Ada manfaatnya gak Mbak?

N : Ada. Yang kita tidak tahu di luar unit kita kan bisa belajar di situ, gak perlu pelatihan yang seperti apa gitu. Mbak tahu tampilan *e-learning* itu seperti apa?

P : Ada *courseware*, ada modulnya.

N : Di materinya itu kan ada gambar-gambarnya, gambarnya itu semakin memperjelas. Tampilannya juga *eye catching*.

P : Selain pengetahuannya bertambah, skillnya bertambah juga tidak Mbak?

N : Ya, itu kan kita pakai untuk pekerjaan sehari-hari. Kita ini kan jasa perbankan, nasabah itu biasanya nanya semua yang berkaitan dengan BNI. Meskipun kita di bagian operasional, biasanya nasabah juga nanya tentang kredit dan lain sebagainya. Jadi hal-hal yang kita tidak peroleh dari pelatihan di luar pekerjaan kita bisa kita pelajari melalui *e-learning*. Misalnya kita di bagian kredit, nasabah bertanya tentang dana kita harus tahu. Kita bisa pelajari itu melalui *e-learning*, sehingga kita tahu gambarannya seperti apa.

(lanjutan)

P : Kalau untuk kompetensinya bertambah gak Mbak?

N : Kita bisa lihat dari nilai post testnya ya. Itu kan ada skor minimalnya. Kalau kita tidak lulus berarti kita belum memahami. Dari situ kita bisa tahu sejauh mana pemahaman kita dari apa yang kita pelajari.

P : Keunggulannya dibanding pembelajaran lain apa Mbak?

N : Keunggulannya bisa kita lihat dari segi waktu, tempat dan biaya ya. Kalau pelatihan kita mengambil waktu kerja kita karena diadakannya di pusat, di wilayah atau di mana. Kalau *e-learning* bisa dikerjakan kapan saja, kalau kita ada waktu luang. Kalau tidak salah *e-learning* bisa dibuka setelah jam 4 ya, jadi gak ganggu jam kerja kita, bisa sambil santai-santai. Kalau pelatihan kan lebih serius, kalau *e-learning* kan lebih santai dan efisiensi waktu dan tenaga. Tetapi tetap beda ya pelatihan dan *e-learning*. *E-learning* hanya satu arah, seperti kita baca buku tapi bedanya ada ilustrasinya, suaranya dan lainnya. Kalau pelatihan kan dua arah, jadi kita bisa tanya.

## Lampiran 3: Transkrip Analisis Hasil Wawancara

Topik	Hasil Wawancara terhadap Pengelola			
	Wisnu Bharata (Manajer KM)	Helmy Pamor (Manajer Training Plan 2)	Danisworo (Manajer Training Specialist)	Risas Kuswardana (Manajer Training Plan 1)
Standar kompetensi		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ada lima level kompetensi.</li> <li>- Perubahan organisasi mempengaruhi perubahan peta kompetensi.</li> <li>- Tahun 2011 ada 58 kompetensi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ada lima level kompetensi.</li> <li>- Ada 6 <i>cluster</i> yaitu kompetensi personal, interpersonal, fungsional, inti manjaerial, strategik manajerial, kompetensi inti.</li> </ul>	Tahun 2012 ada 98 kompetensi yang terbagi menjadi 4 <i>cluster</i> .
Kebijakan pengembangan pegawai		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Defenisi IDP</li> <li>- Pembuatan modul pelatihan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Defenisi dan tujuan TNA</li> <li>- Defenisi dan tujuan <i>Assessment Centre</i></li> <li>- Bentuk-bentuk penilaian: PKPP, multi rater, rekomendasi atasan, dan observasi.</li> <li>- Defenisi IDP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proses TNA</li> <li>- Defenisi IDP</li> <li>- Pada tahun 2012 ada 102 program</li> </ul>
Kebijakan Pengembangan Kompetensi pegawai		Pengembangan dilakukan berdasarkan prioritas dan ketersediaan sumber daya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan berdasarkan kebutuhan.</li> <li>- Empat besaran pengembangan, yaitu <i>Job Assignment, Personal Development, Company Wide Strategic Education</i>, dan <i>Coaching &amp; Mentoring</i>.</li> <li>- Perbandingan dampak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prioritisasi pelatihan berdasarkan kebutuhan yang paling mendesak dibandingkan dengan ketersediaan <i>budget</i>.</li> <li>- Proses learning plan</li> <li>- Pada tahun 2012 program pembelajaran berdasarkan 10</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>pelatihan</li> <li>- Pengertian <i>leadership</i>, kompetensi <i>leadership</i> tidak dapat dikembangkan hanya dengan pelatihan klasikal saja.</li> <li>- Ada lima level evaluasi pelatihan</li> <li>- Profil kompetensi didasarkan pada <i>job analysis</i>.</li> <li>- Kompetensi inti didasarkan pada nilai budaya perusahaan</li> <li>- Monitoring pengembangan kompetensi</li> <li>- Kompetensi yang melebihi kebutuhan mengakibatkan demotivasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>akademi.</li> <li>- Ada empat kategori pelatihan</li> <li>- Setiap pelatihan harus terkait dengan <i>corporate strategy</i></li> <li>- Evaluasi pelatihan berdasarkan Kick Patrick</li> </ul>
Komponen <i>E-learning</i>	Pada 2005 membuat blueprint <i>e-learning</i> . Sistem pembelajaran yang digunakan ialah LMS, dengan Oracle system.			
Strategi membangun <i>e-learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sosialisasi <i>e-learning</i></li> <li>- Membangun <i>learning culture</i> dengan mengadakan program <i>Reward, Learner Award</i> dan <i>eChamp</i>.</li> <li>- Defenisi stress test</li> </ul>			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reward meningkatkan motivasi pegawai menggunakan <i>e-learning</i></li> <li>- <i>e-learning</i> menyebabkan terjadinya <i>change management</i></li> <li>- <i>e-learning</i> meningkatkan kesadaran pegawai</li> <li>- <i>e-learning</i> sebagai prasyarat pelatihan untuk mempertahankan pengguna <i>e-learning</i>.</li> <li>- Hubungan <i>e-learning</i> dengan <i>knowledge management</i>.</li> <li>- <i>E-learning</i> menyebabkan perubahan cara belajar</li> </ul>			
Pembuatan konten <i>e-learning</i>	Pembuatan konten <i>e-learning</i> melibatkan pihak internal dan vendor.			
Penerapan <i>e-learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>E-learning</i> untuk pelatihan yang bersifat <i>knowledge</i>.</li> <li>- Pembatasan waktu penggunaan <i>e-learning</i>.</li> </ul>	<i>E-learning</i> seperti menerjemahkan buku ke dalam tampilan yang berbeda, seperti slide presentasi yang lebih interaktif.	<i>E-learning</i> merupakan pelatihan yang bersifat <i>knowledge</i> dan termasuk ke dalam <i>personal development</i> .	<i>E-learning</i> hanya untuk pelatihan yang bersifat <i>knowledge</i> .
Manfaat <i>e-learning</i>	Menambah kompetensi pegawai, menambah <i>knowledge</i> pegawai, terjadi	Efisiensi biaya		



	<i>change management</i>			
Keunggulan <i>e-learning</i>	Biaya lebih murah dan menjangkau peserta lebih banyak	Biaya lebih murah, bisa dibuat secara massal, sebaran waktu dan sasarannya lebih efektif.	Lebih efisien, bisa menjangkau lebih banyak orang, dan lebih mudah diakses.	
Hambatan <i>e-learning</i>	- Masalah jaringan karena jaringan <i>e-learning</i> masih menumpang di jaringan <i>banking</i> .	- Pengembangan <i>softskill</i> melalui <i>e-learning</i> paling lemah. - <i>e-learning</i> hanya satu arah.	Pengembangan <i>skill</i> sulit melalui <i>e-learning</i> .	Hanya meningkatkan <i>hardskill</i> , sulit untuk meningkatkan <i>softskill</i> .

Topik	Hasil Wawancara terhadap <i>User e-learning</i>					
	Paulus	Didi Gunadi	I Made Oka	Fitriansyah	Ika	Wenny
Manfaat <i>e-learning</i>	- Membantu dalam pekerjaan - Mempercepat mengambil keputusan	- Menambah pengetahuan di luar pekerjaan	- Membantu dalam pekerjaan - menambah wawasan.	- Menambah wawasan - Membantu dalam pekerjaan	- Menambah pengetahuan	- Menambah pengetahuan di luar pekerjaan.
Keunggulan <i>e-learning</i>	- Mudah diakses	- Mudah diakses - Bisa dilakukan kapan saja	- Simple dan menarik - Mudah diakses	- Lebih murah efisiensi waktu, tidak mengganggu jam kerja, sehingga tetap produktif.	- Mudah diakses - Simple - bisa dilakukan kapan saja. - Tata bahasa dan susunannya bagus, penampilannya <i>eye catching</i> .	- Bisa dikerjakan kapan saja - efisiensi waktu dan tenaga. - Gambar semakin memperjelas - Tampilannya <i>eye catching</i> .

Peningkatan pengetahuan dan <i>skill</i>	- Menambah pengetahuan	Menambah pengetahuan <i>E-learning</i> berpengaruh terhadap <i>skill</i> tapi tidak semua bisa difungsikan.	- Menambah pengetahuan dan <i>skill</i>	- <i>skill</i> lebih cocok dikembangkan di OJT - Menambah pengetahuan	Menambah pengetahuan	Menambah pengetahuan dan <i>skill</i> karena dipakai dalam pekerjaan sehari-hari
Peningkatan kompetensi	Belajar lewat <i>e-learning</i> bisa mengembangkan kompetensi	Kompetensi tidak tersalurkan dalam posisinya karena tidak ada pengukuran yang jelas.	<i>E-learning</i> sangat meningkatkan kompetensi karena pegawai yang tidak bisa mendapatkan pelatihan secara klasikal bisa belajar melalui <i>e-learning</i> .	<i>E-learning</i> secara tidak langsung menambah kompetensi.	<i>E-learning</i> dapat meningkatkan kompetensi karena bisa belajar hal-hal baru melalui <i>e-learning</i> .	Peningkatan kompetensi bisa dilihat dari nilai <i>pre test</i> dan <i>post test</i> , sejauhmana pemahaman yang dicapai.
Hambatan <i>e-learning</i>	Tidak ada hambatan	Akses pada siang hari sulit karena mungkin <i>bandwidth</i> untuk <i>e-learning</i> kecil. Arah utamanya belum terlihat.	Tidak ada hambatan	Penerapannya tergantung kesadaran individu masing-masing.	Hanya masalah sistem dan jaringan	<i>E-learning</i> hanya satu arah

**Data Sekunder**

Data 1	Data 2	Data 3	Data 4	Data 5	Data 6	Data 7	Data 8
E-learning for Benchmark -defenisi - latar belakang - manfaat - strategi - perbandingan pelatihan klasikal dan <i>e-learning</i> -pengembangan konten <i>e-learning</i>	Nilai pre test dan post test - penerapan prinsip mengenal nasabah - business continuity plan - cross & up selling - manajemen arsip - superior service skill - basic consultative selling skill	Data <i>courseware</i>	Hasil survei terhadap pengguna <i>e-learning</i> tahun 2011	Learner complete September 2011	New Competencies Dictionaries 2011	BNI competencies 2012	Gambar integrasi pengembangan kompetensi

**Lampiran 4: Nilai *Pre Test* dan *Post Test***

No	Person Id	Nama	Courseware	Pre test	Post test	Learning Gain
1	18064	ABDIN MAKMUR	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	40	66,7	66.75%
2	18064	ABDIN MAKMUR	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	40	76.7	91.75%
3	18064	ABDIN MAKMUR	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	63	76.7	21.75%
4	18064	ABDIN MAKMUR	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	30	66.7	122.33%
5	9651	AGUS NALIR	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	40	83.3	108.25%
6	5640	AHMAD AKBAR	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	43	-1000	-2425,58%
7	5640	AHMAD AKBAR	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	43	-1000	-2425,58%
8	130264	AHMAD NUR CHOLIS	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	20	93.3	366.5%
9	130264	AHMAD NUR CHOLIS	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	33	66.7	102.12%
10	130264	AHMAD NUR CHOLIS	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	52	73.3	40.96%
11	1904	AHMADI BUGIS	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	27	83.3	208.52%
12	18486	AIDA	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	57	-1000	-1854,39%
13	18486	AIDA	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	1	76.7	7570%
14	9214	AKHWAN ZUBAEDI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	57	66.7	17.02%
15	15773	ALDHA RIDHA	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	17	66.7	292.35%
16	10324	ALFIANDI	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	47	83.3	77.23%
17	12744	ALFONSINA RUMBIK	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	83	80	-3.61%
18	12744	ALFONSINA RUMBIK	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	26	80	207.69%
19	16690	ALLARD ROBY LATUPERISA	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	20	70	250%
20	16690	ALLARD ROBY LATUPERISA	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	74	66.7	-9.86%
21	11921	ANDI FAUZI LUBIS	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	50	83.3	66.6%
22	12322	ANDI SUMARTONO	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	52	66.7	28.27%
23	130888	ANDRE CHRISTIAN SITEPU	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	57	76.7	34.56%
24	130888	ANDRE CHRISTIAN SITEPU	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	50	96.7	93.4%

25	130888	ANDRE CHRISTIAN SITEPU	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	60	80	33.33%
26	130888	ANDRE CHRISTIAN SITEPU	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	57	73.3	28.6%
27	130059	ANGGI DWIPUSPITA MULIAWATI	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	37	70	89.19%
28	140612	ANGGI PUTRA BULANO	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	1	86.7	8570%
29	12747	ANNA COSTANSA H.L.	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	1	73.3	7230%
30	12747	ANNA COSTANSA H.L.	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	57	73.3	28.6%
31	12715	ANNESA	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	43	80	86.05%
32	9112	APRIADIANSYAH	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	43	66.7	55.12%
33	15717	ARIEF FITRATULLAH RIZIEQ	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	47	80	70.21%
34	15717	ARIEF FITRATULLAH RIZIEQ	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	53	86.7	63.58%
35	11379	ARIF GUNAWAN	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	53	83.3	57.17%
36	9397	ARIF MULTAZAM ASHAR	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	33	83.3	152.42%
37	18487	ARIF SETIYONO	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	60	73.3	22.17%
38	9787	ARWINSYAH	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	40	83.3	108.25%
39	7030	ASEP HASYONI	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	57	80	40.35%
40	8362	ASIH WIDAYANTI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	1	66.7	6570%
41	138947	BETARI PRINDA ATMIRANTI	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	33	-1000	-3130,30%
42	17087	BIZRIYAH	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	1	73.3	7230%
43	89688	BONNY FAMEDIAN HERAWAN	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	43	73.3	70.47%
44	17262	BRANANDA ADITYO	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	67	80	19.4%
45	18488	CHRYSMA ELYSA	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	65	76.7	18%
46	116000	CITRA BUANA PUTRI	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	37	73.3	98.11%
47	12405	DEDEN HAMDAN	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	53	73.3	38.3%
48	16320	DEDY FAJAR KURNAIN	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	50	70	40%
49	16320	DEDY FAJAR KURNAIN	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	57	70	22.81%
50	8573	DELIANI HASIBUAN	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	23	80	247.83%
51	8573	DELIANI HASIBUAN	COURSEWARE MANAJEMEN	17	80	370.59%

			ARSIP			
52	16792	DENI TRESNA JATNIKA	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	43	73.3	70.47%
53	132857	DENNY ILHAM YONEL	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	67	80	19.4%
54	132857	DENNY ILHAM YONEL	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	43	83.3	93.72%
55	130968	DEVI ERNAWATI	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	50	86.7	73.4%
56	6292	DEWI RINA BUSYRA	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	60	73.3	22.17%
57	18144	DEWI ROSALITA	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	80	86.7	8.38%
58	7199	DIAN INDERAWATI	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	26	66.7	156.54%
59	12106	DIAN NOVITA ARYANTI	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	53	70	32.08%
60	12106	DIAN NOVITA ARYANTI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	53	70	32.08%
61	12106	DIAN NOVITA ARYANTI	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	57	70	22.81%
62	18236	DIAN TRIANA	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	70	-1000	-1528,57%
63	12303	DIDIK ANDRIYANTO	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	48	66.7	38.96%
64	126345	DINAR NUR AFRILIANI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	53	80	50.94%
65	126345	DINAR NUR AFRILIANI	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	52	70	34.62%
66	131689	DINDA RIZKY FANESCA	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	33	80	142.42%
67	131689	DINDA RIZKY FANESCA	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	37	80	116.22%
68	11622	DINI SARASWATI	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	20	66.7	233.5%
69	11622	DINI SARASWATI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	23	73.3	218.7%
70	11622	DINI SARASWATI	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	39	76.7	96.67%
71	12626	EKO YULIANTO	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	67	-1000	-1592,54%
72	12626	EKO YULIANTO	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	48	66.7	38.96%
73	12746	EMMANUELLA ERNA A	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	57	76.7	34.56%
74	6112	ENDANG SUSILAWATI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	53	80	50.94%
75	129242	ERNINGTYAS ULI HOTMATIAR SIMBOLON	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	43	70	62.79%
76	15159	EROS BAYU RANGGA	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	63	73.3	16.35%
77	15325	FABIOLA JANNIE	COURSEWARE CROSS AND	47	-1000	-2227,66%

		VOGES	UPSELLING			
78	19192	FARIDA ARISBAYA	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	50	-1000	-2100%
79	10535	FAUZAN ARIFIN	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	27	70	159.26%
80	107580	FEBRIANI ARIASTANTY SALWINI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	47	70	48.94%
81	16526	FEBRIANTI IKA SUSANTI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	47	66.7	41.91%
82	8394	FERNANDO SIADARI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	60	76.7	27.83%
83	18476	FERRINDRA RUDI WAHYUDIONO	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	48	66.7	38.96%
84	14797	HARYANTI	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	57	73.3	28.6%
85	130260	HELENA SAFITRI	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	60	93.3	55.5%
86	12539	HENNY WAHDINI	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	1	66.7	6570%
87	140661	HERIKO MARTHA DEZA	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	1	-1000	-100100%
88	125687	HERLIN ARIKUNTANTINA	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	52	70	34.62%
89	6839	HERY EDYANA NOOR	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	57	-1000	-1854,39%
90	130253	IDA AUSTRIANA	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	57	66.7	17.02%
91	130253	IDA AUSTRIANA	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	48	70	45.83%
92	9802	IDA BAGUS KADE MAHADYANA	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	47	76.7	63.19%
93	136873	IDA YANTI DARWIN	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	30	66.7	122.33%
94	15834	INDHIRA KARTINI	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	40	76.7	91.75%
95	131710	IPTAKHUR ROMADLONI	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	1	76.7	7570%
96	131710	IPTAKHUR ROMADLONI	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	53	93.3	76.04%
97	126461	IRA OKTANINGSI ARGUS	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	50	66.7	33.4%
98	126461	IRA OKTANINGSIH ARGUS	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	50	66.7	33.4%
99	130886	IRA VITA SARI SIANTURI	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	43	76.7	78.37%
100	130886	IRA VITA SARI SIANTURI	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	13	93.3	617.69%
101	130886	IRA VITA SARI SIANTURI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	57	76.7	34.56%
102	130886	IRA VITA SARI SIANTURI	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	39	86.7	122.31%
103	131713	ISYANA MITRADY	COURSEWARE PENERAPAN	50	-1000	-2100%

			PRINSIP MENGENAL NASABAH			
104	131713	ISYANA MITRADY	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	1	80	7900%
105	131720	JEAN PIETER ZOON COEN SIDAURUK	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	1	-1000	-100100%
106	131720	JEAN PIETER ZOON COEN SIDAURUK	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	1	90	8900%
107	131720	JEAN PIETER ZOON COEN SIDAURUK	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	67	86.7	29.4%
108	17416	JEANE FLORENCE	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	50	-1000	-2100%
109	12119	JODHY ADITYA WARDANA	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	57	76.7	34.56%
110	9449	JOHAN ASYARI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	53	83.3	57.17%
111	15685	JUGIA SIMATUPANG	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	80	80	0%
112	15685	JUGIA SIMATUPANG	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	17	70	311.76%
113	12273	KANIA KRISANTHIKA	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	39	73.3	87.95%
114	131724	KANIA MIRANTI	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	40	76.7	91.75%
115	140735	KURNIA FADILLAH	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	30	66.7	122.33%
116	10118	LAILATUL KODAR	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	43	70	62.79%
117	14447	LENNY NAHUMURY	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	30	80	166.67%
118	14447	LENNY NAHUMURY	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	26	76.7	195%
119	1639	LIES SETIAWATI	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	1	-1000	-100100%
120	9647	MAHIR GUNAWAN	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	33	83.3	152.42%
121	7882	MAHMUD	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	47	76.7	63.19%
122	136932	MAIZA YESTISIA	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	27	-1000	-3803,70%
123	14760	MARCI BAUNIK	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	27	80	196.3%
124	14760	MARCI BAUNIK	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	1	70	6900%
125	10880	MARINA WAHYU RISMIATI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	40	-1000	-2600%
126	12750	MARTHA BALALIMBONG	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	47	73.3	55.96%
127	12750	MARTHA BALALIMBONG	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	22	70	218.18%
128	3735	MARTHEN YANIS WARIKAR	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	33	93.3	182.73%
129	3735	MARTHEN YANIS WARIKAR	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	17	66.7	292.35%



130	130252	MARTIN JUDA MUSTAFA	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	73	83.3	14.11%
131	130252	MARTIN JUDA MUSTAFA	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	77	80	3.9%
132	130250	MARYAMAH	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	43	76.7	78.37%
133	130250	MARYAMAH	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	53	70	32.08%
134	6683	MARYASTUTI BUDHIS	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	60	73.3	22.17%
135	131185	MAULANI MARRATANIA	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	48	80	66.67%
136	140632	MELANI MELIZA	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	30	80	166.67%
137	126136	MELLY MARLINDA	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	57	80	40.35%
138	126136	MELLY MARLINDA	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	35	76.7	119.14%
139	89279	MOAMMER NATALO AKBAR	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	60	80	33.33%
140	12020	MOHAMAD ANSORI ARIFIN	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	48	66.7	38.96%
141	12228	MULIANTO MARSITO	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	53	70	32.08%
142	2998	MURIANTO	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	50	73.3	46.6%
143	15811	NAFRIMAR NAZIR	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	63	76.7	21.75%
144	5693	NANA SURYANA	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	67	76.7	14.48%
145	125995	NANNY HANDAYANI	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	57	70	22.81%
146	17077	NELLY ASRIZAWATI	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	39	76.7	96.67%
147	16227	NELLY MAESAROH	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	47	-1000	-2227,66%
148	15868	NELY SHOFIA	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	47	70	48.94%
149	16108	NENI RACHMAWATY	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	40	76.7	91.75%
150	4671	NURANI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	50	78	56%
151	13749	NURHAYATI SETYO UTAMI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	63	93.3	48.1%
152	15199	NURIFA JULI ASTUTI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	17	-1000	-5982,35%
153	126133	NYIMAS SULISTIA SRIWULANDARI	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	35	80	128.57%
154	131734	PANJI NURSASONGKO	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	1	73.3	7230%
155	131741	PRIMA YOGASWARA	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	77	83.3	8.18%
156	131741	PRIMA YOGASWARA	COURSEWARE BUSINESS	1	83.3	8230%

			CONTINUITY PLAN			
157	89259	RACHMAT IRIANTO	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	30	73.3	144.33%
158	16813	RADIUS ARSUARES	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	40	66.7	66.75%
159	89508	RASKITA SARULIANY PURBA	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	47	80	70.21%
160	7122	RATIFAH	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	30	66.7	122.33%
161	6375	RATIH DIANI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	50	73.3	46.6%
162	10073	RATNA DEWI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	17	-1000	-5982,35%
163	140784	RAVITA SEPTIA	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	40	83.3	108.25%
164	126142	RAYI ENDAH KUSUMOWARNI	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	1	73.3	7230%
165	5045	RENO SIBIRANTI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	53	70	32.08%
166	131755	REVINA ARMAYANI	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	47	76.7	63.19%
167	15813	REYNE SISKA	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	53	80	50.94%
168	127713	RIKY MARHAENDRA AJI	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	43	73.3	70.47%
169	7880	RINNA ELVIATY	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	57	66.7	17.02%
170	7632	RIVA RIFWANAKARA	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	63	90	42.86%
171	19004	ROMMY FITRIYADI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	43	-1000	-2425,58%
172	6432	ROOSY HERLIYANIE	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	53	73.3	38.3%
173	19393	RUDOLF RHEIN PHATAR	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	43	83.3	93.72%
174	12355	SALOMI AVIA SONYA K.	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	30	80	166.67%
175	12355	SALOMI AVIA SONYA K.	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	30	80	166.67%
176	134438	SELLY WILOVA	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	33	-1000	-3130,30%
177	129262	SHANTI ROTUA	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	57	76.7	34.56%
178	14344	SILVI EKA SAFITRI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	33	83.3	152.42%
179	13989	SONNY OKTA PETANDRA	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	57	76.7	34.56%
180	13989	SONNY OKTA PETANDRA	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	35	76.7	119.14%
181	3804	SRI RUSDIANI	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	48	76.7	59.79%
182	5532	SRI WAHYUNARTI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	57	83.3	46.14%

183	5532	SRI WAHYUNARTI	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	57	80	40.35%
184	13877	SRI WURYANINGSIH	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	43	66.7	55.12%
185	125676	STELLA TIURMA VERONICA SIHITE	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	1	70	6900%
186	6503	SUDIMAN	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	63	-1000	-1687,30%
187	12482	SULISTIA MANALIP	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	17	83.3	390%
188	12482	SULISTIA MANALIP	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	13	70	438.46%
189	130220	SULISTIYANTI WIDYARINI	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	57	80	40.35%
190	130220	SULISTIYANTI WIDYARINI	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	43	73.3	70.47%
191	7883	SURAHMANTO	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	40	83.3	108.25%
192	88917	SURYANI.	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	67	80	19.4%
193	2629	SUTRESNO	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	17	73.3	331.18%
194	7874	SYAFARUDDIN	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	47	-1000	-2227,66%
195	13020	TANIA YURI ANISA	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	50	70	40%
196	130882	TASHIA SIMAMORA	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	50	86.7	73.4%
197	130882	TASHIA SIMAMORA	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	77	80	3.9%
198	16660	TEMI YANUAR PRIBADI	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	61	73.3	20.16%
199	129269	TITI MUTIARA NAWANGSARI	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	57	80	40.35%
200	126010	TIURMAIDA SINAGA	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	53	80	50.94%
201	131901	TOMO RUSANDY	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	17	76.7	351.18%
202	131901	TOMO RUSANDY	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	1	73.3	7230%
203	132844	TRISYE HELGA AUGUSTINE	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	70	80	14.29%
204	132844	TRISYE HELGA AUGUSTINE	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	73	90	23.29%
205	140658	VIVI RAHMADAYANI	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	53	86.7	63.58%
206	15512	WAHYU PULANGGENI	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	40	80	100%
207	14595	WAWAN TRISTIANTO	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	35	-1000	-2957,14%
208	126462	WIDYA JOHAN	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	27	70	159.26%
209	7775	WINARSO	COURSEWARE CROSS AND	50	73.3	46.6%

			UPSELLING			
210	89046	WINIARIN DEWI	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	70	66.7	-4.71%
211	12179	WIRAYANTI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	50	66.7	33.4%
212	140652	WULAN HESTIANA	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	1	90	8900%
213	129270	YANUAR ISNA FAJARNANTO	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	63	83.3	32.22%
214	129270	YANUAR ISNA FAJARNANTO	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	37	76.7	107.3%
215	140628	YULIA ARLIN	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	30	93.3	211%
216	6887	YULIANI	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	33	73.3	122.12%
217	12854	YUNNI KULSUM	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	53	66.7	25.85%
218	130876	ZULCHAIRI RAMADHAN	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	67	-1000	-1592,54%
219	130876	ZULCHAIRI RAMADHAN	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	37	83.3	125.14%
220	130876	ZULCHAIRI RAMADHAN	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	53	-1000	-1986,79%
221	2365	ABDUL SATAR	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	60	77.4	29%
222	1904	AHMADI BUGIS	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	31	82.3	165.48%
223	15773	ALDHA RIDHA	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	1	70	6900%
224	16690	ALLARD ROBY LATUPERISA	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	20	73.3	266.5%
225	12322	ANDI SUMARTONO	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	60	73.3	22.17%
226	130888	ANDRE CHRISTIAN SITEPU	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	55	91.9	67.09%
227	130888	ANDRE CHRISTIAN SITEPU	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	77	86.7	12.6%
228	10299	ARI JATMIKO HARJOSUBROTO	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	60	80	33.33%
229	15717	ARIEF FITRATULLAH RIZIEQ	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	51	77.4	51.76%
230	9787	ARWINSYAH	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	56	75.8	35.36%
231	18482	ASTRINA	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	50	73.3	46.6%
232	17262	BRANANDA ADITYO	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	65	79	21.54%
233	16792	DENI TRESNA JATNIKA	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	50	82.3	64.6%
234	126345	DINAR NUR AFRILIANI	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	50	63.3	26.6%
235	14307	EKA PRIHADNI NAWASARI	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	23	73.3	218.7%

236	12626	EKO YULIANTO	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	77	90	16.88%
237	12200	ELLYA HANDAYANI	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	45	72.6	61.33%
238	12746	EMMANUELLA ERNA A	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	43	70	62.79%
239	6112	ENDANG SUSILAWATI	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	48	83.9	74.79%
240	9588	FAKHRUDDIN	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	45	67.7	50.44%
241	10535	FAUZAN ARIFIN	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	61	77.4	26.89%
242	8394	FERNANDO SIADARI	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	65	80.6	24%
243	140661	HERIKO MARTHA DEZA	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	60	87.1	45.17%
244	18871	INSYOFI AGUSTIN	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	33	75.8	129.7%
245	130886	IRA VITA SARI SIANTURI	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	1	83.9	8290%
246	130886	IRA VITA SARI SIANTURI	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	20	-1000	-5100%
247	1648	ISMAWATI	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	20	70	250%
248	131720	JEAN PIETER ZOON COEN SIDAURUK	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	21	82.3	291.9%
249	131720	JEAN PIETER ZOON COEN SIDAURUK	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	1	80	7900%
250	10118	LAILATUL KODAR	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	51	82.3	61.37%
251	9050	LILI SRIMULYANTI	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	30	66.7	122.33%
252	19345	M.DERY ISWAHYUDIN	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	63	66.1	4.92%
253	10293	M.YASIR	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	43	76.7	78.37%
254	9647	MAHIR GUNAWAN	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	25	67.7	170.8%
255	7882	MAHMUD	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	50	72.6	45.2%
256	6683	MARYASTUTI BUDHIS	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	40	73.3	83.25%
257	11557	MUCHLIS	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	56	82.3	46.96%
258	12228	MULIANTO MARSITO	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	28	80.6	187.86%
259	16365	NIRWAN CANDRA	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	85	72.6	-14.59%
260	4671	NURANI	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	55	67.7	23.09%
261	6067	PAWAN WIRYAWAN	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	48	79	64.58%
262	9880	R. FITRIONO	COURSEWARE SUPERIOR	1	73.3	7230%

		NUGROHO	SERVICE SKILL			
263	11719	RAHAYU THAHER	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	46	77.4	68.26%
264	89508	RASKITA SARULIANY PURBA	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	23	74.2	222.61%
265	89508	RASKITA SARULIANY PURBA	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	1	66.7	6570%
266	10073	RATNA DEWI	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	30	69.4	131.33%
267	10539	RENDRA MARDINATA	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	33	73.3	122.12%
268	12075	RIKA ARDINATA	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	61	75.8	24.26%
269	7880	RINNA ELVIATY	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	23	69.4	201.74%
270	6432	ROOSY HERLIYANIE	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	60	80.6	34.33%
271	129262	SHANTI ROTUA	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	1	80.6	7960%
272	14344	SILVI EKA SAFITRI	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	20	66.7	233.5%
273	88640	SIS WARSIAHDIE	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	70	83.3	19%
274	130220	SULISTIYANTI WIDYARINI	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	28	83.9	199.64%
275	88917	SURYANI.	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	66	88.7	34.39%
276	2629	SUTRESNO	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	23	80	247.83%
277	7874	SYAFARUDDIN	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	65	83.9	29.08%
278	130882	TASHIA SIMAMORA	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	76	87.1	14.61%
279	129269	TITI MUTIARA NAWANGSARI	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	55	80.6	46.55%
280	8958	TOGU MANULANG	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	51	87.1	70.78%
281	132844	TRISYE HELGA AUGUSTINE	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	45	91.9	104.22%
282	6985	YERI MASYHURIAN	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	35	80.6	130.29%
283	128517	YUGO FUAT SUMARTONO	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	21	88.7	322.38%
284	130876	ZULCHAIRI RAMADHAN	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	73	80.6	10.41%

**Lampiran 5: Hasil Survei terhadap Pengguna *e-learning* tahun  
2011**

No	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	Responden
1	Courseware memiliki materi yang relevan tujuan pembelajaran yang tertera pada halaman awal modul pembelajaran	20%	78%	1%	0%	0%	1347
2	Courseware diatur dengan urutan yang baik, dikemas dalam bentuk modul-modul singkat padat untuk fleksibilitas pembelajaran	21%	73%	5%	1%	0%	1348
3	Terdapat kejelasan teks dan visual (grafis). Dalam setiap modul, ukuran font ideal, memiliki space yang ideal, teks terbaca jelas dengan background yang ideal	21%	74%	4%	1%	0%	1357
4	Penyajian courseware yang disampaikan dengan jelas. Teks ditulis dengan baik, benar dan mudah dimengerti	21%	75%	3%	1%	0%	1345
5	Courseware dikemas dengan atraktif dan menarik minat learner untuk belajar	21%	75%	4%	0%	1%	1358
6	Navigasi pada courseware memudahkan learner dalam melakukan pembelajaran. Misalnya tombol melanjutkan halaman, tombol kembali ke halaman sebelumnya, tombol kembali ke menu utama, tombol keluar, serta tombol indeks	19%	74%	5%	1%	1%	1352
7	Courseware memberikan pengetahuan atau keterampilan melalui penjelasan yang efektif, contoh-contoh, demonstrasi dan teknik-teknik pengajaran yang bervariasi misalnya teknik role play, simulasi dan studi kasus	23%	74%	2%	1%	0%	1351

8	Courseware menyediakan aktivitas latihan yang efektif di dalam modul untuk memperkuat pengetahuan dan keterampilan baru	21%	75%	3%	1%	0%	1358
9	Courseware disertai dengan ujian pembelajaran yang handal dan memadai	24%	73%	2%	0%	0%	1365
10	Materi yang disampaikan dalam courseware berguna bagi kelancaran pekerjaan di unit anda	26%	71%	2%	0%	0%	1352
<b>Rata-Rata</b>		<b>21,70 %</b>	<b>74,20%</b>	<b>3,10%</b>	<b>0,60%</b>	<b>0,20%</b>	



## Lampiran 6: Data Courseware BNI

No	Nama	Jumlah Modul	Elearning Hour	Tahun Pembuatan
1	COURSEWARE PERBANKAN SYARIAH - Pengantar Perbankan Syariah - Prinsip-Prinsip Dasar Perbankan Syariah - Produk Dana Dan Layanan Office Channeling - Produk Pembiayaan - Produk Jasa	19	12	2007
2	COURSEWARE PRODUK KREDIT KONSUMEN	8	6	2007
3	COURSEWARE PENGELOLAAN KREDIT KONSUMEN - Proses Kredit Konsumen - Administrasi Kredit Konsumen - Collection Kredit Konsumen	19	14	2007
4	COURSEWARE PRODUK TRESURI - Pengantar Tresuri - Money Market - Forex - Capital Market - Sales - KWA - Banknotes	25	18	2007
5	COURSEWARE PRODUK DANA JASA DAN LAYANAN <u>Dana</u> - BNI Taplus & Taplus Utama - BNI Tapma - BNI Tappa - BNI Tapenas - BNI Haji - BNI TKI - BNI Giro - BNI Dollar - BNI Deposito - BNI Duo <u>Layanan (eBanking)</u> - BNI Card	55	29	2007

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BNI ATM</li> <li>- BNI Phoneplus</li> <li>- BNI SMS Banking</li> <li>- BNI Internet Banking</li> </ul> <p><u>Jasa Dalam Negeri</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- BNI Transfer</li> <li>- BNI CMG (Cek Multi Guna)</li> <li>- BNI SDB (Safe Deposit Box)</li> <li>- BNI SKB (Surat Keterangan Bank)</li> <li>- BNI Payroll</li> <li>- BNI Inkaso</li> <li>- BNI Kliring</li> <li>- BNI RTGS</li> </ul>			
6	COURSEWARE SIMPONI	5	3	2007
7	COURSEWARE BISNIS KARTU KREDIT <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengantar Bisnis Kartu BNI</li> <li>- Produk Kartu Kredit BNI</li> </ul>	13	7	2007
8	COURSEWARE PENGELOLAAN KAS	3	1	2007
9	COURSEWARE TRANSAKSI INTERNASIONAL <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengantar</li> <li>- Sistem Pembayaran Dalam Transaksi Trade</li> <li>- Sistem Jaminan Perbankan Dalam Transaksi Trade</li> <li>- Transaksi Jasa-Jasa Internasional</li> </ul>	21	18	2008
10	COURSEWARE OVERVIEW MANAJEMEN KREDIT USAHA KECIL <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produk KUK</li> <li>- Dasar Perkreditan</li> <li>- Management KUK</li> </ul>	22	20	2007
11	COURSEWARE WEALTH MANAGEMENT <ul style="list-style-type: none"> <li>- BNI Emerald</li> <li>- Produk Bancassurance</li> </ul> <p><u>Produk Investasi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produk Investasi - ORI</li> <li>- Produk Investasi - Reksadana Ritel</li> </ul>	11	6.5	2009
12	COURSEWARE KNOW YOUR CUSTOMER & ANTI MONEY LAUNDERING	10	8	2006
13	COURSEWARE PENERAPAN PRINSIP MENGENAL NASABAH	6	3.5	2008
14	COURSEWARE SERTIFIKASI MANAJEMEN RISIKO LEVEL 01 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sertifikasi Manajemen Risiko Level 01 Sub Course 01</li> </ul>	30	14	2006

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sertifikasi Manajemen Risiko Level 01 Sub Course 02</li> <li>- Sertifikasi Manajemen Risiko Level 01 Sub Course 03</li> <li>- Sertifikasi Manajemen Risiko Level 01 Sub Course 04</li> <li>- Sertifikasi Manajemen Risiko Level 01 Sub Course 05</li> <li>- Sertifikasi Manajemen Risiko Level 01 Sub Course 06</li> <li>- Sertifikasi Manajemen Risiko Level 01 Sub Course 07</li> <li>- Sertifikasi Manajemen Risiko Level 01 Sub Course 08</li> <li>- Sertifikasi Manajemen Risiko Level 01 Sub Course 09</li> </ul>			
15	Latihan Sertifikasi Manajemen Risiko Level 1	500 BANK SOAL		
16	COURSEWARE SERTIFIKASI MANAJEMEN RISIKO LEVEL 02 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sertifikasi Manajemen Risiko Level 02 Subcourse 01</li> <li>- Sertifikasi Manajemen Risiko Level 02 Subcourse 02</li> </ul>	13	8	2008
17	COURSEWARE LATIHAN UJIAN SERTIFIKASI MANAJEMEN RISIKO LEVEL 2	1050 BANK SOAL		
18	COURSEWARE BASIC CONSULTATIVE SELLING SKILL	8	6	2007
19	COURSEWARE CROSS AND UPSELLING	8	4	2009
20	COURSEWARE KETERAMPILAN NEGOSIASI YANG EFEKTIF <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keterampilan Bernegosiasi</li> <li>- Menjual Melalui Telephone</li> <li>- Keterampilan Presentasi</li> </ul>	20	12	2009
21	COURSEWARE STANDAR LAYANAN DAN SERVICE EXCELLENCE <ul style="list-style-type: none"> <li>- Citra Diri Dan Profesionalisme</li> <li>- Pengantar Layanan</li> <li>- Standar Layanan</li> <li>- Panduan Penampilan Pegawai Cabang</li> <li>- Kursus Standard Aspek Fisik Dalam Kertas Kerja</li> <li>- Etika Bertelepon</li> <li>- Menanganai Keluhan Nasabah</li> </ul>	19	12	2007
22	COURSEWARE SUPERIOR SERVICE SKILL	11	6	2009
23	COURSEWARE PEMBELAJARAN PROGRAM MOTIVASI CUSTOMER SERVICE	1	4	2007
24	MODUL PANDUAN PENGGUNAAN BATCH ELEMENT ENTRY (BEE)	1	1	2006
25	COURSEWARE HCMS FRAME WORK	1	1	2007
26	COURSEWARE BUDAYA KERJA BNI	2	1	2007
27	COURSEWARE SIX SIGMA	6	5	2007
28	COURSEWARE MALCOLM BALDRIGE <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsep Kriteria Keunggulan Kinerja Baldrige</li> <li>- Penerapan Kriteria Keunggulan Kinerja Baldrige</li> </ul>	7	6	2007

29	COURSEWARE PENILAIAN KINERJA DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI	3	3	2007
30	COURSEWARE SOSIALISASI GOOD CORPORATE GOVERNANCE	1	4	2009
31	COURSEWARE FUNDAMENTAL ENGLISH - Subcourse 1 Fundamental English - Subcourse 2 Fundamental English - Subcourse 3 Fundamental English	21	15	2008
32	COURSEWARE BUSINESS ENGLISH LEVEL 1	20	32	2009
33	COURSEWARE BUSINESS CONTINUITY PLAN	9	6.5	2008
34	COURSEWARE PENGADAAN BARANG DAN JASA - Ketentuan Pengelolaan Barang Dan Jasa - Pelaksanaan Pengadaan - Optimalisasi Aset Tetap - Sistem Informasi Aset Tetap	11	9	2009
35	COURSEWARE MANAJEMEN ARSIP	5	2.5	2010
36	COURSEWARE DASAR-DASAR AKUNTANSI	8	7	2010
37	KETERAMPILAN MENJUAL (UNDER DEVELOPMENT)	14	10.5	2011
38	MANAJEMEN PENJUALAN (UNDER DEVELOPMENT)	8	7	2011
39	MARKETING STRATEGY (UNDER DEVELOPMENT)	11	5.5	2011
40	STANDAR KUALITAS LAYANAN (UNDER DEVELOPMENT)	8	3.5	2011
	<b>TOTAL</b>	<b>463</b>	<b>331.5</b>	

## Lampiran 7: Panduan Competency Assessment 2010

### COMPETENCY ASSESSMENT

2010

#### GUIDING PRINCIPLE

Prinsip-prinsip yang digunakan sebagai panduan umum melakukan asesmen kompetensi, yaitu:

##### Level of Mastery

- Level 1 menunjukkan penguasaan skill/knowledge dasar untuk pekerjaan rutin / sehari-hari
- Level 2 menunjukkan penguasaan skill/ knowledge yang memadai untuk situasi yang relatif kompleks
- Level 3 menunjukkan penguasaan skill/ knowledge yang baik dan "proven" untuk situasi yang kompleks
- Level 4 menunjukkan penguasaan skill/ knowledge yang "advanced" untuk situasi yang lebih kompleks
- Level 5 menunjukkan penguasaan skill/ knowledge pada level "expert" untuk situasi yang sangat kompleks

##### Level of Influence

- Level 1 menunjukkan fokus pada diri sendiri
- Level 2 menunjukkan independen dalam bekerja dan/atau mulai mampu membimbing orang lain
- Level 3 menunjukkan pengaruh pada level tim kerja, tidak hanya sekedar diri sendiri dan orang lain.
- Level 4 menunjukkan pengaruh pada berbagai tim kerja yang berbeda-beda
- Level 5 menunjukkan pengaruh yang berdampak pada organisasi secara keseluruhan

##### Level of Contribution

- Level 1 menunjukkan masih memerlukan bimbingan dalam bekerja
- Level 2 menunjukkan sudah mampu independen bekerja karena kekhususan tanggung jawab
- Level 3 menunjukkan pemilikan peran membina (guiding other)
- Level 4 menunjukkan pemilikan peran membina (guiding other) pada skala yang lebih luas
- Level 5 menunjukkan peran strategis dalam membentuk sistem yang berdampak pada organisasi