

DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Pengesahan	ii
Pernyataan Keaslian	iii
Pernyataan Kerahasiaan	iv
Kata Pengantar	v
Abstrak	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
Bab 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian	13
1.4 Ruang Lingkup Penelitian	13
1.5 Manfaat Penelitian	14
1.6 Sistematika Penulisan	15
Bab 2 KAJIAN TEORI	17
2.1 Strategi dan Hirarki Strategi	17
2.1.1 Definisi Strategi	17
2.1.2 Hirarki Strategi	18
2.2 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia	19
2.3 <i>Trend</i> Kepemimpinan Dimasa Akan Datang	25
2.4 Integrasi Metodologi Pengembangan Sumber Daya Manusia	31
2.5 Manajemen Kinerja	33
2.6 Manajemen Karir	38
2.7 Manajemen Suksesi	40
2.8 Kompetensi	42

2.8.1	Definisi Kompetensi	42
2.8.2	Model Kompetensi	43
2.8.3	Karakteristik Kompetensi	45
2.9	Sintesa	47
2.10	Kerangka Konseptual	49
2.11	Kerangka Analisis dan Penjelasan	49
2.11.1	Kerangka Analisis	50
2.11.2	Penjelasan	50
Bab 3	METODELOGI PENELITIAN	52
3.1	Jenis Penelitian	52
3.2	Metode Pengumpulan Data	52
3.3	Metode Pengolahan Data	55
3.3.1	Melakukan <i>Coding</i>	55
3.3.2	Reduksi Data	55
3.4	Metode Analisa Data	56
Bab 4	PROFIL PERUSAHAAN	58
4.1	Sejarah dan Gambaran Perusahaan	58
4.2	Visi-Misi dan Tata Nilai Perusahaan	59
4.3	Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia di BCA	59
4.4	Profil Kepala Kantor Cabang Utama B Dan C	64
4.5	Ketentuan Penilaian Kinerja Kantor Cabang (PKKC) Utama dan Penilaian Kinerja Kantor Cabang Pembantu (PK- KCP) di BCA	67
4.6	Kompetensi Kepala KCU B dan C	68
4.7	Peta Karir Kepala KCU B dan C	69
4.8	Sumber Kandidat Kepala KCU B dan C	71
4.9	Program Pengembangan Kepala KCU B dan C	71
4.9.1	Program Pengembangan Karir Kepala KCU B dan C	72
4.9.2	Program Pengembangan Reguler Kepala KCU B dan C	73

Bab 5	ANALISA DAN PEMBAHASAN PENGEMBANGAN KEPALA KCU B DAN C	76
5.1	Identifikasi Kompetensi Kepala KCU B dan C	76
5.1.1	Identifikasi Kompetensi Kepala KCU B dan C Berdasarkan Strategi Bisnis Perusahaan	77
5.1.2	Identifikasi Kompetensi Kepala KCU B dan C Berdasarkan Hasil <i>Assessment</i>	79
5.1.3	Simpulan Temuan Hasil Identifikasi Kompetensi bagi Kepala KCU B dan C yang baru	80
5.2	Analisis Peta Karir Kepala KCU B dan C Berdasarkan <i>Job Family</i> , Kompetensi dan <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> Kepala KCU B dan C	81
5.2.1	Analisis berdasarkan <i>Job Family</i> dan Kompetensi	81
5.2.2	Analisis berdasarkan <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	85
5.3	Analisis <i>Strategy Human Resource Development (SHRD)</i> di BCA	91
5.4	Simpulan Hasil Analisis Model Kompetensi, Analisis Peta Karir dan Analisis SHRD	96
Bab 6	RANCANGAN STRATEGI DAN IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN KEPALA KCU B DAN C BERBASIS KOMPETENSI	98
6.1	Sasaran dan Strategi Pengembangan Kepala KCU B dan C	98
6.1.1	Sasaran Dalam Pengembangan Kepala KCU B dan C	98
6.1.2	Strategi Pengembangan Kepala KCU B dan C	99
6.1.3	Program Penyempurnaan	101
6.1.3.1	Menyempurnakan Model Kompetensi Baru bagi Kepala KCU B dan C	101
6.1.3.2	Menyempurnakan Macam <i>Training</i> bagi Kepala KCU B dan C	104
6.1.3.3	Menyempurnakan Program Pengembangan Karir Berbasis Kompetensi	105
6.1.3.4	Menyempurnakan Peta Karir	113

6.1.3.5 Rancangan <i>Strategy Human Resources Development</i> (SHRD) <i>Very Mature</i> di BCA	119
6.2 Implementasi Pengembangan Kepala KCU B dan C	121
6.2.1 Langkah – langkah dalam Implementasi Karir	122
6.2.2 Jadwal Persiapan Implementasi Program Pengembangan Kepala KCU B dan C Berbasis Kompetensi	124
Bab 7 KESIMPULAN DAN SARAN	126
7.1 Kesimpulan	126
7.2 Saran	126
Daftar Pustaka	128
Lampiran	130

DAFTAR TABEL

	Halaman	
Tabel 1.	Kondisi Keuangan BCA 2016	1
Tabel 2.	Strategi Korporasi BCA 2016	3
Tabel 3.	<i>Key Result Area</i> Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu	6
Tabel 4.	Kebutuhan Pekerja Pensiun Normal (data per 01 Oktober 2016)	7
Tabel 5.	Kebutuhan Kepala KCU (data per 01 Oktober 2016)	8
Tabel 6.	Peta Karir BCA	11
Tabel 7a.	Strategi Pengembangan Karyawan Bertalenta <i>Buy and Build</i>	24
Tabel 7b.	Strategi Pengembangan Karyawan Bertalenta <i>Borrow and Bind</i>	24
Tabel 8.	Pendekatan Pengembangan Karyawan Potensial	25
Tabel 9.	Metode Pengumpulan Data	55
Tabel 10.	Contoh Melakukan <i>Coding</i> Data Primer	56
Tabel 11.	Contoh Melakukan <i>Coding</i> Data Sekunder	56
Tabel 12.	Strategi Bisnis dan Strategi Pengembangan SDM di BCA	60
Tabel 13.	<i>Key Performance Indicator</i> Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu	67
Tabel 14.	Kompetensi dan <i>Level of Proficiency</i> Kepala KCU B dan C	69
Tabel 15.	Peta Karir Kepala KCU B dan C di BCA	70
Tabel 16.	Sumber Kandidat Pemenuhan Kepala KCU B dan C 2015 – 2016	71
Tabel 17.	Kurikulum <i>Training</i> Pengembangan Karir Eselon 3 atau Madya	73
Tabel 18.	Macam <i>Training</i> Kepala KCU	74
Tabel 19.	Pengembangan Kompetensi terhadap Strategi Bisnis	77
Tabel 20.	Hasil <i>Assessment</i> Program Pengembangan Karir Eselon 3	79

Tabel 21.	Kesimpulan Hasil Identifikasi Kompetensi bagi Kepala KCU B dan C yang baru	81
Tabel 22.	Pemetaan Kompetensi berdasarkan Keluarga Jabatan	82
Tabel 23.	Pemilihan Kandidat Kepala KCU B dan C Berdasarkan Keluarga Jabatan	83
Tabel 24.	Pemilihan Kandidat Kepala KCU B dan C Berdasarkan Kompetensi	84
Tabel 25.	Ringkasan Kompetensi Senior AO sebagai Kandidat Kepala KCU B dan C	85
Tabel 26.	Analisa <i>Key Performance Indicator</i> dan <i>Job Description</i>	88
Tabel 27.	Hasil <i>Ranking</i> Kandidat Jabatan berdasarkan Kompleksitas dan Bobot KPI	90
Tabel 28.	Analisis <i>Strategic Human Resources Development (SHRD)</i> di BCA	95
Tabel 29.	Rekapitulasi Temuan Pengembangan Kepala KCU B dan C serta <i>Strategy Human Resources Development (SHRD)</i>	97
Tabel 30.	Pemenuhan Kebutuhan Kepala KCU B dan C 2017 – 2020	99
Tabel 31.	<i>Grand Strategy</i> Pengembangan Kepala KCU B dan C	100
Tabel 32.	Program - program Pengembangan Kepala KCU B dan C	100
Tabel 33.	Definisi Tambahan Kompetensi Teknikal Kepala KCU B dan C	102
Tabel 34.	Level Profisiensi Kompetensi Kepala KCU B dan C	104
Tabel 35.	Tambahan pada Macam <i>Training</i> Kepala KCU B dan C	104
Tabel 36.	Daftar Kompetensi Pekerja Eselon 3	106
Tabel 37.	<i>Mapping</i> Kompetensi Pekerja Eselon 3	107
Tabel 38.	Contoh Salah Satu Kompetensi dengan Perilaku Kunci	107
Tabel 39.	Contoh Penterjemahan Kompetensi Menjadi Tujuan <i>Training</i>	108
Tabel 40.	Penterjemahan Kompetensi dengan Topik <i>Training</i>	109
Tabel 41.	Perbedaan Program Pengembangan Karir Sebelum dan Sesudah Perbaikan	113
Tabel 42.	Contoh Pengembangan Kandidat Kepala KCU B dan C	115

Tabel 43.	Akselerasi Peta Karir dengan Perbandingan Jalur BDP dan BBP	118
Tabel 44.	Rancangan <i>Startegy Human Resources Development (SHRD) Very Mature</i> di BCA	119
Tabel 45.	Pencapaian Sasaran melalui Program Jangka Pendek dan Jangka Menengah	122
Tabel 46.	Rencana Implementasi Pengembangan Kepala KCU B dan C	125

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Piramida Strategi	18
Gambar 2.2 <i>Mapping the HRD Strategic Maturity Continuum</i>	20
Gambar 2.3 <i>The Evolution of Management Thinking</i>	26
Gambar 2.4 Kerangka Konseptual	49
Gambar 2.5 Kerangka Analisis	50
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Kepala Cabang	65
Gambar 4.2 Jenjang Program Pengembangan di BCA	72
Gambar 6.1 Kerangka Program Pengembangan <i>Blended Learning</i> Berbasis Kompetensi	110
Gambar 6.2 Peta Durasi Pengembangan Jabatan Kandidat Kepala KCU B dan C	114

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman	
Lampiran 1	Struktur Organisasi BCA	130
Lampiran 2	Kamus Kompetensi BCA 2016	131
Lampiran 3	<i>Mapping New Competency to Job Family</i>	154
Lampiran 4	Keluarga Jabatan Baru dan Level	155
Lampiran 5	<i>Job Description</i> Kepala KCU	156
Lampiran 6	<i>Job Description</i> Kepala Cabang Pembantu	158
Lampiran 7	<i>Job Description</i> Kepala Pengembangan Bisnis Cabang	160
Lampiran 8	<i>Job Description</i> Kepala Operasi Cabang	162
Lampiran 9	<i>Job Description</i> Kepala Pendukung Operasi	164
Lampiran 10	<i>Job Description</i> Kepala Layanan	166
Lampiran 11	<i>Job Description Senior Account Officer</i>	169
Lampiran 12	Data Analisa antara <i>Job Description</i> Kepala Operasi Cabang dengan <i>Key Performance Indicator</i> dan Kompetensi Kepala KCU B dan C	171
Lampiran 13	Data Analisa antara <i>Job Description</i> Kepala Pengembangan Bisnis Cabang dengan <i>Key Performance Indicator</i> dan Kompetensi Kepala KCU B dan C	173
Lampiran 14	Data Analisa antara <i>Job Description</i> Kepala Layanan dengan <i>Key Performance Indicator</i> dan Kompetensi Kepala KCU B dan C	175
Lampiran 15	Data Analisa Dalam Melakukan <i>Coding</i> Antara Kesusiaan Tugas dan Tanggung Jawab Antara Kepala KCU B dan C terhadap Kandidat Pejabat Potensial Eselon 4	177
Lampiran 16	Penjelasan Ketentuan PKKC dan PK-KCP 2016	178
Lampiran 17	Peta Karir Kandidat Kepala KCU B dan C	186
Lampiran 18	Transkrip Wawancara	189
Lampiran 19	<i>Glossary</i>	192