

**PERANCANGAN MODEL KOMPETENSI UNTUK JABATAN
TELLER & CUSTOMER SERVICE DI PT.BII DENGAN
METODE *MCCLELLAND JOB COMPETENCY*
ASSESSMENT (JCA)**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
SARJANA TEKNIK**

**MARKUS GUNAWAN
0404077063**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS TEKNIK
DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
JULI 2008**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Markus Gunawan
NPM : 0404077063
Tanda Tangan :

Tanggal : 10 Juli 2008

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Markus Gunawan
NPM : 0404077063
Program Studi : Teknik Industri
Judul Skripsi : Perancangan Model Kompetensi Untuk Jabatan
Teller & Customer Service Di PT.BII Dengan Metode *McClelland Job
Competency Assessment (JCA)*

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan di terima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. Akhmad Hidayatno, MBT (.....)
Penguji : Dr. Ir. T. Yuri M. Zagloel, MengSC (.....)
Penguji : Ir. Erlinda Muslim, MEE (.....)
Penguji : Ir. Fauzia Dianawati, Msi (.....)

Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 10 Juli 2008

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur penulis panjatkan bagi Tuhan Yesus Kristus atas kasih sayang dan berkat-Nya yang melimpah selamanya, termasuk saat mengerjakan skripsi ini. Selain itu penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Keluarga tercinta: Ibu, Bapak, Mba Mini, Nita, Adit serta Bapak dan Ibu Mey atas semua dukungan, doa, dan kasih sayang yang tak terhingga.
2. Bapak Ir. Akhmad Hidayatno, MBT., selaku dosen pembimbing skripsi sekaligus pembimbing akademis yang selalu memberikan kepercayaan, semangat, bimbingan, dan bantuan yang luar biasa.
3. Ibu Erlinda Muslim dan Ibu Fauzia Dianawati atas semua masukan dan bimbingannya.
4. Bapak T. Yuri M. Zagloel, Bapak Oemar Armand Moeis, Ibu Isti Surjandari, Ibu Betrianis, Bapak Boy Nurtjahyo serta seluruh staf pengajar Teknik Industri UI atas perhatiannya.
5. Mba Dinda, Bapak Danang, Mba Nanik, Jimmy, Hendry, Jo, Mitha, Ipit, Lala, Romy, Indah, Manda serta seluruh staf HR PT.BII atas izin, bimbingan, dan kerjasamanya.
6. Felmy, Ipeh, Guk2, Rio, Dita, Cinde, Rotua, Amy dan Mela atas persahabatan, doa, dukungan dan kebersamaan yang menyenangkan.
7. Dika, Gode, Glory, Ade, Mirza, Asep, Distya, Cici, Vivi, Dee, Dipi, Zia, Danu, Ajeng, Nadia, Nuri, Randy dan Prasty atas waktu kita bersama yang selalu menyenangkan.
8. Erica, Dewi, Ria, Ricky, Hendry, Arief MT, Feny atas dukungan dan kebersamaan yang menyenangkan; Ucok dan surip atas segala bantuan dan dukungannya;
9. Seluruh responden yang telah mengisi kuesioner penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Depok, Juni 2008

Penulis

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

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

Nama : Markus Gunawan
NPM : 0404077063
Program Studi : Teknik Industri
Departemen : Teknik Industri
Fakultas : Teknik
Jenis karya : Skripsi

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

**Perancangan Model Kompetensi Untuk Jabatan *Teller & Customer Service*
Di PT.BII Dengan Metode *McClelland Job Competency Assessment (JCA)***

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta ijin dari 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 : 10 Juli 2008
Yang menyatakan

(Markus Gunawan)

ABSTRAK

Nama : Markus Gunawan
Program studi : Teknik Industri
Judul : Perancangan Model Kompetensi Untuk Jabatan *Teller & Customer Service* di PT.BII Dengan Metode *McClelland Job Competency Assessment (JCA)*

Persaingan industri perbankan yang semakin kompetitif menyebabkan kualitas pelayanan yang diberikan menjadi penting. Setiap bank bersaing untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi nasabahnya. Hal ini juga dirasakan oleh PT.BII, sebagai salah satu rumah sakit swasta terkemuka di Jakarta. Oleh karena itu, setiap bank perlu mengelola sumber daya manusianya mengingat sumber daya manusia merupakan motor penggerak bagi suatu bank dalam menjalankan bisnisnya. Aspek penting yang harus diperhatikan adalah perancangan model kompetensi yang penting dimiliki suatu jabatan. Karena kompetensi merupakan faktor kunci seseorang untuk sukses dan berhasil dalam melakukan pekerjaannya.

Metode yang dipergunakan dalam penyusunan model kompetensi ini adalah metode desain studi singkat dengan menggunakan expert panel atau yang lebih sering disebut sebagai *job competency assessment (JCA)*. Tahapan penyusunan meliputi: tahap persiapan awal, mengumpulkan data bersama dengan expert panel, identifikasi kompetensi, *level indicator* dan bobot kontribusi terhadap kompetensi inti perusahaan, analisa data, dan finalisasi.

Hasilnya diperoleh model kompetensi untuk jabatan Teller yang terdiri dari Kerjasama Tim, Orientasi Pelayanan Pelanggan, Integritas, Manajemen Waktu, Ketelitian, Ketekunan, Pencitraan Diri. Sedangkan untuk jabatan *customer service* terdiri dari Kerjasama Tim, Orientasi Pelayanan Pelanggan, Komunikasi Efektif, Integritas, Ketelitian, Kontrol Diri, Pencitraan Model kompetensi ini nantinya akan dipergunakan sebagai dasar dalam aktivitas-aktivitas pengelolaan SDM di PT.BII, terutama untuk seleksi, penilaian kinerja, serta pelatihan dan pengembangan karyawan.

Kata kunci :
Kompetensi, Model Kompetensi, *McClelland Job Competency Assessment (JCA)*, *Analytical Hierarchy Process*

ABSTRACT

Name : Markus Gunawan
Study Program: Industrial Engineering
Title : Designing Competency Model of Teller & Customer Service at PT.BII using *McClelland Job Competency Assessment (JCA)*

The increasing competition in banking industry has caused the delivery of service quality to customers become essential. Every bank competes to deliver the best service to its customers. This issue has also been realized by PT.BII, as one of the well-known private banking company in Jakarta. As a result, a bank needs to manage their human resources. It cause human resources is important asset in banking industry for running their business. As a result, it is very important for all banking company to mapping competency model for all jobs in their organization. Because competency is a key success factor for worker, in order to do their job.

A short study of McClelland Job Competency Assessment is a method study that using primarily data from expert panel may be used for designing and developing competency model for the job. The process of this method are consist of process, such initial preparation, data collection through expert panel, identification of job competencies, level indicator of competencies and relative weight about company core competence, data analyze and final decision

The output of this study is job competencies model of teller which consist of team work, customer service orientation, integrity, time management, order for stability, self image. Meanwhile for customer service consist of team work, customer service orientation, effective communication, integrity, self control and self. This competency model will be used as a standard in order to manage human resources, especially in selection, assessment, training and development process.

Key words:

Competency, Competency Model, McClelland Job Competency Assessment (JCA), Analytical Hierarchy Process (AHP)

DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMAKASIH	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xv
1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Diagram Keterkaitan Masalah.....	6
1.3. Rumusan Permasalahan.....	6
1.4. Tujuan Penelitian.....	7
1.5. Batasan Masalah.....	7
1.6. Metodologi Penelitian.....	7
1.7. Sistematika Penulisan.....	10
2. DASAR TEORI	12
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.2. Kompetensi.....	14
2.3. <i>McClelland Job Competency Assessment (JCA)</i>	21
2.4. Metode Rating.....	27
2.5. <i>Analytical Hierarchy Process</i>	38
3. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	66
3.1. Profil PT. Bank International Indonesia.....	66

3.2. Perancangan Model Kompetensi.....	72
3.2.1. Identifikasi pekerjaan untuk jabatan <i>teller</i> dan <i>customer service</i>	72
3.2.2. Identifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan <i>teller</i> dan <i>customer service</i>	79
3.2.3. Penentuan robot relatif kontribusi kompetensi untuk jabatan <i>teller</i> dan <i>customer service</i> terhadap kompetensi inti perusahaan.....	88
3.2.4. Pembuatan model kompetensi.....	116
4. ANALISIS.....	127
4.1. Analisis Hirarki.....	127
4.2. Analisis Pembobotan dan Rasio Inkonsistensi.....	130
5. KESIMPULAN.....	139
DAFTAR REFERENSI	142

DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 2.1	Skala Likert untuk pemilihan <i>items</i> untuk rating final 30
Tabel 2.2	Contoh skala Likert 1-5 31
Tabel 2.3	Contoh matriks yang digunakan untuk membuat skala kumulatif ... 34
Tabel 2.4	Perbandingan metode-metode rating 37
Tabel 2.5	Contoh Matriks Perbandingan Berpasangan 42
Tabel 2.6	Skala dasar untuk perbandingan berpasangan 43
Tabel 2.7	Matriks perbandingan berpasangan 45
Tabel 2.8	Matriks perbandingan berpasangan contoh perhitungan bobot 46
Tabel 2.9	Matriks langkah 1 contoh perhitungan bobot 48
Tabel 2.10	Matriks langkah 2 contoh perhitungan bobot 48
Tabel 2.11	Matriks langkah 3 contoh perhitungan bobot 49
Tabel 2.12	Rata-rata RI untuk berbagai ukuran matriks 51
Tabel 2.13	Perbandingan berpasangan kriteria hirarki membeli rumah terbaik 57
Tabel 2.14	Perbandingan berpasangan alternatif terhadap kriteria harga 57
Tabel 2.15	Perbandingan berpasangan alternatif terhadap kriteria ukuran 58
Tabel 2.16	Perbandingan berpasangan alternatif terhadap kriteria lokasi 58
Tabel 2.17	Perbandingan berpasangan alternatif terhadap kriteria gaya 58
Tabel 2.18	Prioritas keseluruhan alternatif membeli rumah terbaik dengan pengukuran relatif 59
Tabel 2.19	Perbandingan berpasangan skala intensitas terhadap kriteria harga 60
Tabel 2.20	Prioritas <i>ideal mode</i> skala intensitas untuk kriteria harga 60
Tabel 2.21	Perbandingan berpasangan skala intensitas terhadap kriteria ukuran 61
Tabel 2.22	Prioritas <i>ideal mode</i> skala intensitas untuk kriteria ukuran 61
Tabel 2.23	Perbandingan berpasangan skala intensitas terhadap kriteria lokasi 61
Tabel 2.24	Prioritas <i>ideal mode</i> skala intensitas untuk kriteria lokasi 61

Tabel 2.25	Perbandingan berpasangan skala intensitas terhadap kriteria gaya.....	62
Tabel 2.26	Prioritas <i>ideal mode</i> skala intensitas untuk kriteria gaya.....	62
Tabel 2.27	Prioritas keseluruhan alternatif membeli rumah terbaik dengan pengukuran absolut.....	62
Tabel 3.1	Tugas dan Tanggung Jawab <i>Teller</i>	73
Tabel 3.2	Portofolio Jabatan <i>Teller</i>	75
Tabel 3.3	Tugas dan Tanggung Jawab <i>Customer Service</i>	76
Tabel 3.4	Portofolio Jabatan <i>Customer Service</i>	78
Tabel 3.5	Skala Likert yang digunakan pada Kuesioner Tahap 1	80
Tabel 3.6	Responden Penelitian Tahap 1	81
Tabel 3.7	Komposisi Responden Penelitian Tahap 1	81
Tabel 3.8	Kompetensi untuk jabatan <i>Teller/Customer Service</i> Menurut Berbagai referensi.....	82
Tabel 3.9	Total Skor Kompetensi <i>Teller</i> Menurut Responden.....	85
Tabel 3.10	Total Skor Kompetensi <i>Customer Service</i> Menurut Responden.....	86
Tabel 3.11	Kompetensi <i>Teller</i> Terpilih Menurut Responden.....	87
Tabel 3.12	Kompetensi <i>Customer Service</i> Terpilih Menurut Responden.....	87
Tabel 3.13	Skala Likert yang digunakan pada Kuesioner Tahap 2	89
Tabel 3.14	Responden Penelitian Tahap 2	90
Tabel 3.15	Komposisi Responden Penelitian Tahap 2	91
Tabel 3.16	Daftar Kapabilitas Perusahaan Menurut Berbagai Referensi	91
Tabel 3.17	Total Skor Kapabilitas Perusahaan Menurut Responden	93
Tabel 3.18	Kapabilitas Perusahaan Terpilih Menurut Responden.....	94
Tabel 3.19	Matriks Perbandingan Berpasangan Kriteria Performa Finansial....	98
Tabel 3.20	Matriks Perbandingan Berpasangan Alternatif dalam Kriteria <i>Business Profit</i>	99
Tabel 3.21	Matriks Perbandingan Berpasangan Alternatif dalam Kriteria <i>Business Growth</i>	99
Tabel 3.22	Matriks Perbandingan Berpasangan Alternatif dalam Kriteria <i>Return on Capital Employed</i>	99
Tabel 3.23	Matriks Perbandingan Berpasangan Kriteria Performa Finansial..	100

Tabel 3.24	Matriks Perbandingan Berpasangan Alternatif dalam Kriteria <i>Customer Satisfaction</i>	100
Tabel 3.25	Matriks Perbandingan Berpasangan Alternatif dalam Kriteria <i>Process Improvement</i>	101
Tabel 3.26	Matriks Perbandingan Berpasangan Alternatif dalam Kriteria <i>Market Share</i>	101
Tabel 3.27	Bobot Keseluruhan Kontribusi Kapabilitas Terhadap Kriteria Performa Finansial.....	105
Tabel 3.28	Bobot Keseluruhan Kontribusi Kapabilitas Terhadap Kriteria Performa Non Finansial	106
Tabel 3.29	Kapabilitas Kunci Perusahaan terpilih.....	106
Tabel 3.30	Skala Likert yang digunakan pada Kuesioner Tahap 2	108
Tabel 3.31	Responden Penelitian Tahap 4.....	109
Tabel 3.32	Komposisi Responden Penelitian Tahap 4	109
Tabel 3.33	Penilaian Kapabilitas Kunci Perusahaan terhadap Kriteria Persyaratan Kompetensi Inti	110
Tabel 3.34	Responden Penelitian Tahap 5	113
Tabel 3.35	Komposisi Responden Penelitian Tahap 5	113
Tabel 3.36	Matriks Perbandingan Berpasangan Alternatif Kompetensi <i>Teller</i> terhadap Kriteria Kompetensi Inti Perusahaan	114
Tabel 3.37	Matriks Perbandingan Berpasangan Alternatif Kompetensi <i>Customer Service</i> terhadap Kriteria Kompetensi Inti Perusahaan	115
Tabel 3.38	Kriteria/Standar Acuan dalam Merancang <i>Level Indicator</i> dari Kompetensi	117
Tabel 3.39	Model Kompetensi Untuk Jabatan <i>Teller</i>	125
Tabel 3.40	Model Kompetensi Untuk Jabatan <i>Customer Service</i>	126

DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah.....	6
Gambar 1.2 Diagram Alir Metodologi Penelitian	9
Gambar 1.3 Diagram Alir Metodologi Penelitian (lanjutan).....	10
Gambar 2.1 Ruang Lingkup Manajemen Sumber daya Manusia.....	13
Gambar 2.2 Definisi Kompetensi dalam kaitannya Dengan Tingkah Laku, Keluaran dan Hasil	15
Gambar 2.3 Hirarki keputusan membeli rumah terbaik dengan pengukuran relatif.....	57
Gambar 2.4 Hirarki keputusan membeli rumah terbaik dengan pengukuran absolut.....	60
Gambar 2.5 Keunggulan <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP)	64
Gambar 3.1 Model Hirarki Pengukuran Kontribusi Kapabilitas Perusahaan terhadap Kriteria Performa Finansial.....	95
Gambar 3.2 Model Hirarki Pengukuran Kontribusi Kapabilitas Perusahaan terhadap Kriteria Performa Finansial.....	96
Gambar 3.3 Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Kriteria Performa Finansial.....	102
Gambar 3.4 Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria <i>Business Profit</i>	102
Gambar 3.5 Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria <i>Business Growth</i>	103
Gambar 3.6 Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria <i>Return on Capital Employed</i>	103
Gambar 3.7 Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Kriteria Performa Non Finansial.....	103
Gambar 3.8 Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria <i>Customer Satisfaction</i>	104
Gambar 3.9 Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria <i>Process Improvement</i>	104

Gambar 3.10	Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria <i>Market Share</i>	105
Gambar 3.11	Model Hirarki Pengukuran Kontribusi Kompetensi <i>Teller</i> terhadap Kriteria Performa Finansial.....	111
Gambar 3.12	Model Hirarki Pengukuran Kontribusi Kompetensi <i>Customer Service</i> terhadap Kriteria Performa Finansial	112
Gambar 3.13	Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif Kompetensi <i>Teller</i> terhadap Kompetensi Inti Perusahaan.....	116
Gambar 3.14	Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif Kompetensi <i>Customer Service</i> terhadap Kompetensi Inti Perusahaan.....	116
Gambar 4.1	Prioritas Kriteria Performa Finansial dari yang terbesar ke yang terkecil.....	130
Gambar 4.2	Prioritas Alternatif Kapabilitas Perusahaan dalam Kriteria <i>Business Profit</i> dari yang terbesar ke yang terkecil	131
Gambar 4.3	Prioritas Alternatif Kapabilitas Perusahaan dalam Kriteria <i>Business Growth</i> dari yang terbesar ke yang terkecil.....	132
Gambar 4.4	Prioritas Alternatif Kapabilitas Perusahaan dalam Kriteria <i>return On capital Employed</i> dari yang terbesar ke yang terkecil.....	133
Gambar 4.5	Prioritas Kriteria Performa Non Finansial dari yang terbesar ke yang terkecil.....	133
Gambar 4.6	Prioritas Alternatif Kapabilitas Perusahaan dalam Kriteria <i>Customer Satisfaction</i> dari yang terbesar ke yang terkecil	134
Gambar 4.7	Prioritas Alternatif Kapabilitas Perusahaan dalam Kriteria <i>Process Improvement</i> dari yang terbesar ke yang terkecil	135
Gambar 4.8	Prioritas Alternatif Kapabilitas Perusahaan dalam Kriteria <i>Market Share</i> dari yang terbesar ke yang terkecil	136
Gambar 4.9	Prioritas Kompetensi <i>Teller</i> Terhadap Kompetensi Inti Perusahaan.....	137
Gambar 4.10	Prioritas Kompetensi <i>Teller</i> Terhadap Kompetensi Inti Perusahaan.....	138

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 :	Kuesioner Tahap 1
Lampiran 2 :	Pengolahan Data Kuesioner Tahap 1
Lampiran 3 :	Kuesioner Tahap 2
Lampiran 4 :	Pengolahan Data Kuesioner Tahap 2
Lampiran 5 :	Kuesioner Tahap 3
Lampiran 6 :	Pengolahan Data Kuesioner Tahap 3
Lampiran 7 :	Kuesioner Tahap 4
Lampiran 8 :	Pengolahan Data Kuesioner Tahap 4
Lampiran 9 :	Kuesioner Tahap 5
Lampiran 10 :	Pengolahan Data Kuesioner Tahap 5

1. PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Persaingan di dunia industri kian meningkat seiring dengan perkembangan zaman. Perubahan-perubahan besar yang terjadi dalam lingkungan strategik telah mengakibatkan tekanan dan tantangan berat pada organisasi bisnis yang harus siap me-responsnya dengan cepat dan tepat. Tekanan tersebut berupa keharusan untuk memenuhi standar kepuasan konsumen yang semakin meningkat dan kemungkinan masuknya badan usaha sejenis dari luar negeri dalam kerangka AFTA, APEC dan WTO.

Setiap perusahaan dan industri berlomba-lomba dalam menghasilkan produk dan jasa yang terbaik untuk merebut pangsa pasar. Konsumen adalah pihak yang diuntungkan dalam hal ini. Pilihan lebih banyak tersedia di depan mata, sehingga konsumen dapat memilih produk dan jasa yang paling sesuai untuk mereka. Hal ini terutama berlaku untuk produk atau jasa yang penggunaannya sangat luas serta tersedia banyak produsen yang menyediakan produk atau jasa tersebut.

Hal yang sama dialami pula oleh industri perbankan di Indonesia. Berdasarkan data statistik yang diperoleh jumlah bank di Indonesia sekitar 171.222¹. Perkembangannya luar biasa, hampir pasti akan terkena koreksi dengan kemungkinan bahwa imbasnya akan fatal, serta pembenahan di kemudian hari akan memakan waktu yang lama. Salah satu faktor yang dikhawatirkan adalah bahwa jumlah bank meningkat dalam tujuh tahun sebanyak 51 bank dan cabang sebanyak 2.745 buah².

Kenaikan pesat seperti ini pasti akan menimbulkan kompetisi yang tidak sehat, dengan kualitas perbankan yang lemah Luasnya segmen pasar serta tingginya kebutuhan dan keinginan konsumen (nasabah) untuk mendapatkan kepuasan dari pelayanan yang diberikan, membuat tingkat persaingan semakin tinggi. Terciptanya pasar yang kompetitif membuat industri pelayanan rumah sakit bersaing secara bebas di pasar. Oleh karena itu, kualitas pelayanan menjadi penting dan tantangan dalam meningkatkan *customer satisfaction* menjadi lebih

¹ "Masa Depan Bisnis Perbankan di Indonesia, *Sinar Harapan*, 17 Desember 2007.

² "Masa Depan Bisnis Perbankan di Indonesia, *Sinar Harapan*, 17 Desember 2007.

besar. Kepuasan pelanggan merupakan sasaran utama yang ingin diraih setiap industri perbankan, termasuk oleh PT. Bank International Indonesia, sebagai salah satu bank swasta terkemuka di Jakarta.

Menurut pengertiannya, kepuasan pelanggan adalah hasil dari penilaian pelanggan terhadap kualitas suatu produk atau jasa. Kepuasan pelanggan juga diartikan sebagai suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk atau jasa³. Tercapainya kepuasan pelanggan merupakan senjata ampuh bagi perusahaan untuk dapat memasuki kancah persaingan, mencapai *competitive advantage*, dan meningkatkan pangsa pasar⁴. Pelanggan akan tetap loyal pada suatu produk atau jasa jika produk atau jasa tersebut mampu memberikan kepuasan yang lebih tinggi kepada pelanggan dibandingkan produk atau jasa pesaing.

Selain dapat mempertahankan pelanggan, manfaat yang dapat diperoleh jika perusahaan mampu memberikan kepuasan pada pelanggan adalah pelanggan akan membeli lebih banyak produk perusahaan, menceritakan hal-hal yang menyenangkan tentang perusahaan dan produk perusahaan pada orang lain, lebih tidak memperdulikan merek dan iklan produk pesaing, serta kurang sensitif terhadap harga.⁵ Untuk mencapai kepuasan pelanggan ini, diperlukan komitmen manajemen perusahaan serta pengetahuan yang tepat mengenai keinginan dan persepsi pelanggan.⁶

Respons yang cepat dan tepat untuk menghadapi kondisi tersebut hanya akan mampu dilakukan bila perusahaan memiliki sumberdaya manusia (SDM) yang profesional dan handal. Karena salah satu faktor penentu keberhasilan/kegagalan perusahaan adalah faktor Sumber Daya Manusia (SDM). Keunggulan mutu bersaing suatu perusahaan sangat ditentukan oleh mutu SDM-nya. Hal ini terutama dibutuhkan dalam industri perbankan karena dalam menjalankan bisnisnya sumber daya manusia merupakan motor penggerak dalam keberlangsungan usaha perbankan.

³ Yonggui Wang, dan Hing-Po Lo., "Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Behaviour Intentions", *Evidence from China's Telecommunication Industry*, Info 4,6 2002, hal. 53

⁴ *Ibid.*, hal. 51

⁵ James G. Barnes, *Secrets of Customer Relationship Management: It's All About How You Make Them Feel*, McGraw-Hill: New York, 2001, hal. 36.

⁶ Martin A. O'Neill, et. al., "Diving Into Service Quality-The Dive Tour Operator Service" *Managing Service Quality*, Vol. 10, No. 3, 2000, hal. 137.

Seperti kita ketahui bahwa industri jasa seperti bank merupakan suatu bentuk industri dimana sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan (dalam hal ini karyawan) merupakan pihak yang bertanggung jawab untuk menjamin kepuasan pelanggan, karena dalam menjalankan bisnisnya baik untuk operasional kantor cabang maupun kegiatan marketingnya karyawan merupakan representatif dari perusahaan tersebut. Oleh karena itu penanganan SDM harus dilakukan secara menyeluruh dalam kerangka sistem pengelolaan SDM yang bersifat strategis, integrated, interrelated dan unity. Organisasi sangat membutuhkan SDM yang kompeten, memiliki kompetensi tertentu yang dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaannya agar mereka dapat menjadi modal insani yang sangat berharga.

Sumber daya perusahaan terdiri dari aset tangible maupun aset intangible seperti kemampuan, proses organisasi, atribut-atribut perusahaan, informasi dan pengetahuan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang terakumulasi dalam diri anggota organisasi. Kemampuannya ini terus diasah oleh perusahaan dari waktu ke waktu dan perusahaan terus mengembangkan keahliannya sebagai pilar perusahaan agar selalu memiliki keunggulan kompetitif. Setiap langkah perusahaan untuk mengembangkan diri dapat dengan mudah ditiru oleh perusahaan lain sehingga tidak mungkin terus menerus dipertahankan sebagai competitive advantage.

Sebaliknya, SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang potensial karena kompetensi yang dimilikinya berupa intelektualitas, sifat, keterampilan, karakter personal, serta proses intelektual dan kognitif, tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain. Tak ayal dalam lingkup industri tertentu yang lukratif dan kompetitif akan diwarnai dengan bajak-membajak SDM untuk memacu keunggulan kompetitif perusahaan. Sangat pentingnya kontribusi SDM sebagai salah satu faktor pendukung kesuksesan perusahaan amat disadari oleh para pimpinan perusahaan. Sehingga perusahaan dituntut untuk melakukan pengembangan berkesinambungan terhadap kuantitas dan kualitas "stok" pengetahuan mereka.

Dalam kenyataannya, sumberdaya manusia sebagai modal insani organisasi semakin lama semakin menjadi beban biaya yang cukup besar bagi

organisasi bisnis. Pada saat ini beban tersebut sudah mencapai angka antara 20 sampai 40 persen dari total biaya operasional. Sehubungan dengan itu maka dari waktu ke waktu organisasi bisnis harus mengukur kontribusi yang mereka dapatkan dari sumberdaya manusia sebagai modal insani mereka dan menilai apakah kontribusi tersebut sepadan dengan beban biaya yang ditanggung. Adalah kewajiban tim management untuk menilai apakah strategi, kebijakan (policy), sistem, prosedur dan aturan dalam manajemen sumberdaya manusia yang sekarang diterapkan sudah tepat dan efektif dan sudah diterapkan secara taat azas dan taat hukum.

Dalam mencapai objektif tersebut, PT.BII mempunyai 4 strategi bisnis ; pertama, fokus kepada bisnis, tahu mana yang paling untung dan mana yang tidak ; kedua, fokus kepada infrastruktur bisnis dan teknologi, termasuk prosedur dan sistem ; ketiga, fokus kepada HR dan penyelarasan organisasi untuk mendukung pencapaian bisnis tadi; keempat, menggunakan sumber daya seefektif dan seefisien mungkin.

Organisasi hidup di dalam lingkungan yang secara terus-menerus mempengaruhi keberadaan dan kelangsungan hidupnya. Untuk hal ini, organisasi haruslah senantiasa melakukan upaya-upaya yang dapat memperkokoh keberadaannya di dalam lingkungannya. Upaya yang dapat dilakukan salah satunya adalah dengan memberikan nilai tambah bagi lingkungannya melalui penyampaian berbagai *output* yang dihasilkan. Upaya ini hanya dimungkinkan jika organisasi memiliki SDM yang kompeten. Sementara itu, kompetensi SDM yang ada di dalam organisasi tidaklah selalu sesuai dengan apa yang dituntut untuk keberhasilan sebuah pekerjaan. Tak dapat dipungkiri, ada juga organisasi yang cukup beruntung karena secara tidak sengaja memiliki SDM yang kompeten yang memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap mental dan sosial yang sangat mendukung pengetahuan visi dan misi organisasi. Tidak jarang pula organisasi memiliki SDM yang berasal dari berbagai macam sumber titipan yang seringkali merepotkan karena tidak dibarengi dengan keterampilan dan pengetahuan yang memadai. Atau, tuntutan perkembangan lingkungan tidak didukung dengan perkembangan kompetensi yang dihasilkan oleh institusi pendidikan sehingga selalu ada gap antara yang diharapkan dengan yang ada. Dengan demikian,

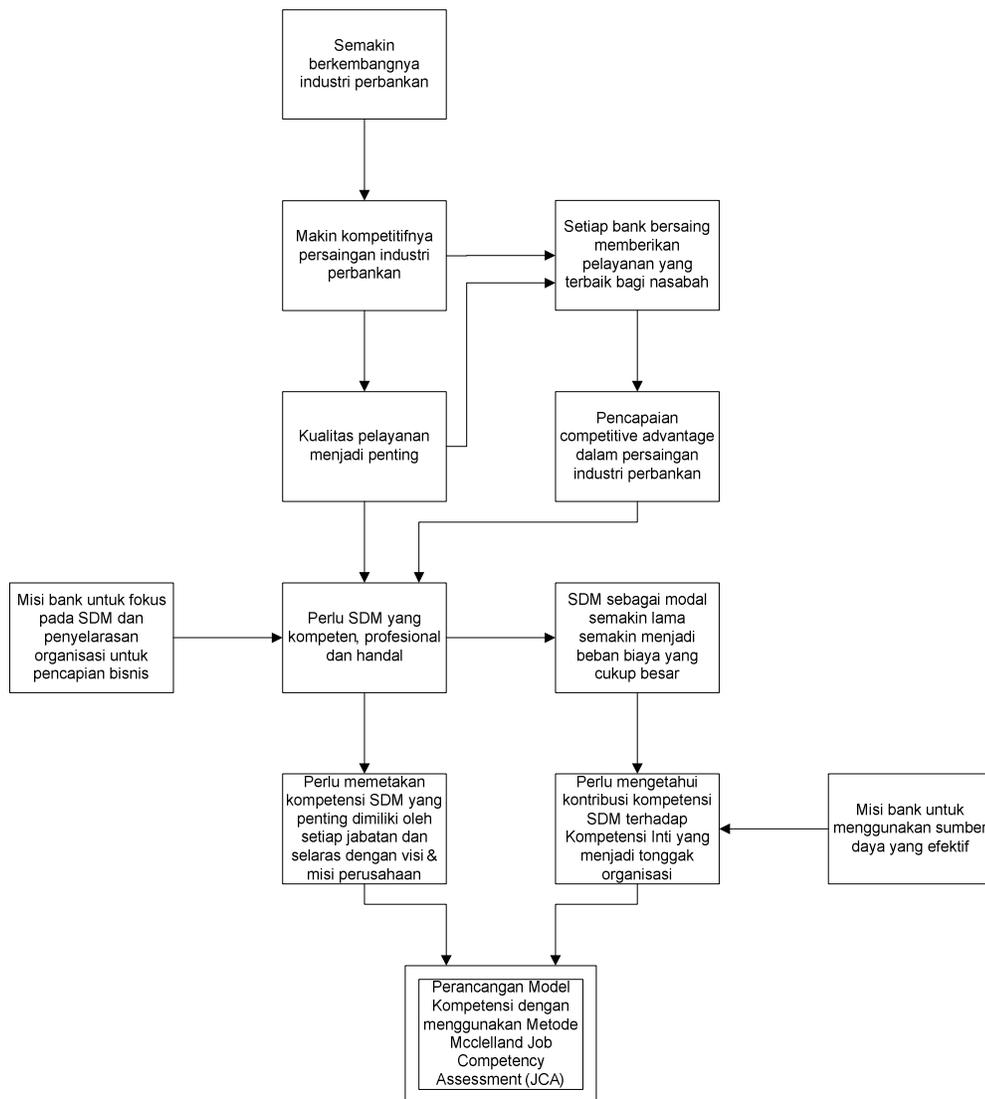
organisasi mau tidak mau dituntut untuk dapat melakukan upaya sendiri dalam membangun kompetensi SDM-nya. Upaya ini secara kontiniu dilakukan mengingat situasi dan kondisi di dalam lingkungan senantiasa mengalami perubahan.

Untuk dapat memenangkan persaingan dalam industri perbankan, maka sudah seharusnya PT.BII berupaya untuk menciptakan sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas yang sejalan dengan strategi perusahaan. Oleh karena itu, penting sekali bagi PT.BII untuk mengelola kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki. Bicara mengenai pengelolaan kompetensi SDM, kita harus mencari tahu bagaimana kompetensi SDM ini dimulai dari segi perencanaan, pengorganisasian sampai dengan evaluasi.

Hal pertama yang dapat dilakukan adalah merencanakan kompetensi SDM. Pada tahap ini, organisasi harus berpijak dari visi dan misi perusahaan, yang kemudian diterjemahkan ke dalam strategi fungsional yang ada. Maksudnya, visi dan misi ini diterjemahkan ke dalam strategi pengelolaan SDM-nya, yang kemudian diterjemahkan menjadi tuntutan kompetensi SDM yang harus dipenuhi. Misalnya organisasi mempunyai visi untuk menjadi sebuah perusahaan kelas dunia, maka dalam strategi SDM-nya haruslah mendukung pengembangan kompetensi yang dapat membantu pencapaian visi menjadi kelas dunia.

Selanjutnya, kompetensi SDM dipetakan agar lebih mudah dalam pengelolaannya. Pemetaan kompetensi ini akan merupakan rancangan kompetensi yang ingin dibangun organisasi, baik yang merupakan kompetensi inti maupun kompetensi pendukungnya. Setelah pemetaan kompetensi diketahui, organisasi harus melakukan pembobotan prioritas atas kompetensi tersebut. Pembobotan dilakukan terhadap kompetensi inti perusahaan yang merupakan tonggak organisasi.

1.2. DIAGRAM KETERKAITAN MASALAH



Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah

1.3. RUMUSAN PERMASALAHAN

Berdasarkan latar belakang di atas, maka pokok permasalahan yang akan dibahas dalam skripsi ini adalah merancang model kompetensi untuk jabatan *teller* dan *customer service* di PT.BII dengan metode studi singkat *McClelland Job Competency Assessment (JCA)*. Output dari studi singkat *McClelland Job Competency Assessment (JCA)* adalah berupa deskripsi dari jabatan (identitas jabatan, tugas dan tanggung jawab serta portofolio/ukuran pencapaian kinerja) dan

model dari kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut (definisi dan *level indicator* dari kompetensi serta bobot relatif kontribusi kompetensi tersebut terhadap kompetensi inti perusahaan yang menjadi tonggak organisasi).

1.4. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang akan dicapai pada penyusunan skripsi ini adalah :

1. Memperoleh rancangan model kompetensi untuk jabatan *teller* dan *customer service*, yang terdiri dari peta kompetensi yang penting dimiliki oleh jabatan *teller* dan *customer service* serta kontribusi dari kompetensi tersebut terhadap kompetensi inti perusahaan yang merupakan tonggak dari organisasi dalam menjalankan bisnis.

1.5. BATASAN MASALAH

Dalam penelitian ini dilakukan pembatasan masalah agar pelaksanaan serta hasil yang akan diperoleh sesuai dengan tujuan pelaksanaannya. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini antara lain:

1. Penelitian hanya dilakukan untuk jabatan *teller* dan *customer service*.
2. Metode penelitian yang digunakan adalah studi singkat *McClelland Job Competency Assessment (JCA)*, dimana responden yang terlibat dalam penelitian adalah para ahli (*expert*).
3. Kompetensi yang akan dimasukkan dalam model kompetensi merupakan kompetensi spesifik jabatan berupa karakteristik pribadi, bukan kompetensi pengetahuan atau keterampilan.

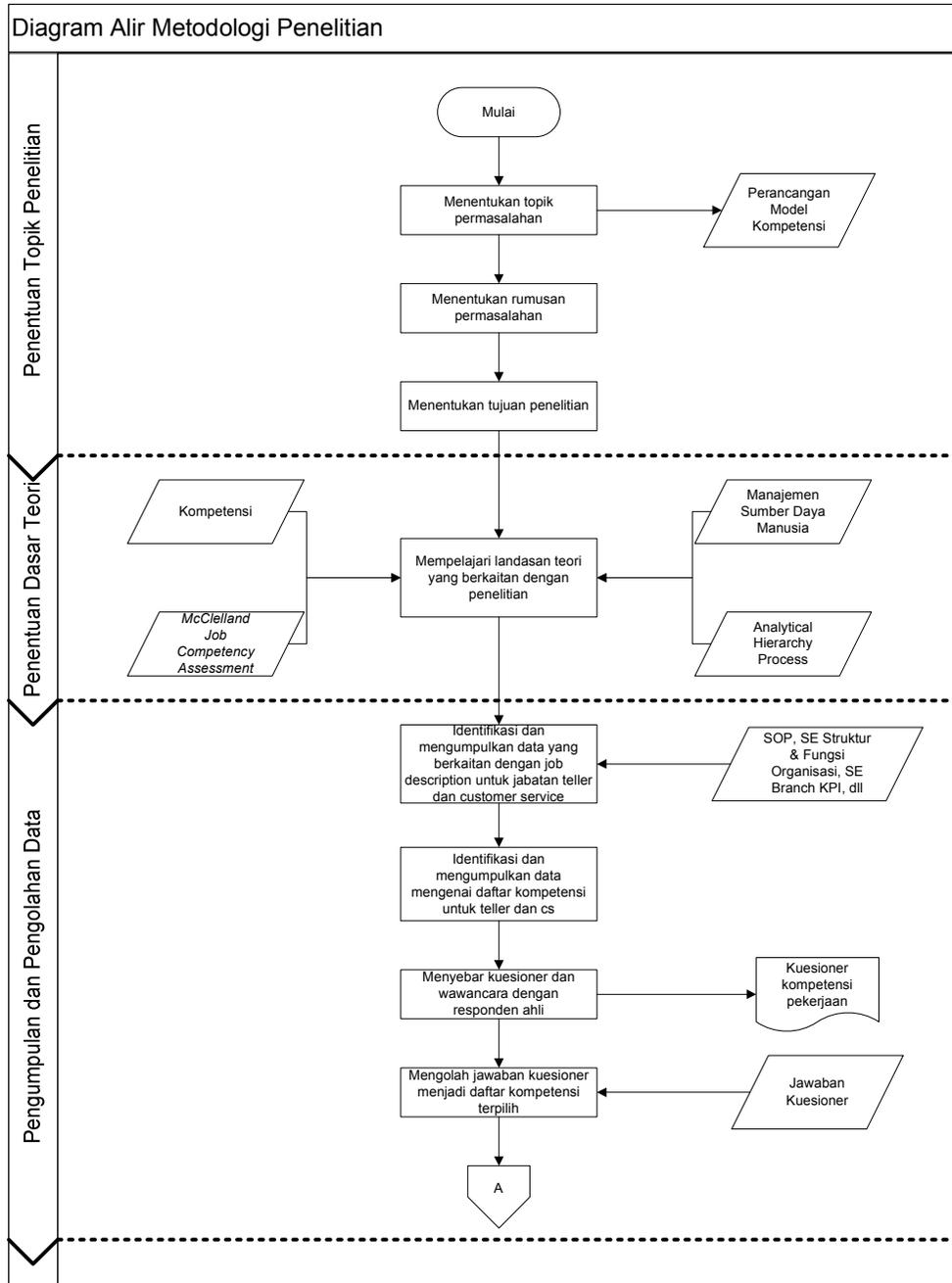
1.6. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam skripsi ini secara sistematis adalah sebagai berikut :

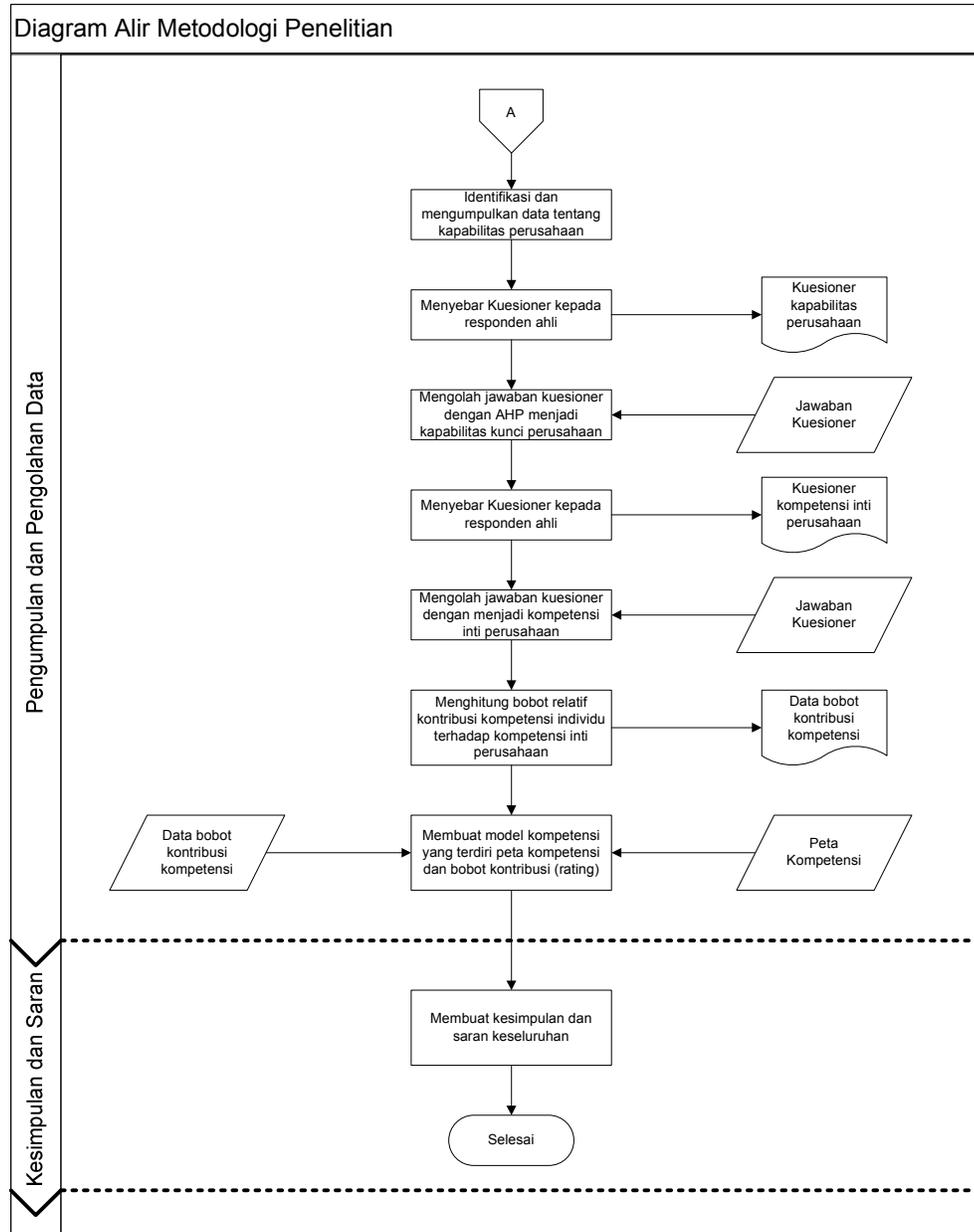
1. Penentuan topik penelitian
Perancangan model kompetensi untuk jabatan *teller* dan *customer service* di PT.BII dengan metode studi singkat *McClelland Job Competency Assessment (JCA)*.
2. Penentuan landasan teori

Tahap selanjutnya adalah menentukan landasan teori yang berhubungan dengan topik sebagai dasar dalam pelaksanaan penelitian. Landasan teori ini kemudian akan dijadikan acuan dalam pelaksanaan tugas akhir. Adapun landasan teori yang terkait antara lain Manajemen Sumber Daya Manusia, Analisa Jabatan, Kompetensi, studi singkat *McClelland Job Competency Assessment (JCA)* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

3. Identifikasi dan mengumpulkan data yang berkaitan dengan *job description* untuk jabatan *teller* dan *customer service*.
4. Identifikasi dan mengumpulkan data mengenai daftar kompetensi yang relevan untuk jabatan *teller* dan *customer service*.
5. Menyebarkan kuesioner kepada responden ahli disertai wawancara untuk mengidentifikasi daftar kompetensi yang memang penting dimiliki oleh jabatan *teller* dan *customer service* agar sukses dalam menjalankan pekerjaannya.
6. Menyebarkan kuesioner kepada responden ahli untuk menghitung bobot relatif kontribusi kompetensi yang dimiliki *teller* dan *customer service* terhadap kompetensi inti perusahaan untuk kemudian di proses dengan AHP menggunakan *software Expert Choice 2000*.
7. Membuat model kompetensi.
8. Menarik kesimpulan dan usulan tentang kompetensi yang menjadi prioritas penting untuk dipenuhi dan ditingkatkan.



Gambar 1.2 Diagram Alir Metodologi Penelitian



Gambar 1.3 Diagram Alir Metodologi Penelitian (lanjutan)

1.7. SISTEMATIKA PENULISAN

Secara umum, pembahasan penelitian ini terdiri dari beberapa bab dengan sistematika sebagai berikut:

Bab 1 merupakan bab pendahuluan yang menjelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian ini, diagram keterkaitan masalah, rumusan

permasalahan, tujuan penelitian, batasan masalah, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab 2 merupakan landasan teori yang berhubungan dengan penelitian ini. Landasan teori yang dibahas meliputi *Human Resources Management*, Kompetensi, Analisa Jabatan, *McClelland Job Competency Assessment* (JCA) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Bab 3 berisi tentang pelaksanaan pengumpulan data. Pada bab ini akan dibahas profil singkat PT.BII, pengumpulan data pengolahan data yang berkaitan dengan proses perancangan model kompetensi.

Bab 4 berisi tentang hasil dari pengolahan data. Pada bab ini akan semakin terlihat tujuan awal penulis dalam melakukan penelitian, yakni mengetahui bobot relatif kontribusi kompetensi individu dalam perannya untuk pencapaian kompetensi inti perusahaan.

Bab 5 merupakan kesimpulan dari keseluruhan penelitian ini. Selain itu, sebagai bagian akhir dari penulisan penelitian yang penulis lakukan, bab ini akan memuat usulan-usulan setelah penulis mendapatkan hasil penelitian dari pengolahan di Bab 4.

2. DASAR TEORI

2.1. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Organisasi terdiri dari berbagai elemen yang salah satunya adalah sumber daya manusia. Sedangkan sumberdaya lainnya adalah bahan, mesin/peralatan, metoda/cara kerja dan modal. Berkenaan dengan sumberdaya organisasi perlu diingat bahwa semua itu tidaklah tersedia secara berlimpah. Ada keterbatasan yang mengakibatkan pemanfaatannya harus dilakukan secara cermat. Proses manajemen yang baik harus bisa memanfaatkan keterbatasan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi.

Sebagaimana elemen organisasi yang lain sumberdaya manusia harus dikelola dengan baik. Bahkan bisa dikatakan bahwa pengelolaan organisasi pada dasarnya adalah proses pengelolaan manusia. Semua organisasi apapun jenis, ukuran, fungsi ataupun tujuannya harus beroperasi dengan dan melalui manusia. Dibandingkan dengan elemen-elemen yang lain memang dapat dikatakan bahwa manusia adalah merupakan elemen yang paling dinamis dan kompleks.

Seringkali efisiensi pelaksanaan organisasi tergantung pada pengelolaan dan pendayagunaan manusia, itulah sebabnya maka setiap manajer harus mampu bekerja secara efektif dengan manusia, dan harus mampu memecahkan bermacam-macam persoalan sehubungan dengan pengelolaan sumberdaya manusia. Pengelolaan sumberdaya manusia di dalam organisasi kemudian dikenal dengan manajemen Personalia dan kemudian berkembang menjadi Manajemen Sumberdaya Manusia.

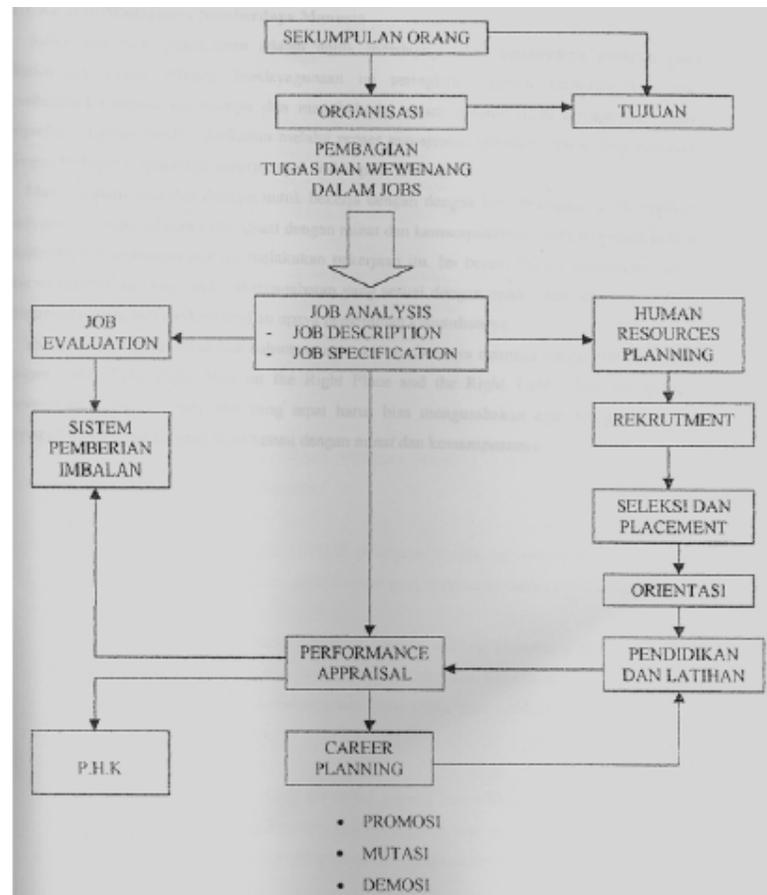
2.1.1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Wexley Kenneth (2000) mendefinisikan manajemen sumberdaya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumberdaya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Proses tersebut mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengadaan tenaga kerja, seleksi dan penempatan pegawai, pengembangan personil melalui pendidikan dan pelatihan, integrasi personil kedalam organisasi dan pemeliharannya (termasuk

pemberian imbalan), penilaian terhadap hasil kerja serta juga pengembangan karir serta pemberhentian personil.

2.1.2. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara skematis ruang lingkup manajemen sumberdaya manusia dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2.1 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

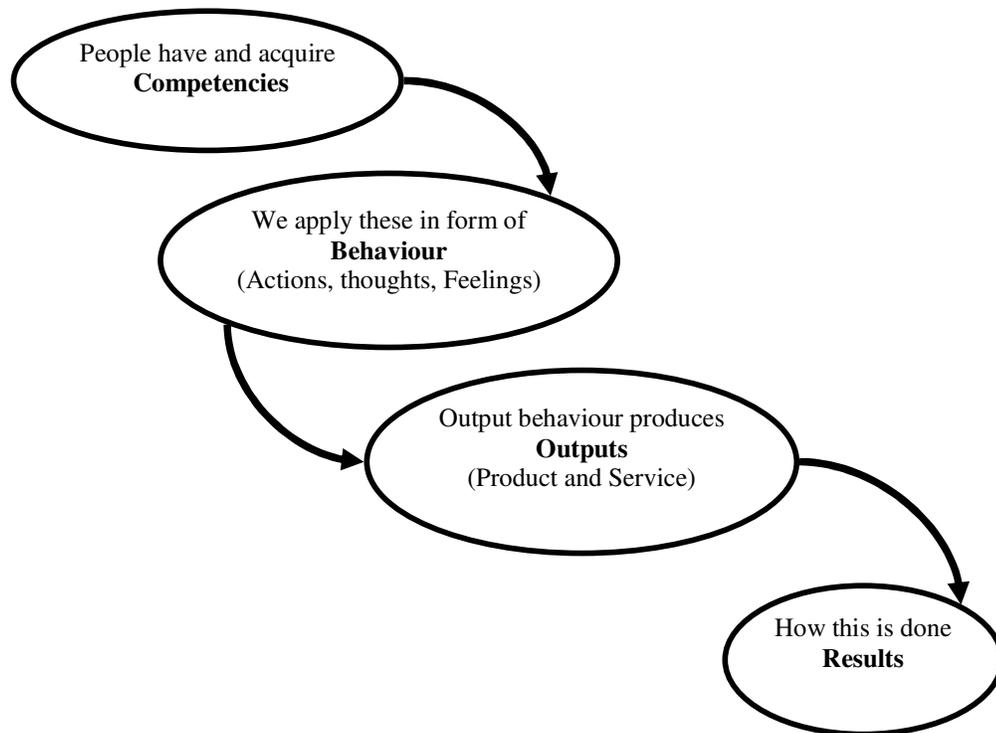
2.1.3. Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu tugas manajemen adalah untuk mendayagunakan sumberdaya manusia yang dimilikinya secara optimal. Pendayagunaan ini seringkali berarti mengupayakan agar sumberdaya manusia itu mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Upaya tersebut dilakukan melalui proses manajemen terhadap sumberdaya manusia, dengan berbagai kegiatannya seperti dapat dilihat pada gambar di atas.

Manusia akan mau dan mampu untuk bekerja dengan dengan baik bilamana ia ditempatkan pada posisi dengan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, serta bila mana ia bisa memenuhi kebutuhannya dengan melakukan pekerjaan itu. Ini berarti bahwa perusahaan harus bisa menempatkan orang pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, dengan tidak lupa mempertimbangkan upaya pemenuhan kebutuhannya. Secara singkat dapat dikatakan bahwa manajemen sumberdaya manusia sangat erat kaitannya dengan motto "The Right Man on the Right Place and the Right Time". Jadi manajemen sumberdaya manusia pada saat yang tepat harus bisa mengusahakan agar tenaga kerja itu ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan minat dan kemampuannya.

2.2. KOMPETENSI

Saat ini istilah kompetensi semakin populer dalam lingkup organisasi dan perusahaan, serta menjadi fokus dalam kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Shermom (2004) mengemukakan kompetensi merupakan karakteristik dalam diri seseorang yang membuatnya mampu untuk memberikan kinerja yang superior dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu sebagaimana digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Definisi kompetensi dalam kaitannya dengan tingkah laku, keluaran dan hasil (Sumber : Ganesh Shermon, 2004 : 12)

2.2.1. Definisi Kompetensi

Dari berbagai definisi tentang kompetensi (Green, 1999; Loma, 1998; Sparrow, 1994; Spencer dkk, 2003), dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan pernyataan tertulis mengenai karakteristik individu yang mencakup perilaku kerja dan keterampilan yang dapat diukur dengan kriteria tertentu yang membuatnya mampu untuk mencapai kinerja yang ditargetkan.

2.2.2. Manfaat Penggunaan Model Kompetensi bagi Organisasi

Dari berbagai literatur (Green, 1999; Loma, 1998; Lucia & Lepsinger, 1999; Zwell, 2000; Shermon; 2004), dapat disimpulkan bahwa keuntungan yang didapat perusahaan jika memiliki kompetensi sebagai dasar dalam pengelolaan sistem SDM (*competency-based human resources management system*) antara lain adalah sebagai berikut :

- Kompetensi dapat dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi kembali terhadap *job description* yang telah diterapkan selama ini di perusahaan sehingga menjadi lebih efektif.
- Dapat dijadikan sebagai acuan yang jelas dan terstandarisasi dalam proses seleksi karyawan.
- Dapat meminimalisir timbulnya keluhan terhadap pelayanan yang diberikan dan meningkatkan peluang dalam bersaing dengan kompetitor dengan menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya.
- Dapat dimanfaatkan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dengan menyediakan daftar perilaku dan keterampilan yang harus dikembangkan untuk dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan.

2.2.3. Karakteristik Kompetensi

Spencer dkk (1993) mengungkapkan lima karakteristik kompetensi yang menunjukkan sejauhmana kompetensi tersebut mudah terlihat dalam diri individu.

1. *Motif*, merupakan sesuatu yang secara konsisten selalu dipikirkan atau diinginkan seseorang yang menyebabkan perilaku tertentu dari seseorang tersebut. Motif akan mendorong, mengarahkan, dan menentukan perilaku ke arah tujuan tertentu.
2. *Trait*, yaitu karakteristik atau kualitas seseorang yang mencakup karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi tertentu.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai dan gambaran diri seseorang. Sikap dan nilai merupakan sesuatu yang ditunjukkan individu dalam menyelesaikan suatu tugas. Gambaran diri merupakan pemahaman individu mengenai dirinya dalam konteks nilai yang dimiliki oleh orang lain.
4. Pengetahuan, yaitu informasi yang dimiliki seseorang dalam area tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks karena tidak selamanya mampu meramalkan kinerja yang baik dari seseorang. Pengetahuan paling baik dalam meramalkan apa yang dapat dilakukan seseorang, bukan apa yang akan dia lakukan.

5. Keterampilan, yaitu kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental dan menunjukkan serangkaian perilaku yang berkaitan dengan pencapaian tujuan.

Menurut Spencer (1993), karakteristik kompetensi tersebut memiliki implikasi praktis dalam perencanaan sumber daya manusia. Pengetahuan dan keterampilan merupakan karakteristik individu yang ada di permukaan sehingga cenderung mudah terlihat. Sementara itu, konsep diri, *trait* dan motif letaknya lebih dalam dan tersembunyi, dekat dengan kepribadian. Dengan demikian, pengetahuan dan keterampilan lebih mudah diukur dan dikembangkan dibandingkan dengan konsep diri, *trait* dan motif.

2.2.4. Kategori Kompetensi

Berdasarkan kamus kompetensi LOMA (1998), kategori kompetensi ada 2 macam, yaitu :

1. Kompetensi inti (*core competencies*) – Kompetensi inti adalah aspek-aspek unik yang harus dimiliki oleh seluruh individu dalam organisasi, dengan tujuan organisasi (perusahaan) tersebut memiliki keuntungan yang kompetitif. Tanpa kompetensi tersebut, individu / pegawai tidak dapat bekerja secara efektif.
2. Kompetensi spesifik pekerjaan (*job specific competencies*) – Kompetensi spesifik adalah aspek-aspek unik yang perlu dimiliki pegawai untuk menghasilkan performa superior pada suatu jabatan / kelompok jabatan.

LOMA (1998) merekomendasikan 3-5 kompetensi inti untuk organisasi dan 5-7 kompetensi spesifik untuk pekerjaan atau sekelompok pekerjaan tertentu.

2.2.5. Penyusunan Model Kompetensi

Model kompetensi (Greeb, 1999; Loma, 1998) merupakan serangkaian kompetensi yang penting untuk munculnya kinerja yang unggul dari suatu jabatan atau kelompok jabatan. Model kompetensi dibuat untuk membantu setiap individu dalam memahami cara pencapaian keberhasilan dalam situasi maupun tugas

khusus. Berikut dijelaskan langkah-langkah pembuatan kompetensi menurut LOMA (1998).

1. Mengidentifikasi tujuan pembuatan model kompetensi

Hal-hal yang perlu dilakukan dalam langkah ini adalah :

a. Memperjelas strategi organisasi

Perusahaan harus terlebih dahulu menetapkan strategi, nilai-nilai dan tujuan yang ingin dicapai dengan mempertimbangkan visi dan misi perusahaan, arah bisnis perusahaan yang tercantum dalam rencana jangka pendek dan jangka panjang, dan pegawai / karyawan seperti apa yang dibutuhkan perusahaan untuk keberhasilan pencapaian tujuannya.

b. Mengidentifikasi penerapan model kompetensi

Perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap semua kemungkinan penerapan model kompetensi yang akan dibuat. Untuk itu perlu diputuskan tujuan dari penerapan model kompetensi apakah untuk seleksi, penilaian kerja, pelatihan, pengembangan, sistem ganjaran dan pengakuan.

c. Memilih lingkup model kompetensi

Model kompetensi dapat dikembangkan untuk satu jabatan, kelompok jabatan, fungsi jabatan, satu divisi atau untuk keseluruhan perusahaan. Model kompetensi inti dapat dikembangkan berdasarkan tujuan perusahaan secara makro dan melibatkan semua jabatan, sementara kompetensi khusus dikembangkan dengan mengacu pada jabatan atau kelompok yang lebih kecil.

2. Merancang penyusunan model kompetensi

Ada 2 hal yang harus dilakukan dalam tahap perancangan model kompetensi yaitu menentukan orang-orang yang akan dipilih sebagai tim pengembang kompetensi inti maupun kompetensi spesifik yang sekaligus juga bertanggung jawab dalam penerapannya (implementasi), dan juga menentukan proses yang akan dilakukan untuk mengidentifikasi kompetensi kritikal.

Penyusunan kompetensi inti biasanya dilakukan oleh manajemen puncak dengan mengacu pada visi, misi, dan strategi perusahaan. Kompetensi spesifik jabatan dilakukan oleh tim pengembang yang perlu dipastikan terlebih dahulu memiliki pengetahuan mengenai jabatan yang akan dibuatkan kompetensinya dan juga mampu mengenali bentuk-bentuk perilaku unggul dari suatu jabatan (ciri khas suatu jabatan).

Ada sejumlah metode yang dapat dipakai untuk mengidentifikasi kompetensi inti maupun kompetensi spesifik jabatan diantaranya :

- FGD (*Focus Group Discussion*) dengan *job expert*

Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk mendapatkan informasi yang luas mengenai persyaratan dari jabatan yang akan dibuatkan model kompetensinya. Kelebihan dari metode ini adalah didapatkannya keputusan berdasarkan konsensus hasil diskusi. Sedangkan keterbatasannya adalah adanya kemungkinan saling mempengaruhi antar peserta diskusi.

- Survey terhadap *job expert*

Kegiatan ini bertujuan untuk memantapkan daftar kompetensi kritikal dari hasil FGD untuk suatu jabatan tertentu. Kelebihan dari metode tersebut adalah akan didapatkan data dalam jumlah besar secara tepat dan dapat dinilai secara objektif. Tahapan yang tercakup dalam *survey* adalah melakukan pembobotan pada masing-masing kompetensi berdasarkan tingkat kepentingan untuk tercapainya keberhasilan melaksanakan suatu pekerjaan dan juga menetapkan tingkat kebutuhan dari kompetensi tersebut untuk dapat menampilkan kinerja yang sesuai dengan tuntutan.

Kelemahan dari metode ini adalah adanya kemungkinan terjadinya hasil yang inkonsisten atau kontradiktif yang memerlukan penjelasan lebih jauh.

- BEI (*Behavioral event Interview*) atau *in-depth interview*

Metode ini digunakan untuk mendapatkan informasi yang lebih detail mengenai perilaku-perilaku unggul (*superior performance*) dan perilaku-perilaku rata-rata (*average performance*) dalam kaitannya dengan perilaku yang ditampilkan ketika menghadapi situasi krisis dalam melaksanakan tugas. Kelebihan dari metode ini adalah didaptkannya data yang substansial sehingga dapat dianalisis untuk mendapatkan kompetensi kritikal. Kelemahannya adalah membutuhkan orang yang terlatih dan terbiasa melakukan wawancara mendalam serta membutuhkan waktu pelaksanaan yang lama.

3. Melakukan pengumpulan data untuk mengidentifikasi kompetensi

Untuk mengidentifikasi kompetensi inti, perlu dilakukan pertemuan dengan pihak manajemen puncak. Menimbang untuk kompetensi inti dibutuhkan informasi yang cukup detail maka disarankan untuk menggunakan metode *in-depth interview* dengan pihak manajemen puncak. Identifikasi kompetensi spesifik jabatan dapat dilakukan dengan menggunakan metode FGD dan *survey* terhadap *job expert* atau pemegang jabatan.

4. Melakukan pengolahan data untuk mengidentifikasi kompetensi

Dalam melakukan analisis terhadap hasil *survey*, tahapan yang perlu dilakukan adalah mentabulasi setiap respon yang diberikan, menghitung nilai rata-rata, nilai minimum dan nilai maksimum dari setiap kompetensi berdasarkan tingkat kepentingan (*importance level*) dan tingkat kebutuhan (*skill level*); membuat urutan kompetensi yang didasarkan nilai rata-rata, dengan urutan dari nilai tertinggi sampai nilai terendah; membuat format

rangkuman hasil perhitungan yang memudahkan untuk didiskusikan dengan *job expert*.

5. Melakukan diskusi dan finalisasi model kompetensi

Tahap ini merupakan tahap yang paling penting karena pada tahap ini dibuat konsensus dari pengambil keputusan tentang penerapan dari model kompetensi yang dibuat. Kegiatan yang dilakukan pada tahap ini adalah melakukan presentasi dan diskusi dengan pihak pengambil keputusan yang terdiri dari manajemen puncak, tim SDM dan tim pengembang kompetensi kemudian diakhiri dengan pengambilan keputusan untuk menetapkan kompetensi pada setiap jabatan.

2.3. MCCLELLAND JOB COMPETENCY ASSESSMENT

McClelland Job Competency Assessment (JCA) adalah salah satu metode yang dapat digunakan untuk merancang model kompetensi. Menurut Spencer (1993), metode *McClelland Job Competency Assessment (JCA)* adalah metode metode perancangan model kompetensi yang cukup banyak digunakan oleh para praktisi maupun para peneliti dalam rangka studi penelitian ilmiah.

2.3.1. Jenis-jenis Studi *McClelland Job Competency Assessment (JCA)*

McClelland Job Competency Assessment (JCA) menawarkan berbagai alternatif studi perancangan model kompetensi. Jenis-jenis alternatif studi tersebut antara lain:

1. *The Classic Study McClelland Job Competency Assessment (JCA)*
2. *A Short Study McClelland Job Competency Assessment (JCA)*

2.3.1.1. *The classic study clelland job competency assessment (JCA)*

The Classic Study McClelland job competency assessment (JCA) atau studi singkat JCA merupakan studi perancangan model kompetensi yang paling menghabiskan banyak waktu dan biaya dalam melaksanakan studi penelitiannya. Langkah-langkah dalam menjalankan studi klasik *JCA* hampir sama dengan langkah-langkah yang dalam perancangan model kompetensi menurut LOMA

Berikut ini adalah langkah-langkah yang dilakukan dalam merancang model kompetensi menurut studi singkat JCA :

1. Mengidentifikasi tujuan pembuatan model kompetensi

Hal-hal yang perlu dilakukan dalam langkah ini adalah :

a. Memperjelas strategi organisasi

Perusahaan harus terlebih dahulu menetapkan strategi, nilai-nilai dan tujuan yang ingin dicapai dengan mempertimbangkan visi dan misi perusahaan, arah bisnis perusahaan yang tercantum dalam rencana jangka pendek dan jangka panjang, dan pegawai / karyawan seperti apa yang dibutuhkan perusahaan untuk keberhasilan pencapaian tujuannya.

b. Mengidentifikasi penerapan model kompetensi

Perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap semua kemungkinan penerapan model kompetensi yang akan dibuat. Untuk itu perlu diputuskan tujuan dari penerapan model kompetensi apakah untuk seleksi, penilaian kerja, pelatihan, pengembangan, sistem ganjaran dan pengakuan.

c. Memilih lingkup model kompetensi

Model kompetensi dapat dikembangkan untuk satu jabatan, kelompok jabatan, fungsi jabatan, satu divisi atau untuk keseluruhan perusahaan. Model kompetensi inti dapat dikembangkan berdasarkan tujuan perusahaan secara makro dan melibatkan semua jabatan, sementara kompetensi khusus dikembangkan dengan mengacu pada jabatan atau kelompok yang lebih kecil.

2. Merancang penyusunan model kompetensi

Ada beberapa hal yang harus dilakukan dalam tahap perancangan model kompetensi menurut studi klasik JCA yaitu

- Menentukan kriteria dari orang-orang yang akan dipilih sebagai tim pengembang kompetensi inti maupun kompetensi spesifik yang sekaligus juga bertanggung jawab dalam penerapannya (implementasi),

- Mendefinisikan kriteria performa yang efektif dari jabatan yang akan dirancang model kompetensinya
Kriteria performa yang didefinisikan terdiri dari ukuran penjualan, keuntungan dan produktifitas; nominasi dari *supervisor*; *peer ratings*; *subordinate ratings* (terdiri dari *managerial style*, morale dll) dan *customer ratings*.
- Mengidentifikasi kriteria dari sample atau responden.
Dalam studi klasik JCA, sampel atau responden yang terlibat biasanya terdiri dari responden dengan karakter *superior performer* dan *average performer*
- Menentukan proses yang akan dilakukan untuk mengidentifikasi kompetensi kritikal.

Penyusunan kompetensi inti biasanya dilakukan oleh manajemen puncak dengan mengacu pada visi, misi, dan strategi perusahaan. Kompetensi spesifik jabatan dilakukan oleh tim pengembang yang perlu dipastikan terlebih dahulu memiliki pengetahuan mengenai jabatan yang akan dibuatkan kompetensinya dan juga mampu mengenali bentuk-bentuk perilaku unggul dari suatu jabatan (ciri khas suatu jabatan).

Ada sejumlah metode yang dapat dipakai dalam studi kalsik untuk mengidentifikasi kompetensi inti maupun kompetensi spesifik jabatan diantaranya :

- FGD (*Focus Group Discussion*) dengan *job expert*
Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk mendapatkan informasi yang luas mengenai persyaratan dari jabatan yang akan dibuatkan model kompetensinya. Kelebihan dari metode ini adalah didapatkannya keputusan berdasarkan konsensus hasil diskusi. Sedangkan keterbatasannya adalah adanya kemungkinan saling mempengaruhi antar peserta diskusi.
- Survey terhadap *job expert*
Kegiatan ini bertujuan untuk memantapkan daftar kompetensi kritikal dari hasil FGD untuk suatu jabatan tertentu. Kelebihan dari metode tersebut adalah akan didapatkan data dalam jumlah besar

secara tepat dan dapat dinilai secara objektif. Tahapan yang tercakup dalam *survey* adalah melakukan pembobotan pada masing-masing kompetensi berdasarkan tingkat kepentingan untuk tercapainya keberhasilan melaksanakan suatu pekerjaan dan juga menetapkan tingkat kebutuhan dari kompetensi tersebut untuk dapat menampilkan kinerja yang sesuai dengan tuntutan. Kelemahan dari metode ini adalah adanya kemungkinan terjadinya hasil yang inkonsisten atau kontradiktif yang memerlukan penjelasan lebih jauh.

- BEI (*Behavioral event Interview*) atau *in-depth interview*

Metode ini digunakan untuk mendapatkan informasi yang lebih detail mengenai perilaku-perilaku unggul (*superior performance*) dan perilaku-perilaku rata-rata (*average performance*) dalam kaitannya dengan perilaku yang ditampilkan ketika menghadapi situasi krisis dalam melaksanakan tugas. Kelebihan dari metode ini adalah didapatkannya data yang substansial sehingga dapat dianalisis untuk mendapatkan kompetensi kritikal. Kelemahannya adalah membutuhkan orang yang terlatih dan terbiasa melakukan wawancara mendalam serta membutuhkan waktu pelaksanaan yang lama.

3. Melakukan pengumpulan data untuk mengidentifikasi kompetensi

Untuk mengidentifikasi kompetensi inti, perlu dilakukan pertemuan dengan pihak manajemen puncak. Menimbang untuk kompetensi inti dibutuhkan informasi yang cukup detail maka disarankan untuk menggunakan metode *in-depth interview* dengan pihak manajemen puncak. Identifikasi kompetensi spesifik jabatan dapat dilakukan dengan menggunakan metode FGD dan *survey* terhadap *job expert* atau pemegang jabatan.

4. Melakukan pengolahan data untuk mengidentifikasi kompetensi

Dalam melakukan analisis terhadap hasil *survey*, tahapan yang perlu dilakukan adalah mentabulasi setiap respon yang diberikan, menghitung nilai rata-rata, nilai minimum dan nilai maksimum dari setiap kompetensi berdasarkan tingkat kepentingan (*importance level*) dan tingkat kebutuhan (*skill level*); membuat urutan kompetensi yang didasarkan nilai rata-rata, dengan urutan dari nilai tertinggi sampai nilai terendah; membuat format rangkuman hasil perhitungan yang memudahkan untuk didiskusikan dengan *job expert*.

5. Melakukan diskusi dan finalisasi model kompetensi

- Tahap ini merupakan tahap yang paling penting karena pada tahap ini dibuat konsensus dari pengambil keputusan tentang penerapan dari model kompetensi yang dibuat. Kegiatan yang dilakukan pada tahap ini adalah melakukan presentasi dan diskusi dengan pihak pengambil keputusan yang terdiri dari manajemen puncak, tim SDM dan tim pengembang kompetensi, melakukan serangkaian proses validasi dengan metode *Behavioral Event Interview*, *Competency Test* dan *Assessment Center Ratings*, kemudian diakhiri dengan pengambilan keputusan untuk menetapkan kompetensi pada setiap jabatan.

2.3.1.2. A short study McClelland job competency assessment (JCA)

A short study McClelland job competency assessment (JCA) atau studi singkat JCA merupakan studi perancangan model kompetensi yang paling banyak digunakan oleh praktisi perusahaan dan peneliti studi ilmiah. Hal itu dikarenakan, studi penelitian ini membutuhkan waktu lebih singkat dibanding studi klasik karena keseluruhan proses pengumpulan data dilakukan dengan survey pada responden ahli. Berikut ini adalah langkah-langkah yang dilakukan dalam merancang model kompetensi menurut studi singkat JCA :

1. Melakukan pengumpulan data untuk mengidentifikasi kompetensi

Untuk mengidentifikasi kompetensi inti, perlu dilakukan pertemuan dengan pihak manajemen puncak. Menimbang untuk kompetensi inti

dibutuhkan informasi yang cukup detil maka disarankan untuk menggunakan metode *in-depth interview* dengan pihak manajemen puncak. Identifikasi kompetensi spesifik jabatan dapat dilakukan dengan menggunakan metode *survey* terhadap *job expert* atau pemegang jabatan.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam pengumpulan data adalah:

- Mengidentifikasi *job description* (deskripsi jabatan).

Proses identifikasi *job description* dapat dilakukan dengan metode interview ataupun diskusi (*brainstorm*) dengan pemegang jabatan yang memiliki performa kerja yang baik (*good performer*)

- Mengidentifikasi kompetensi spesifikasi jabatan yang penting dimiliki oleh seorang pemegang jabatan.

Proses identifikasi kompetensi dilakukan dengan metode survey terhadap responden ahli yang sangat memahami tentang deskripsi dari jabatan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk sukses dalam menjalankan jabatan tersebut.

2. Melakukan pengolahan data untuk mengidentifikasi kompetensi

Dalam melakukan analisis terhadap hasil *survey*, tahapan yang perlu dilakukan adalah mentabulasi setiap respon yang diberikan, menghitung nilai rata-rata, nilai minimum dan nilai maksimum dari setiap kompetensi berdasarkan tingkat kepentingan (*importance level*) dan tingkat kebutuhan (*skill level*); membuat urutan kompetensi yang didasarkan nilai rata-rata, dengan urutan dari nilai tertinggi sampai nilai terendah; membuat format rangkuman hasil perhitungan yang memudahkan untuk didiskusikan dengan *job expert*.

Output dari *A Short Study McClelland Job Competency Assessment* atau studi singkat JCA adalah:

- *Job Description* dari suatu jabatan

Deskripsi jabatan yang dihasilkan oleh studi singkat *McClelland Job Competency Assessment* meliputi:

- a. *Job Identity* (Identitas Jabatan)
- b. *Task and Accountabilities* (Tugas dan Tanggung jawab)

c. *Job Portfolio* (Portofolio atau kuran kinerja dari suatu jabatan)

➤ *Competency* yang diperlukan oleh suatu jabatan

Output dari kompetensi tersebut tersaji dalam model kompetensi, yang terdiri dari:

- a. Pemetaan Kompetensi – terdiri dari penjelasan mengenai kompetensi yang penting dimiliki oleh suatu jabatan dan *level indicator* untuk setiap kompetensi tersebut.
- b. Bobot Kontribusi Kompetensi – merupakan bobot kontribusi dari kompetensi individu terhadap tercapainya kompetensi inti perusahaan.

3. Melakukan diskusi dan finalisasi model kompetensi

Tahap ini merupakan tahap yang paling penting karena pada tahap ini dibuat konsensus dari pengambil keputusan tentang penerapan dari model kompetensi yang dibuat. Kegiatan yang dilakukan pada tahap ini adalah melakukan presentasi dan diskusi dengan pihak pengambil keputusan yang terdiri dari manajemen puncak, tim SDM dan tim pengembang kompetensi kemudian diakhiri dengan pengambilan keputusan untuk menetapkan kompetensi pada setiap jabatan.

2.4. METODE RATING

Menurut Concise Oxford Dictionary, *rating* didefinisikan sebagai klasifikasi atau urutan berdasarkan kualitas, standar, atau kinerja. *Rating* juga didefinisikan sebagai nilai dari suatu *property* atau kondisi yang dianggap standar, optimal atau membatasi untuk material, alat, dan lain-lain. Untuk mendapatkan rating dilakukan dengan penskalaan. Penskalaan adalah memberikan suatu angka pada suatu objek berdasarkan suatu aturan.⁷ Skala dapat dibedakan menjadi beberapa jenis sebagai berikut.⁸

1. Skala nominal

⁷ W.M.K. Trochim, *General Issues in Scaling*, 2000, <<http://trochim.human.cornell.edu/kb/scalgen.htm>>, (last updated 29 June 2000, accessed 30 July 2003)

⁸ Saaty, *The Analytic Hierarchy Process*, hal.223.

Skala nominal tidak tampak seperti skala. Ketika angka digunakan untuk tujuan identifikasi atau penamaan, angka tersebut adalah skala nominal. Contoh skala nominal adalah nomor telepon.

2. Skala ordinal

Skala ordinal menunjukkan urutan. Contoh skala ordinal adalah peringkat.

3. Skala interval

Skala interval menunjukkan interval atau jarak antara 2 titik pada skala. Contoh skala interval adalah skala termometer.

4. Skala Rasio

Skala rasio dapat juga menunjukkan urutan seperti skala ordinal tetapi rasio tertentu pada bagian yang berbeda pada skala mempunyai arti.

Berikut ini akan dijelaskan secara sederhana beberapa metode rating yang umum digunakan.

2.4.1. Analytic Hierarchy Process

Pembobotan dengan *Analytic Hierarchy Process* dilakukan dengan meminta responden untuk membandingkan 2 atribut secara bersamaan. Pembuat keputusan memberikan rasio bobot untuk menunjukkan preferensi mereka dengan menggunakan bilangan *integer* 1-9. Bobot atribut didapat dari vektor eigen matriks perbandingan berpasangan.⁹ *Analytic Hierarchy Process* akan dibahas lebih detail pada sub bab berikutnya.

2.4.2. Metode Alokasi Langsung

Dalam Metode Alokasi Langsung (*Direct Weighting*), pembuat keputusan memberikan angka untuk menggambarkan bobot atribut. Pembuat keputusan diminta untuk membagi 100 nilai untuk di antara atribut-atribut atau memberikan angka yang menunjukkan bobot.¹⁰

2.4.3. SMART

⁹ M. Pöyhönen dan R.P. Hämmäläinen, "On the Convergence of Multiattribute Weighting Methods", Systems Analysis Laboratory, Helsinki University of Technology, Helsinki, 1997, hal.3.

¹⁰ Pöyhönen dan Hämmäläinen, hal.2.

Langkah-langkah menentukan bobot dalam *Simple Multiattribute Rating Technique* (SMART) adalah sebagai berikut.¹¹

1. Mengurutkan tingkat kepentingan perubahan atribut dari level atribut terendah sampai level terbaik.
2. Membuat estimasi rasio tingkat kepentingan relatif untuk setiap atribut relatif terhadap atribut yang mempunyai tingkat kepentingan yang terendah. Biasanya dilakukan dengan memberikan 10 poin untuk atribut yang mempunyai tingkat kepentingan terkecil. Tingkat kepentingan relatif atribut lainnya dievaluasi dengan memberikan poin 10 ke atas.

2.4.4. SWING

Dengan metode pembobotan SWING, pembuat keputusan diminta untuk mempertimbangkan suatu situasi dimana terdapat alternatif hipotesis yang mempunyai semua atribut pada level terendah. Pertama-tama pembuat keputusan diminta untuk memindahkan satu atribut yang pertama kali ingin diubah ke level terbaiknya dan memberikan 100 poin untuk atribut terpenting ini. Lalu pembuat keputusan diminta untuk memilih suatu perubahan atribut dari level terendah ke level terbaik yang dianggapnya peningkatan kedua yang paling diinginkan dan memberikan poin kurang dari 100 poin untuk perubahan atribut tersebut. Prosedur ini dilakukan untuk semua atribut lainnya.¹²

2.4.5. Skala Likert

Skala Likert atau skala *Summative* adalah salah satu metode *unidimensional scaling*.¹³ Langkah-langkah menggunakan skala Likert adalah sebagai berikut.¹⁴

1. Mendefinisikan fokus permasalahan.

Karena skala Likert adalah metode *unidimensional scaling*, diasumsikan sesuatu yang ingin diukur adalah berdimensi satu.

¹¹ Pöyhönen dan Hämmäläinen, hal.2.

¹² Pöyhönen dan Hämmäläinen, hal.2-3.

¹³ W.M.K.Trochim, *Likert Scaling*, 2000, <<http://trochim.human.cornell.edu/kb/scallik.htm>>, (last updated 29 June 2000, accessed 30 July 2003)

¹⁴ Trochim, *Likert Scaling*

2. Memilih *items* yang ingin di-*rating*.

Selanjutnya dipilih suatu set *items* yang berpotensi untuk di-*rating*. *Items* tersebut harus dapat di-*rating* pada skala respons Setuju-Tidak setuju 1-5 atau 1-7. Kadang-kadang pemilihan *items* ini dapat dilakukan sendiri berdasarkan pemahaman terhadap subjek yang dibahas tetapi akan lebih membantu jika dilakukan brainstorming untuk memilih *items* tersebut. Untuk tahap ini *items* yang berpotensi harus sebanyak mungkin sekitar 80-100 *items*.

3. Me-*rating items* tersebut.

Langkah selanjutnya adalah me-*rating items* yang dilakukan oleh juri. Biasanya digunakan skala rating 1-5 seperti pada tabel 2.2.

Tabel 2.1 Skala Likert untuk pemilihan *items* untuk rating final

Skala	Keterangan
1	Sangat tidak sesuai dengan konsep
2	Tidak sesuai dengan konsep
3	Netral
4	Sesuai dengan konsep
5	Sangat setuju dengan konsep

Sumber: William M.K. Trochim, *Likert Scaling*, 2000

4. Memilih *items* yang akan di-*rating* final.

Langkah selanjutnya adalah menghitung korelasi antara semua pasang *items* berdasarkan rating juri. Dalam melakukan penilaian *items* yang akan di-*rating* final, beberapa analisa yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut.

- Tidak memilih *items* yang mempunyai korelasi rendah dengan total skor semua *items*.
- Untuk semua *items* hitung rating rata-rata untuk *quarter* atas dan *quarter* bawah juri. Lakukan *t-test* perbedaan antara nilai rata-rata untuk item dari *quarter* atas dan *quarter* bawah juri. Semakin tinggi *t-values* berarti ada perbedaan besar antara juri atas dan bawah sehingga *items* dengan *t-values* tinggi adalah pembeda yang baik sehingga harus dipertahankan untuk *rating* final.

5. Mengimplementasikan skala Likert.

Setiap responden akan diminta me-*rating* setiap *item* pada skala respons. Contoh skala Likert dapat dilihat pada Tabel 2.3. Terdapat variasi skala respons yang mungkin seperti 1-7, 1-9, 0-4. Semua skala ganjil ini mempunyai nilai tengah yang diberi label Netral. Akan tetapi mungkin digunakan skala respons genap dimana tidak ada nilai tengah yang memaksa responden menentukan apakah mereka lebih setuju atau tidak setuju. Skor final untuk setiap responden adalah jumlah rating responden tersebut untuk semua items.

Tabel 2.2 Contoh skala Likert 1-5

Skala	Keterangan
1	Sangat tidak setuju
2	Tidak setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat setuju

Sumber: William M.K. Trochim, *Likert Scaling*, 2000

Skala Likert mempunyai beberapa kelemahan sebagai berikut.¹⁵

1. Skala Likert hanya dapat mengurutkan individu dalam skala tetapi tidak dapat membandingkan berapa kali suatu individu lebih baik daripada individu lain.
2. Seringkali total skor dari individu tidak memberikan arti yang jelas karena banyak pola respons terhadap beberapa *item* akan memberikan skor yang sama.
3. Validitas skala Likert masih memerlukan penelitian empiris.

2.4.6. Skala Thurstone

Thurstone adalah salah satu ahli teori skala yang pertama dan paling produktif. Thurstone menciptakan 3 metode yang berbeda untuk membuat suatu skala *unidimensional* yaitu metode *equal-appering intervals*, *successive intervals*, metode perbandingan berpasangan. Ketiga metode berbeda dalam bagaimana nilai

¹⁵ M. Nazir., *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1988, hal.398.

skala dibuat tetapi hasil skala di-*rating* dengan cara yang sama oleh responden.¹⁶ Langkah-langkah menggunakan skala Thurstone metode *equal-appering intervals* adalah sebagai berikut.¹⁷

1. Mendefinisikan fokus permasalahan.

Karena skala Likert adalah metode *unidimensional scaling*, diasumsikan sesuatu yang ingin diukur adalah berdimensi satu.

2. Memilih *items* yang ingin di-*rating*.

Items yang akan di-*rating* dibuat dalam bentuk pernyataan atau pertanyaan sekitar 80-100 pernyataan yang akan dipilih untuk *rating* final.

3. Me-*rating items* tersebut.

Langkah selanjutnya adalah meminta juri untuk me-*rating* setiap pernyataan dengan skala 1-11 dalam hal seberapa besar setiap pernyataan menunjukkan *favorableness* terhadap fokus permasalahan.

4. Menghitung nilai skor skala untuk setiap *item*.

Langkah selanjutnya adalah untuk menganalisa data *rating*. Untuk setiap pernyataan perlu menghitung median dan jangkauan interkuartil. Untuk memfasilitasi pemilihan *items* untuk *rating* final, urutkan tabel median dan jangkauan interkuartil dari median yang paling kecil ke yang paling besar. Untuk median yang sama diurutkan dari jangkauan interkuartil yang paling besar ke yang paling kecil.

5. Memilih *items* untuk *rating* final.

Pernyataan yang dipilih untuk *rating* final adalah pernyataan dalam interval yang sama sepanjang *range* median. Sebagai contoh dipilih satu pernyataan setiap 1 nilai median. Untuk setiap median yang sama dipilih pernyataan dengan jangkauan interkuartil yang terkecil karena pernyataan tersebut mempunyai variabilitas terkecil antar juri. Analisis statistik bukan satu-satunya faktor untuk menentukan *items* untuk *rating* final. Pernyataan yang dipilih adalah pernyataan yang paling masuk akal. Apabila pernyataan yang

¹⁶ W.M.K. Trochim, *Thurstone Scaling*, 2000, <<http://trochim.human.cornell.edu/kb/scalthur.htm>>, (last updated 29 June 2000, accessed 5 August 2003)

¹⁷ Trochim, *Thurstone Scaling*

terbaik secara statistik membingungkan pilihlah pernyataan terbaik selanjutnya yang paling masuk akal.

6. Mengimplementasikan skala Thurstone.

Setiap responden akan diminta me-*rating* pernyataan yang telah dipilih untuk *rating* final dengan skala Setuju atau Tidak Setuju. Untuk mendapatkan skor skala total untuk setiap responden, skor skala dari semua *items* yang disetujui orang tersebut dirata-rata.

Skala Thurstone mempunyai beberapa kelemahan sebagai berikut.¹⁸

1. Terlalu banyak yang harus dikerjakan untuk membuat skala oleh juri.
2. Jika *item* jumlahnya lebih dari 2 maka nilai untuk *item* tersebut adalah mediannya. Karena itu ada kemungkinan bahwa responden yang mempunyai sikap berbeda akan mempunyai skor yang sama pada skala Thurstone.
3. Nilai pada skala yang dibuat oleh juri sangat dipengaruhi oleh sikap juri sendiri terhadap masalah yang dibahas.

2.4.7. Skala Guttman

Skala Guttman disebut juga skala kumulatif. Tujuan skala Guttman adalah membuat urutan kontinu untuk suatu konsep yang ingin diukur. Dengan skala Guttman, suatu set *items* atau pernyataan dimana responden yang menyetujui suatu pertanyaan spesifik dalam daftar akan juga akan menyetujui semua pertanyaan sebelumnya. Kita dapat memprediksi respons *item* secara tepat hanya dengan mengetahui skor total untuk responden tersebut. Sebagai contoh bayangkan skala kumulatif 10 *item*. Jika responden mempunyai skor 4 berarti responden tersebut setuju dengan 4 pernyataan pertama. Jika responden mempunyai skor 8 berarti responden tersebut setuju dengan 8 pernyataan pertama. Tujuannya adalah untuk memperoleh suatu set *items* yang sesuai dengan pola tersebut. Dalam praktek sulit untuk memperoleh pola kumulatif secara sempurna sehingga kita menggunakan *scalogram analysis* untuk memeriksa seberapa dekat suatu set *items* berhubungan dengan ide kumulatif tersebut.¹⁹

¹⁸ Nazir, hal.395.

¹⁹ W.M.K. Trochim, *Guttman Scaling*, 2000, <<http://trochim.human.cornell.edu/kb/scalgutt.htm>>, (last updated 29 June 2000, accessed 30 July 2003)

Langkah-langkah menggunakan skala Guttman adalah sebagai berikut.²⁰

1. Mendefinisikan fokus permasalahan.

Pada tahap ini kita mendefinisikan fokus *rating*.

2. Menentukan *items* yang ingin di-*rating*.

Langkah selanjutnya adalah menentukan *items* yang menggambarkan konsep yang akan di-*rating* sekitar 80-100 pernyataan.

3. Me-*rating items* tersebut.

Langkah selanjutnya adalah meminta juri untuk me-*rating* pernyataan atau *items* tersebut apakah *favorable* dengan konsep yang ingin di-*rating*. Juri akan menjawab Ya jika suatu pernyataan *favorable* dan menjawab Tidak jika tidak *favorable*.

4. Membuat skala kumulatif

Kunci skala Guttman adalah analisis. Kita membuat suatu matriks atau tabel yang menunjukkan respons dari semua responden pada semua *items*. Lalu matriks tersebut diurutkan dari responden yang setuju dengan paling banyak pernyataan ke responden yang setuju dengan paling sedikit pernyataan. Untuk responden dengan jumlah setuju sama pernyataan diurutkan dari kiri ke kanan dari yang paling banyak disetujui ke pernyataan yang paling sedikit disetujui.

Tabel 2.3 Contoh matriks yang digunakan untuk membuat skala kumulatif

Responden	Item 2	Item 7	Item 5	Item 3	Item 8	Item ...
7	Y	Y	Y	Y	Y	Y
15	Y	Y	Y	-	Y	-
3	Y	Y	Y	Y	-	-
29	Y	Y	Y	Y	-	-
19	Y	Y	Y	-	-	-
32	Y	Y	-	Y	-	-
41	Y	Y	-	-	-	-
6	Y	Y	-	-	-	-
14	Y	-	-	Y	-	-
33	-	-	-	-	-	-

Sumber: William M.K. Trochim, *Guttman Scaling*, 2000

²⁰ Trochim, *Guttman Scaling*

Pada Tabel 2.4 dapat dilihat contoh matriks yang digunakan untuk membuat skala kumulatif. Skala pada Tabel 2.4 adalah skala yang hampir kumulatif jika dibaca dari kiri ke kanan. Jika seseorang menyetujui *item 7* maka orang tersebut akan selalu menyetujui *item 2* dan jika seseorang menyetujui *item 5* maka orang tersebut akan selalu menyetujui *item 7* dan *2*. Matriks tersebut menunjukkan kumulatif skala tersebut tidak sempurna. Secara umum seseorang yang menyetujui *item 3* akan menyetujui *item 5, 7, dan 2* tetapi ada beberapa pengecualian pada matriks tersebut. Untuk matriks dengan *items* yang sedikit akan lebih mudah untuk dianalisis tetapi untuk matriks dengan *items* yang banyak, kita membutuhkan analisis data yang disebut *scalogram analysis* untuk menentukan subset *items* yang menunjukkan pendekatan kumulatif terbaik. Lalu kita tinjau *items* tersebut untuk memilih elemen untuk *rating* final.

5. Mengimplementasikan skala Guttman.

Mengimplementasikan skala Guttman sangat sederhana yaitu dengan meminta responden untuk memilih pernyataan yang disetujui dimana pernyataan yang sudah diurutkan secara kumulatif diacak terlebih dahulu. Setiap *item* mempunyai nilai skala yang didapat dari *scalogram analysis*. Untuk menghitung skor skala responden nilai skala dari setiap *item* yang disetujui dijumlahkan.

Skala Guttman mempunyai beberapa kelemahan sebagai berikut.²¹

1. Skala ini mungkin tidak dapat menjadi dasar yang efektif baik untuk mengukur sikap terhadap objek yang kompleks ataupun untuk membuat prediksi tentang perilaku objek tersebut.
2. Suatu skala dapat *unidimensional* untuk suatu kelompok tetapi *multidimensional* untuk kelompok lain ataupun *unidimensional* pada suatu waktu dan *multidimensional* pada waktu yang lain.

2.4.8. Perbandingan Metode-metode Rating

²¹ Nazir, hal.402.

Karena bukan fokus dari penelitian yang dilakukan penulis, dalam melakukan perbandingan metode-metode rating, penulis akan mengutip hasil penelitian yang dilakukan Gunawan Halim, 2001. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Gunawan Halim, 2001, kriteria-kriteria berikut digunakan untuk membandingkan metode-metode rating.

1. Tipe aplikasi dan objek yang dimungkinkan (*Applicability*)
Kriteria ini menunjukkan cakupan area aplikasi dan objek yang dimungkinkan sistem rating.
2. Validitas dan Reliabilitas (*Validity and Reliability*)
Kriteria ini menunjukkan apakah sistem rating tersebut layak dari sudut pandang riset ilmiah dan statistik.
3. Daya kuantifikasi (*Quantifying ability*)
Kriteria ini menunjukkan apakah sistem rating tersebut mempunyai kemampuan mengkuantifikasikan data sekalipun data tersebut kualitatif.
4. Objektivitas pembobotan (*weighting objectivity*)
Kriteria ini menunjukkan apakah metode pembobotan dalam sistem rating mendukung pendetilan pada sub alternatif.
5. Struktur rating (*rating structure*)
Kriteria ini menunjukkan apakah sistem rating mendukung pendetilan pada sub-sub alternatif.
6. Fleksibilitas terhadap penambahan (*Flexibility in Adding Alternative*)
Kriteria ini menunjukkan apakah sistem raring tersebut penambahan variabel alternatif dengan efisiensi yang stabil.
7. Kemudahan dibuat (*ease to construct*)
Kriteria ini menunjukkan apakah sistem rating tersebut mudah dibuat atau dikonstruksi dalam kondisi apapun.
8. Kemudahan digunakan (*ease to use*)
Kriteria ini menunjukkan apakah sistem rating tersebut mudah digunakan dalam kondisi apapun.

Berikut ini adalah tabel perbandingan metode-metode rating dibandingkan dengan metode alokasi langsung (*direct*) yang merupakan metode rating paling sederhana

sebagai standar dimana (-) menunjukkan lebih jelek dari standar, (0) menunjukkan sama baik dengan standar, dan (+) menunjukkan lebih baik dari standar.

Tabel 2.4 Perbandingan metode-metode rating

No	Kriteria	Direct	AHP	SMART	SWING	Likert	Thurst one	Guttm an
1	Tipe aplikasi dan objek	0	+	0	0	0	-	-
2	Validitas dan Reabilitas	0	+	+	+	0	0	0
3	Daya kuantifikasi	0	0	0	0	0	-	-
4	Objektivitas pembobotan	0	+	+	+	+	0	0
5	Struktur rating	0	0	0	0	0	-	0
6	Fleksibilitas terhadap penambahan	0	+	0	0	+	+	+
7	Kemudahan dibuat	0	0	-	-	0	-	-
8	Kemudahan digunakan	0	0	0	0	-	-	-

Sumber: Halim, 2001, hal.42

2.5. ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan salah satu metode pengambilan keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, seorang profesor matematika dari University of Pittsburgh, Amerika Serikat pada awal tahun 1970-an. Perkembangan *Analytic Hierarchy Process* berawal sebagai respons terhadap kebutuhan akan alokasi dan perencanaan sumber daya yang tidak mencukupi untuk militer.²² *Analytic Hierarchy Process* adalah metode untuk memecah situasi kompleks dan tidak terstruktur menjadi bagian-bagian komponen; mengatur bagian-bagian atau variabel-variabel ini, menjadi urutan hirarki; memberikan nilai numerik kepada penilaian subjektif terhadap kepentingan relatif dari setiap variabel; dan mensintesis penilaian tersebut untuk menentukan variabel mana yang mempunyai prioritas tertinggi dan harus dilakukan untuk mempengaruhi hasil dari situasi tersebut.²³

2.5.1. Prinsip Dasar AHP

Analytic Hierarchy Process dilandasi oleh prinsip dasar manusia dalam berpikir analitis. Prinsip dasar berpikir analitis tersebut yaitu²⁴

1. Pembentukan Hirarki

Manusia mempunyai kemampuan untuk mempersepsikan sesuatu dan ide, mengidentifikasi, dan mengkomunikasikan apa yang mereka amati. Untuk pengetahuan yang detail, pikiran manusia membuat struktur dari realitas yang kompleks menjadi bagian-bagian secara hirarki sehingga manusia dapat mengintegrasikan informasi yang besar menjadi struktur masalah dan membentuk gambaran yang jelas terhadap keseluruhan sistem.

2. Penentuan Prioritas

Manusia mempunyai kemampuan mempersepsikan hubungan antara sesuatu yang mereka amati, membandingkannya pasangan sesuatu yang sama terhadap

²² Cheng, Eddy W.L. dan Heng Li, hal.30

²³ T.L. Saaty, *Decision Making for Leaders – the Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World*, RWS Publications, Pittsburgh, 1999, hal.5

²⁴ Saaty, *Decision Making for Leaders – the Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World*, hal.17.

kriteria tertentu, dan membedakan antara pasangan tersebut dengan menilai intensitas satu dengan lainnya. Intensitas tersebut disebut prioritas.

3. Konsistensi Logis

Manusia mempunyai kemampuan untuk menghubungkan objek atau ide dengan cara tertentu agar tetap koheren, yaitu berhubungan satu sama lain dan hubungan tersebut menunjukkan konsistensi.

Dalam menggunakan prinsip-prinsip dasar tersebut, *Analytic Hierarchy Process* memanfaatkan baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pikiran manusia, yaitu aspek kualitatif untuk mendefinisikan masalah dan aspek kuantitatif untuk mengekspresikan penilaian (*judgments*) dan pilihan (*preferences*).

2.5.1.1. Pembentukan Hirarki

Sistem kompleks dapat dengan mudah dimengerti dengan memecahnya menjadi elemen-elemen, menyusun elemen-elemen tersebut secara hirarki, dan mengkomposisi atau sintesis penilaian tingkat kepentingan relatif elemen-elemen tersebut pada setiap level pada hirarki ke dalam suatu set prioritas keseluruhan.²⁵ Hirarki adalah abstraksi dari struktur suatu sistem untuk mempelajari interaksi fungsi dari komponen-komponennya dan pengaruhnya terhadap keseluruhan sistem.²⁶

Hirarki dapat diklasifikasikan menjadi 2 jenis²⁷ yaitu

1. Struktural

Dalam hirarki structural, sistem kompleks disusun menjadi bagian-bagian dalam urutan dari atas ke bawah menurut *structural properties* seperti ukuran, bentuk, warna, atau usia. Hirarki struktur berhubungan erat dengan cara manusia menganalisa kompleksitas dengan memecah objek yang dipersepsikan oleh panca indra menjadi kelompok-kelompok, sub kelompok, dan kelompok yang lebih kecil.

2. Fungsional

²⁵ Saaty, *Decision Making for Leaders – the Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World*, hal.30.

²⁶ Saaty, *The Analytic Hierarchy Process*, hal.3.

²⁷ Saaty, *Decision Making for Leaders – the Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World*, hal.30.

Dalam hirarki fungsional, sistem kompleks disusun menjadi bagian-bagian menurut hubungannya yang penting. Setiap set elemen dalam hirarki fungsional menempati suatu level hirarki. Level paling atas yang disebut fokus terdiri dari hanya satu elemen yaitu tujuan keseluruhan yang luas. Level selanjutnya dapat terdiri dari beberapa elemen walaupun jumlahnya biasanya sedikit antara 5 sampai 9. Karena elemen dalam satu level akan dibandingkan satu sama lain terhadap kriteria pada level di atasnya, elemen dalam setiap level harus mempunyai *magnitude* yang sama. Apabila perbedaannya terlalu besar, harus dalam level yang berbeda.

Langkah-langkah dalam menyusun suatu hirarki adalah sebagai berikut.²⁸

1. Mengidentifikasi tujuan keseluruhan.
2. Mengidentifikasi sub tujuan dari tujuan keseluruhan.
3. Mengidentifikasi kriteria yang harus dipenuhi untuk mencapai sub tujuan dari tujuan keseluruhan.
4. Mengidentifikasi subkriteria untuk setiap kriteria
5. Mengidentifikasi *actors* yang terlibat.
6. Mengidentifikasi tujuan *actors*.
7. Mengidentifikasi kebijakan dari *actors*.
8. Mengidentifikasi pilihan atau hasil.
9. Untuk keputusan ya/tidak, keputusan yang diambil adalah yang memberikan hasil yang terbaik dan bandingan keuntungan dan biaya dari membuat keputusan tersebut dengan tidak membuat keputusan tersebut.
10. Melakukan analisis keuntungan/biaya.

Keuntungan hirarki adalah sebagai berikut.²⁹

1. Representasi hirarki dari suatu sistem dapat digunakan untuk menggambarkan bagaimana perubahan dalam prioritas pada level atas mempengaruhi prioritas dari elemen pada level bawah.
2. Hirarki memberikan informasi yang detail dari struktur dan fungsi suatu sistem pada level bawah dan memberikan *overview* dari *actors* dan tujuannya pada level atas.

²⁸ Saaty, *Decision Making for Leaders – the Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World*, hal.35.

²⁹ Saaty, *The Analytic Hierarchy Process*, hal.14.

3. Sistem natural yang disusun secara hirarki lebih efisien daripada yang disusun sebagai keseluruhan.
4. Hirarki bersifat stabil dan fleksibel. Stabil dalam arti perubahan kecil akan memberikan pengaruh yang kecil dan fleksibel dalam arti penambahan pada hirarki yang sudah terstruktur dengan baik tidak mengurangi kinerja.

2.5.1.2. Penentuan Prioritas

Prioritas adalah urutan numerik yang diukur dalam suatu skala rasio. Prioritas dapat digunakan untuk memilih alternatif yaitu alternatif dengan skala rasio terbesar. Prioritas dapat juga digunakan untuk mengalokasikan sumber daya secara proporsional kepada alternatif.³⁰

Prioritas dapat dibedakan menjadi 3 level.³¹

1. Prioritas lokal yang diperoleh dari penilaian terhadap suatu kriteria.
2. Prioritas global yang diperoleh dari perkalian dengan prioritas suatu kriteria.
3. Prioritas keseluruhan yang diperoleh dengan menjumlahkan prioritas global.

Untuk memilih alternatif diperlukan prioritas lokal dari alternatif. Untuk mensintesis prioritas lokal dari alternatif menggunakan prioritas global dari kriteria di atasnya, ada 2 *mode*, yaitu

1. *Ideal mode*

Ideal mode digunakan untuk mendapatkan satu alternatif terbaik tidak tergantung alternatif lainnya. Hal ini dilakukan untuk setiap kriteria dimana untuk setiap kriteria satu alternatif menjadi ideal dengan nilai satu. Pada *ideal mode* tingkat kepentingan bobot dari kriteria menunjukkan tingkat kepentingan yang diberikan pembuat keputusan kepada kinerja relatif dari suatu alternatif terhadap beberapa alternatif *benchmark*.

2. *Distributive mode*

Dalam *distributive mode*, bobot semua alternatif jika dijumlahkan menjadi bernilai satu. *Distributive mode* digunakan ketika ada ketergantungan antara alternatif-alternatif dan unit prioritas yang didistribusikan ke alternatif-

³⁰ Saaty, *Decision Making for Leaders – the Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World*, hal.126.

³¹ Saaty, *Decision Making for Leaders – the Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World*, hal.126.

alternatif tersebut. Pada *distributive mode* bobot dari kriteria menunjukkan tingkat kepentingan yang diberikan pembuat keputusan kepada dominasi setiap alternatif relatif terhadap semua alternatif lainnya di dalam kriteria tersebut.

Langkah pertama untuk menentukan prioritas elemen-elemen dalam suatu masalah keputusan adalah dengan membuat perbandingan berpasangan yaitu dengan membandingkan elemen-elemen berpasangan terhadap suatu kriteria. Untuk perbandingan berpasangan, bentuk yang lebih disukai adalah matriks.³² Suatu contoh matriks perbandingan berpasangan dapat dilihat pada gambar 5.1. Untuk memulai proses perbandingan berpasangan mulai dari atas hirarki untuk memilih kriteria C yang akan digunakan untuk membuat perbandingan pertama. Lalu dari level di bawahnya, pilih elemen untuk dibandingkan: A1, A2, A3, dan seterusnya. Dalam matriks tersebut bandingkan elemen A1 pada kolom sebelah kiri dengan elemen A1, A2, A3, dan seterusnya pada baris terhadap kriteria C. Lakukan untuk elemen A2 dan seterusnya.

Tabel 2.5 Contoh Matriks Perbandingan Berpasangan

C	A ₁	A ₂	...	A ₇
A ₁	1	5		
A ₂	1/5	1		
⋮	⋮			
A ₇				1

Sumber: Saaty, 1999, hal.72

Untuk mengisi matriks perbandingan berpasangan digunakan angka untuk mewakili tingkat kepentingan relatif dari suatu elemen terhadap lainnya. Tabel 2.1 menunjukkan skala dasar *Analytic Hierarchy Process* untuk perbandingan berpasangan. Skala ini mendefinisikan dan menjelaskan nilai dari 1 sampai dengan 9 yang digunakan untuk penilaian dalam membandingkan elemen dalam setiap level dari suatu hirarki terhadap suatu kriteria pada level di atasnya secara

³² Saaty, *Decision Making for Leaders – the Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World*, hal.72.

berpasangan. Pengalaman menunjukkan bahwa skala 9 unit masuk akal dan menunjukkan tingkat dimana kita dapat membedakan intensitas hubungan antara elemen-elemen.

Tabel 2.6 Skala dasar untuk perbandingan berpasangan

Intensitas Kepentingan	Definisi	Penjelasan
1	Kepentingan sama	Dua aktivitas mempunyai kontribusi yang sama terhadap tujuan
3	Kepentingan <i>moderate</i>	Pengalaman dan penilaian sedikit lebih memilih satu aktivitas daripada yang lain
5	Kepentingan kuat	Pengalaman dan penilaian secara kuat lebih memilih satu aktivitas daripada yang lain
7	Kepentingan sangat kuat	Suatu aktivitas lebih dipilih sangat kuat daripada yang lain
9	Kepentingan ekstrim	Bukti lebih memilih suatu aktivitas daripada yang lain pada tingkatan afirmasi yang tertinggi
2,4,6,8	Untuk nilai tengah dari nilai-nilai diatas	Kadang-kadang seseorang perlu menginterpolasi penilaian di tengah-tengah secara numerik karena tidak ada kata yang tepat untuk menggambarkannya
Kebalikan dari di atas	Jika aktivitas I mempunyai salah satu nilai bukan nol diatas ketika dibandingkan	Suatu perbandingan dilakukan dengan memilih elemen yang lebih kecil sebagai unit untuk mengestimasi elemen yang

Intensitas Kepentingan	Definisi	Penjelasan
	dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikan ketika dibandingkan dengan i	lebih besar sebagai perkalian dari unit tersebut
1.1-1.9	Untuk aktivitas yang seri	Ketika elemen-elemen berdekatan dan hampir tidak dapat dibedakan, nilai moderate adalah 1.3 dan ekstrim adalah 1.9

Sumber: Saaty, 1999, hal.73

Ada beberapa alasan mengapa skala perbandingan berpasangan mempunyai batas atas 9.³³

1. Pembedaan secara kualitatif sangat penting dan mempunyai elemen presisi ketika sesuatu yang dibandingkan berdekatan dalam kriteria yang digunakan dalam perbandingan.
2. Kemampuan manusia untuk membuat pembedaan secara kualitatif mempunyai 5 atribut yaitu sama, lemah, kuat, sangat kuat, dan absolut. Dalam kelima atribut tersebut ada nilai tengah ketika nilai presisi diperlukan sehingga ada total 9 nilai.
3. Metode pengklasifikasian stimuli menjadi 3 yaitu penolakan, tidak ada pembedaan, dan penerimaan. Untuk pengklasifikasian selanjutnya ketiganya dibagi menjadi 3 yaitu rendah, sedang, dan tinggi sehingga terdapat 9 pembedaan.
4. Batas psikologis 7 ± 2 dalam perbandingan menyarankan jika sesuatu yang dibandingkan hanya berbeda sedikit satu sama lain diperlukan 9 pembedaan.

Berikut ini adalah perhitungan matematis yang digunakan dalam penentuan prioritas atau bobot elemen hirarki dalam *Analytic Hierarchy Process*.³⁴ Suatu

³³ Saaty, *The Analytic Hierarchy Process*, hal.55.

³⁴ Saaty, *The Analytic Hierarchy Process*, hal.49-51.

hirarki mempunyai elemen-elemen C_1, \dots, C_n pada suatu level yang sama. Kita ingin mencari bobot elemen-elemen tersebut w_1, \dots, w_n terhadap elemen di atasnya. Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa untuk melakukan penilaian dengan perbandingan berpasangan digunakan suatu matriks. Matriks perbandingan berpasangan A mempunyai elemen-elemen matriks a_{ij} yang merupakan angka yang menunjukkan perbandingan C_i dengan C_j . Matriks A adalah matriks yang reprovokal sehingga $a_{ij} = 1/a_{ji}$ sehingga jika perbandingan berpasangan sempurna maka $a_{ik} = a_{ij} \cdot a_{jk}$ untuk semua i, j, k dan matriks A disebut konsisten. Elemen matriks A yaitu a_{ij} merupakan perbandingan bobot w_i dan w_j .

$$a_{ij} = \frac{w_i}{w_j}$$

dimana i dan $j = 1, 2, \dots, n$

Dengan demikian matriks perbandingan berpasangan dapat ditulis sebagai berikut.

Tabel 2.7 Matriks perbandingan berpasangan

A	A_1	A_2	...	A_n
A_1	w_1/w_1	w_1/w_2	...	w_1/w_n
A_2	w_2/w_1	w_2/w_2	...	w_2/w_n
\vdots	\vdots	\vdots		\vdots
A_n	w_n/w_2	w_n/w_n

Sumber: Saaty, 1988, hal.50

Apabila matriks A dikalikan dengan vektor kolom $W = (w_1, w_2, \dots, w_n)$ yang merupakan vektor pembobotan elemen hirarki, maka diperoleh persamaan berikut:

$$AW = nW$$

Jika matriks A telah diketahui dan nilai W ingin dicari, maka dapat diselesaikan dari persamaan berikut:

$$(A - nI)W = 0$$

Dari persamaan tersebut dapat dihasilkan solusi yang tidak sama dengan 0 (nol) jika dan hanya jika n merupakan nilai eigen (*eigenvalue*) dari matriks A , dan W adalah vektor eigennya (*eigenvector*).

Setelah nilai eigen $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_n$ matriks A diperoleh dan berdasarkan matriks A yang mempunyai elemen $a_{ii} = 1$, di mana $i = 1, 2, \dots, n$, maka diperoleh persamaan sebagai berikut.

$$\sum_{i=1}^n \lambda_i = n$$

Dari persamaan di atas, diperoleh bahwa semua nilai eigen mempunyai nilai 0 (nol) kecuali nilai eigen yang maksimum. Untuk penilaian yang konsisten maka didapatkan nilai eigen maksimum matriks A akan bernilai n.

Untuk memperoleh nilai matriks kolom W, maka substitusi nilai eigen maksimum pada persamaan $AW = nW$ sehingga didapat persamaan sebagai berikut.

$$AW = \lambda_{\max} W$$

atau

$$(A - \lambda_{\max} I)W = 0$$

Untuk menyelesaikan persamaan tersebut ditentukan bahwa

$$(A - \lambda_{\max} I) = 0$$

W tidak ditentukan bernilai 0 (nol) karena ingin dicari nilainya.

Dari persamaan tersebut akan didapatkan nilai λ_{\max} dan jika disubstitusikan ke persamaan $(A - \lambda_{\max} I)W = 0$ serta ditambahkan dengan persamaan

$$\sum_{i=1}^n w_i^2 = 1$$

maka akan diperoleh nilai elemen vektor W, yang akan merupakan bobot elemen hirarki.

Berikut ini adalah contoh perhitungan bobot elemen hirarki. Suatu hirarki mempunyai elemen A_1 dan A_2 dimana berdasarkan perbandingan berpasangan terhadap kriteria C pada level di atasnya diperoleh matriks sebagai berikut

Tabel 2.8 Matriks perbandingan berpasangan contoh perhitungan bobot

C	A_1	A_2
A_1	1	4
A_2	1/4	1

Berlaku persamaan sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 A - nI &= 0 \\
 \begin{bmatrix} 1 & 4 \\ 1/4 & 1 \end{bmatrix} - n \begin{bmatrix} 1 & 0 \\ 0 & 1 \end{bmatrix} &= 0 \\
 \begin{bmatrix} 1 & 4 \\ 1/4 & 1 \end{bmatrix} - \begin{bmatrix} n & 0 \\ 0 & n \end{bmatrix} &= 0 \\
 \begin{bmatrix} 1-n & 4 \\ 1/4 & 1-n \end{bmatrix} &= 0 \\
 (1-n)^2 - 1 &= 0 \\
 1 - 2n + n^2 - 1 &= 0 \\
 n^2 - 2n &= 0 \\
 n_1 = 0, n_2 = 2
 \end{aligned}$$

Untuk mendapatkan bobot digunakan nilai eigen maksimum yaitu $n = 2$. Nilai eigen tersebut akan disubstitusikan ke persamaan berikut.

$$\begin{aligned}
 (A - \lambda_{\max} I)W &= 0 \\
 \left(\begin{bmatrix} 1 & 4 \\ 1/4 & 1 \end{bmatrix} - 2 \begin{bmatrix} 1 & 0 \\ 0 & 1 \end{bmatrix} \right) \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \end{bmatrix} &= 0 \\
 \begin{bmatrix} 1-2 & 4 \\ 1/4 & 1-2 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \end{bmatrix} &= 0 \\
 \begin{bmatrix} -1 & 4 \\ 1/4 & -1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \end{bmatrix} &= 0 \\
 -w_1 + 4w_2 = 0 \text{ dan } 1/4 w_1 - w_2 = 0
 \end{aligned}$$

Dari kedua persamaan tersebut didapat bahwa $w_1 = 4 w_2$ yang dependen linear. Oleh karena itu dilakukan normalisasi $w_1^2 + w_2^2 = 1$ sehingga didapat persamaan sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 (4w_2)^2 + (w_2)^2 &= 1 \\
 16 w_2^2 + w_2^2 &= 1 \\
 17 w_2^2 &= 1 \\
 w_2 &= \pm 0,24
 \end{aligned}$$

Karena bobot bernilai positif maka dipilih $w_2 = 0,24$ dan $w_1 = 4(0,24) = 0,97$.

Karena jumlah semua bobot harus bernilai 1 maka w_1 dan w_2 dinormalisasi yaitu dengan dibagi dengan $w_1 + w_2$ sehingga didapat bobot sebagai berikut

$$w_1 = \frac{0,97}{0,24 + 0,97} = 0,8$$

$$w_2 = \frac{0,24}{0,24 + 0,97} = 0,2$$

dimana w_1 adalah bobot elemen A_1 dan w_2 adalah bobot elemen A_2 .

Untuk menyederhanakan perhitungan bobot elemen hirarki dilakukan langkah-langkah sebagai berikut.

1. Menjumlahkan nilai tiap kolom pada matriks perbandingan berpasangan. Dengan contoh yang sama didapat matriks sebagai berikut.

Tabel 2.9 Matriks langkah 1 contoh perhitungan bobot

C	A_1	A_2
A_1	1	4
A_2	1/4	1
Jumlah kolom	1,25	5

2. Membagi nilai a_{ij} pada tiap kolom matriks dengan jumlah kolom tersebut sehingga diperoleh matriks yang dinormalisasi.

Tabel 2.10 Matriks langkah 2 contoh perhitungan bobot

C	A_1	A_2
A_1	0,8	0,8
A_2	0,2	0,2
Jumlah kolom	1,25	5

3. Menjumlahkan nilai tiap baris pada matriks normalisasi dan membaginya dengan jumlah elemen tiap baris. Hasilnya adalah bobot/prioritas yang ingin dicari.

Tabel 2.11 Matriks langkah 3 contoh perhitungan bobot

C	A1	A2	Jumlah baris
A1	0,8	0,8	1,6
A2	0,2	0,2	0,4
Jumlah kolom	1,25	5	

Dengan demikian diperoleh bobot sebagai berikut

$w_1 = 1,6/2 = 0,8$ yang merupakan bobot elemen A_1

$w_2 = 0,4/2 = 0,2$ yang merupakan bobot elemen A_2

Penentuan prioritas atau bobot mempunyai 2 fungsi utama.³⁵

1. Memeringkatkan elemen sehingga elemen kunci dapat diketahui. Dalam bisnis elemen kunci tersebut diperlukan untuk ukuran kunci kinerja bisnis.
2. Memberi bobot pada elemen kunci sehingga membantu dalam membuat keputusan yang lebih akurat.

2.5.1.3. Konsistensi Logis

Konsistensi dapat berarti 2 hal. Pertama, konsistensi berarti ide atau objek yang sama dikelompokkan berdasarkan homogenitas dan relevansi. Sebagai contoh, anggur dan kelereng dapat dikelompokkan menjadi satu apabila bundar adalah kriteria yang relevan dan bukan rasa sebagai kriteria. Arti kedua dari konsistensi adalah bahwa intensitas hubungan antara ide atau objek berdasarkan kriteria tertentu menjustifikasi satu sama lain dalam cara yang logis. Sebagai contoh, apabila manis sebagai kriteria, madu dinilai 5 kali lebih manis daripada gula, dan gula dinilai 2 kali lebih manis daripada permen, maka madu harus dinilai 10 kali lebih manis daripada permen. Jika tidak, maka penilaian tersebut tidak konsisten.

Analytic Hierarchy Process mengukur konsistensi keseluruhan dari penilaian dengan menggunakan rasio inkonsistensi. Nilai rasio inkonsistensi harus bernilai lebih kecil atau sama dengan 5% untuk matriks 3x3, 9% untuk matriks 4x4, dan 10% untuk matriks yang lebih besar.³⁶

³⁵ Cheng, Eddy W.L. dan Heng Li, hal.30.

³⁶ Saaty, *Decision Making for Leaders – the Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World*, hal.81.

Berikut ini adalah rumus-rumus yang digunakan untuk mengukur konsistensi penilaian.³⁷

Untuk mengukur konsistensi perbandingan berpasangan digunakan Rasio Konsistensi atau *Consistency Ratio* (CR). Rasio Konsistensi merupakan perbandingan CI dengan rata-rata RI. Rasio Konsistensi dapat dirumuskan sebagai berikut.

$$CR = \frac{CI}{\text{rata-rata RI}}$$

Indeks Konsistensi atau *Consistency Index* (CI) adalah deviasi dari konsistensi. Indeks Konsistensi dapat dirumuskan sebagai berikut.

$$CI = \frac{(\lambda_{\text{maks}} - n)}{(n - 1)}$$

dimana:

CI = Indeks Konsistensi

λ_{maks} = nilai eigen maksimum

n = ukuran matriks

Indeks Acak atau *Random Index* (RI) adalah Indeks Konsistensi dari matriks resiprokal yang ditentukan secara acak. Pada Tabel 2.10 dapat dilihat rata-rata RI untuk berbagai ukuran matriks.

Tabel 2.12 Rata-rata RI untuk berbagai ukuran matriks

Ukura n Matri ks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Rata- rata RI	0, 00	0, 00	0, 58	0, 90	1, 12	1, 24	1, 32	1, 41	1, 45	1, 49	1, 51	1, 48	1, 56	1, 57	1, 59

Sumber: Saaty, 1988, hal.21.

³⁷ Saaty, *The Analytic Hierarchy Process*, hal.21.

Berikut ini adalah contoh perhitungan Rasio Konsistensi. Suatu vektor prioritas $[0,59 \ 0,25 \ 0,11 \ 0,05]$ dihitung dari matriks perbandingan berpasangan berikut ini.

$$\begin{bmatrix} 1 & 5 & 6 & 7 \\ 1/5 & 1 & 4 & 6 \\ 1/6 & 1/4 & 1 & 4 \\ 1/7 & 1/6 & 1/4 & 1 \end{bmatrix}$$

Perbandingan berpasangan akan diuji konsistensinya dengan Rasio Konsistensi. Pertama-tama λ_{maks} perlu dihitung dengan langkah-langkah sebagai berikut.

1. Mengalikan matriks perbandingan berpasangan dengan vektor prioritas

$$\begin{bmatrix} 1 & 5 & 6 & 7 \\ 1/5 & 1 & 4 & 6 \\ 1/6 & 1/4 & 1 & 4 \\ 1/7 & 1/6 & 1/4 & 1 \end{bmatrix} [0,59 \ 0,25 \ 0,11 \ 0,05] = [2,85 \ 1,11 \ 0,47 \ 0,20]$$

2. Membagi elemen vektor hasil perhitungan no.1 dengan elemen vektor prioritas dan merata-ratanya. Hasil rata-ratanya adalah λ_{maks} .

$$\lambda_{\text{maks}} = \frac{2,85/0,59 + 1,11/0,25 + 0,47/0,11 + 0,20/0,05}{4} = 4,39$$

Selanjutnya CI dapat dihitung sebagai berikut.

$$CI = (4,39 - 4)/3 = 0,13$$

Rata-rata RI untuk $n = 4$ adalah 0,90 sehingga CR dapat dihitung sebagai berikut.

$$CR = 0,13/0,90 = 0,14$$

Karena CR lebih besar dari 0,09 untuk matriks 4x4 maka perbandingan berpasangan tidak konsisten.

Setelah menghitung konsistensi perbandingan berpasangan pada setiap level hirarki, konsistensi keseluruhan hirarki juga perlu dihitung. Konsistensi

keseluruhan hirarki juga dapat dihitung dengan menggunakan Rasio Konsistensi Hirarki atau *Consistency Ratio of the Hierarchy* (CRH).

Sebagai contoh

Suatu hirarki mempunyai 6 kriteria pada level pertama dengan vektor prioritas [0,32 0,14 0,03 0,13 0,23 0,14] dan CI = 0,298 dan mempunyai 3 alternatif pada level kedua dengan vektor CI [0,025 0 0 0,105 0 0,025]. Rata-rata RI untuk matriks level 3 adalah 0,58 dan untuk matrik level 6 adalah 1,24. Hirarki tersebut diuji konsistensinya dengan Rasio Konsistensi Hirarki atau CRH.

CRH dapat dihitung dengan langkah-langkah sebagai berikut.³⁸

1. Menjumlahkan CI level pertama dengan hasil perkalian vektor prioritas level pertama dalam bentuk matriks baris dengan vektor CI level kedua dalam bentuk matriks kolom.

$$0,298 + [0,32 \ 0,14 \ 0,03 \ 0,13 \ 0,23 \ 0,14] \begin{bmatrix} 0,025 \\ 0 \\ 0 \\ 0,105 \\ 0 \\ 0,025 \end{bmatrix} = 0,323$$

2. Menjumlahkan RI level pertama dengan hasil perkalian vektor prioritas level pertama dalam bentuk matriks baris dengan vektor RI level kedua dalam bentuk matriks kolom.

$$1,24 + [0,32 \ 0,14 \ 0,03 \ 0,13 \ 0,23 \ 0,14] \begin{bmatrix} 0,58 \\ 0,58 \\ 0,58 \\ 0,58 \\ 0,58 \\ 0,58 \end{bmatrix} = 1,82$$

³⁸ Saaty, *The Analytic Hierarchy Process*, hal.84.

3. Membagi hasil perhitungan no.1 dengan hasil perhitungan no.2. Hasilnya adalah Rasio Konsistensi Hirarki. Rasio Konsistensi Hirarki harus lebih kecil atau sama dengan 10%.

$$CRH = 0,323/1,82 = 0,18$$

Karena CRH lebih besar dari 0,1 maka hirarki tersebut tidak konsisten.

2.5.2. Tujuh Pilar AHP

Tujuh Pilar dari *Analytic Hierarchy Process* adalah sebagai berikut.³⁹

1. Skala rasio

Rasio adalah nilai relatif atau hasil bagi a/b dari dua jumlah a dan b yang sama. Jika dua rasio a/b dan c/d sama disebut proportional. Skala rasio adalah suatu set angka yang selalu sama di bawah suatu transformasi yang sama (perkalian dengan suatu konstanta positif). Bobot dari suatu set objek dapat distandarisasi dengan melakukan normalisasi sehingga tidak perlu dispesifikasi satuan dari bobot tersebut. Bentuk standar tersebut adalah ukuran yang tidak mempunyai satuan dan merupakan angka absolut.

2. Perbandingan berpasangan dan skala dasar

Untuk membandingkan dua hal digunakan suatu nilai dasar dari skala absolut 1-9 untuk mewakili rasio perbandingannya (lihat tabel 2.1). Skala absolut tersebut adalah pendekatan bilangan bulat (*integer*) dari rasio tersebut. Hal ini merupakan fakta dasar pendekatan pengukuran relatif (*relative measurement*) dalam *Analytic Hierarchy Process* dan perlunya skala dasar. Skala 1-9 digunakan karena secara kualitatif orang mempunyai kemampuan untuk membedakan respons mereka terhadap stimuli menjadi 3 kategori yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Selain itu masing-masing kategori dibedakan intensitasnya menjadi tinggi, rendah, dan sedang sehingga membuat 9 pembagian.

3. Sensitivitas vektor eigen

Sensitivitas vektor eigen membatasi jumlah elemen dalam setiap set perbandingan dan membutuhkan homogenitas. Oleh karena itu untuk

³⁹ T.L. Saaty, "*The Seven Pillars of the Analytic Hierarchy Process*", Proceedings of the Fourth International Symposium on the Analytic Hierarchy Process, Kobe, 1999, hal.1-15.

mengetahui seberapa kurang pentingnya a daripada b digunakan kebalikan dari seberapa lebih pentingnya b daripada a.

4. Homogenitas dan Klusterisasi

Homogenitas dan klusterisasi digunakan untuk memperluas skala dasar dari suatu kelompok ke kelompok berikutnya yang akan memperluas skala 1-9 menjadi 1-tak terhingga.

5. Sintesis

Sintesis digunakan untuk membuat suatu skala unidimensional dari skala multidimensional dengan menggunakan normalisasi skala rasio.

6. Mempertahankan dan mengubah urutan (*rank preservation and reversal*)

Pada pembobotan dapat terjadi perubahan urutan bobot apabila dimasukkan kriteria atau alternatif baru terutama pada pengukuran absolut (*absolute measurement*). Untuk mempertahankan urutan digunakan *ideal mode* sedangkan *distributive mode* memperbolehkan perubahan urutan.

7. Penilaian kelompok

Penilaian kelompok diperoleh dengan menggabungkan penilaian-penilaian individu terhadap suatu set alternatif keputusan.

2.5.3. Pengukuran Relatif dan Absolut dalam AHP

Manusia dapat membuat 2 jenis perbandingan, yaitu absolut dan relatif. Dalam perbandingan absolut, orang membandingkan alternatif dengan standar dalam ingatan mereka yang didapat dari pengalaman. Dalam perbandingan relatif, orang membandingkan alternatif berpasangan berdasarkan atribut yang umum.⁴⁰

Dalam *Analytic Hierarchy Process* kedua jenis perbandingan tersebut dapat digunakan untuk mengurutkan alternatif. Untuk mengurutkan alternatif, *Analytic Hierarchy Process* mempunyai 3 jenis *mode*⁴¹, yaitu

1. Relatif

Mode ini mengurutkan alternatif dengan membandingkan secara berpasangan alternatif-alternatif tersebut.

2. Absolut

⁴⁰ Saaty, *Decision Making for Leaders – the Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World*, hal.136.

⁴¹ Saaty, “*The Seven Pillars of the Analytic Hierarchy Process*”, hal.2.

Mode ini mengurutkan alternatif yang jumlahnya tidak terbatas satu per satu dengan suatu skala intensitas untuk setiap kriteria.

3. *Benchmarking*

Mode ini mengurutkan alternatif dengan menggunakan suatu alternatif yang sudah diketahui dan membandingkan alternatif lainnya dengan alternatif tersebut.

Mode relatif dikenal dengan pengukuran relatif (*relative measurement*). Pada pengukuran relatif, pembuat keputusan melakukan perbandingan berpasangan pada alternatif terhadap setiap kriteria dengan menyatakan preferensi pada setiap pasang alternatif dengan skala dasar 1-9 dalam perbandingan berpasangan. Skala rasio dari nilai relatif akan diperoleh dari matriks perbandingan berpasangan sehingga terbentuk urutan alternatif.⁴² Hirarki untuk pengukuran relatif terdiri dari kriteria, sub kriteria, dan alternatif yang bobotnya didapat dari perbandingan berpasangan.

Mode absolut dikenal dengan pengukuran absolut. Pengukuran absolut (*absolute measurement*) yang sering disebut *rating* digunakan untuk memeringkatkan alternatif independen sekaligus berdasarkan *rating intensities* untuk tiap-tiap kriteria. Dalam pengukuran absolut, hirarki dibentuk ke dalam kriteria dan sub-kriteria yang selanjutnya dibagi ke dalam level intensitas. Level intensitas adalah *range* variasi dari kriteria yang membedakan kualitas suatu alternatif berdasarkan suatu kriteria. Suatu intensitas dapat berupa *range* nilai numerik jika kriteria dapat diukur atau secara kualitatif.⁴³ Sebagai contoh untuk kriteria *profit*, level intensitas bisa berupa <\$5.000.000, \$5.000.0000 – \$10.000.0000, dan >\$10.000.000 (kuantitatif) atau tinggi, sedang, dan rendah (kualitatif). Bobot setiap level intensitas juga didapat dari perbandingan berpasangan. Untuk mendapatkan rating keseluruhan alternatif, bobot alternatif berdasarkan level intensitas dari semua kriteria dijumlahkan untuk setiap alternatif.

⁴² Saaty, *Decision Making for Leaders – the Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World*, hal.295.

⁴³ Saaty, *Decision Making for Leaders – the Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World*, hal.136.

Pengukuran absolut sebaiknya digunakan jika alternatif lebih banyak daripada 9 karena perbandingan berpasangan alternatif pada pengukuran relatif akan sangat rumit untuk alternatif lebih banyak daripada 9.

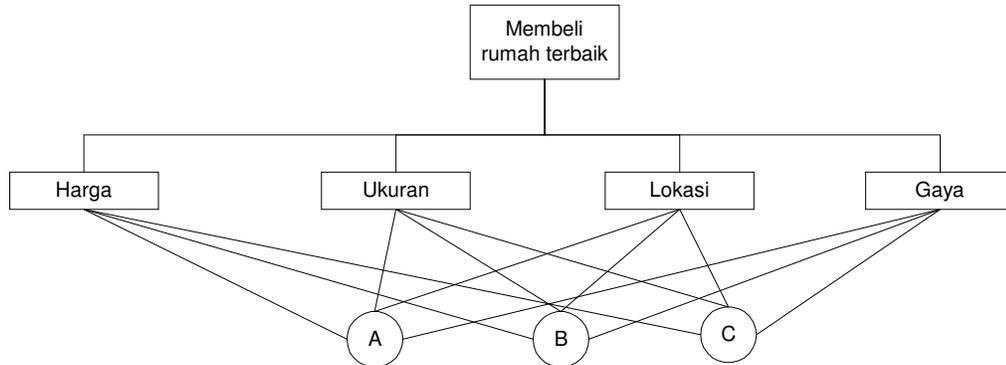
2.5.4. Langkah-Langkah AHP

Langkah-langkah *Analytic Hierarchy Process* adalah sebagai berikut.⁴⁴

1. Mendefinisikan masalah dan spesifikasi penyelesaian yang diinginkan.
2. Membentuk hirarki dari sudut pandang manajerial keseluruhan.
3. Membentuk matriks perbandingan berpasangan dari kontribusi relevan suatu level elemen hirarki terhadap level elemen hirarki di atasnya.
4. Mendapatkan penilaian yang diperlukan untuk melengkapi matriks di langkah 3.
5. Dengan mengumpulkan data perbandingan berpasangan, didapat prioritas dan konsistensi diuji.
6. Lakukan langkah 3, 4, dan 5 untuk setiap level dan pengelompokkan dalam hirarki.
7. Menggunakan komposisi hirarki (sintesis) untuk membobotkan vektor prioritas keseluruhan untuk elemen terbawah pada hirarki.
8. Mengevaluasi konsistensi untuk keseluruhan hirarki.

Berikut ini adalah contoh langkah-langkah *Analytic Hierarchy Process* keputusan membeli rumah dengan menggunakan pengukuran relatif. Perhitungan prioritas dan rasio konsistensi tidak ditampilkan karena contoh perhitungan sudah ditampilkan dalam contoh sebelumnya. Hirarki keputusan membeli rumah mempunyai tujuan membeli rumah terbaik dengan 4 kriteria yaitu harga, ukuran, lokasi, dan gaya. Terdapat 3 pilihan alternatif yaitu A, B, C. Penyelesaian yang diinginkan adalah bobot setiap alternatif dan memilih rumah dengan bobot tertinggi. Hirarki keputusan membeli rumah dengan menggunakan pengukuran relatif adalah sebagai berikut.

⁴⁴ Saaty, *Decision Making for Leaders – the Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World*, hal.94.



Gambar 2.3 Hirarki keputusan membeli rumah terbaik dengan pengukuran relatif

Berikut adalah perbandingan berpasangan kriteria membeli rumah terbaik dan prioritas setiap kriteria terhadap tujuan yang didapat dari perbandingan berpasangan.

Tabel 2.13 Perbandingan berpasangan kriteria hirarki membeli rumah terbaik

Membeli rumah terbaik	Harga	Ukuran	Lokasi	Gaya	Prioritas
Harga	1	2	2	4	0,419
Ukuran	$\frac{1}{2}$	1	$\frac{1}{2}$	4	0,210
Lokasi	$\frac{1}{2}$	2	1	4	0,297
Gaya	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	1	0,074

CR = 0,05

CR lebih kecil atau sama dengan 0,09 untuk matriks 4x4 maka perbandingan berpasangan kriteria terhadap tujuan konsisten.

Berikut ini adalah matriks perbandingan berpasangan alternatif terhadap setiap kriteria dan prioritas alternatif tersebut terhadap kriteria tersebut yang didapat dari perbandingan berpasangan.

Tabel 2.14 Perbandingan berpasangan alternatif terhadap kriteria harga

Harga	A	B	C	Prioritas
A	1	1/2	1/5	0,117
B	2	1	1/4	0,200
C	3	4	1	0,683

CR = 0,02

Tabel 2.15 Perbandingan berpasangan alternatif terhadap kriteria ukuran

Ukuran	A	B	C	Prioritas
A	1	3	4	0,625
B	1/3	1	2	0,238
C	1/4	1/2	1	0,136

CR = 0,02

Tabel 2.16 Perbandingan berpasangan alternatif terhadap kriteria lokasi

Lokasi	A	B	C	Prioritas
A	1	3	5	0,637
B	1/3	1	3	0,258
C	1/5	1/3	1	0,105

CR = 0,04

Tabel 2.17 Perbandingan berpasangan alternatif terhadap kriteria gaya

Gaya	A	B	C	Prioritas
A	1	3	2	0,540
B	1/3	1	1/2	0,163
C	1/2	2	1	0,297

CR = 0,01

Semua CR lebih kecil atau sama dengan 0,05 untuk matriks 3x3 maka perbandingan berpasangan alternatif terhadap kriteria konsisten.

Berikut ini adalah sintesis untuk memperoleh prioritas keseluruhan alternatif. Prioritas keseluruhan alternatif didapat dari jumlah hasil kali antara bobot alternatif terhadap kriteria dengan bobot kriteria tersebut.

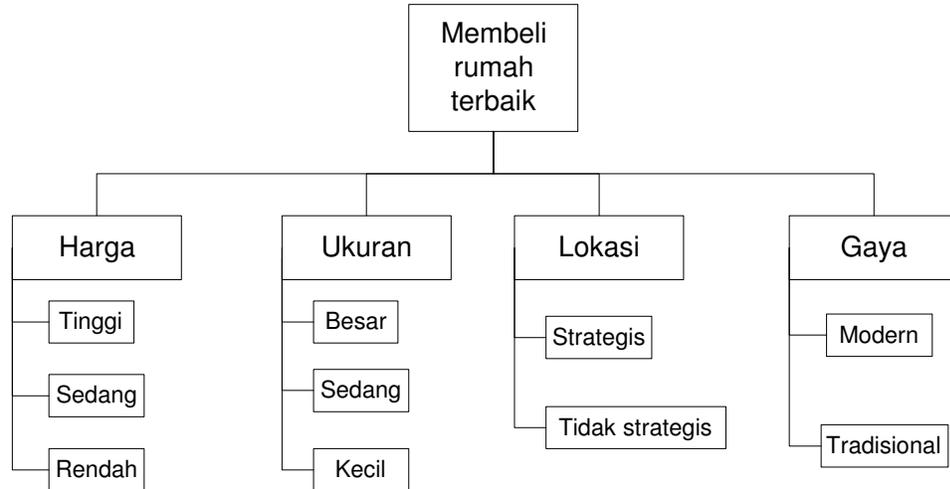
Tabel 2.18 Prioritas keseluruhan alternatif membeli rumah terbaik dengan pengukuran relatif

	Harga (0,419)	Ukuran (0,210)	Lokasi (0,297)	Gaya (0,074)	Prioritas keseluruhan
A	0,117	0,625	0,637	0,540	0,409
B	0,200	0,238	0,258	0,163	0,223
C	0,683	0,136	0,105	0,297	0,368

CRH = 0,04

Dengan demikian Rumah A dengan prioritas tertinggi yaitu 0,424 merupakan rumah terbaik untuk dibeli. CRH lebih kecil atau sama dengan 0,1 sehingga hirarki secara keseluruhan konsisten.

Berikut ini adalah contoh langkah-langkah *Analytic Hierarchy Process* keputusan membeli rumah dengan menggunakan pengukuran absolut. Perhitungan prioritas dan rasio konsistensi tidak ditampilkan karena contoh perhitungan sudah ditampilkan dalam contoh sebelumnya. Hirarki keputusan membeli rumah mempunyai tujuan membeli rumah terbaik dengan 4 kriteria yaitu harga, ukuran, lokasi, dan gaya. Untuk setiap kriteria terdapat skala intensitas untuk menilai alternatif. Untuk kriteria harga terdapat skala intensitas tinggi, sedang, dan rendah. Untuk kriteria ukuran terdapat skala intensitas besar, sedang, dan kecil. Untuk kriteria lokasi terdapat skala intensitas strategis dan tidak strategis. Untuk kriteria gaya terdapat skala intensitas modern dan tradisional. Terdapat 3 pilihan alternatif yaitu A, B, C. Penyelesaian yang diinginkan adalah bobot setiap alternatif dan memilih rumah dengan bobot tertinggi. Berikut ini adalah hirarki untuk keputusan membeli rumah dengan pengukuran absolut.



Gambar 2.4 Hirarki keputusan membeli rumah terbaik dengan pengukuran absolut

Pada hirarki pengukuran absolut, selain pada kriteria perbandingan berpasangan juga dilakukan pada skala intensitas. Perbandingan berpasangan kriteria terhadap tujuan dapat dilihat pada contoh pengukuran relatif. Berikut ini adalah perbandingan berpasangan skala intensitas terhadap kriteria dan prioritas skala intensitas terhadap kriteria. Untuk mendapatkan prioritas *ideal mode*, prioritas skala intensitas terhadap kriteria dikali dengan bobot kriteria tersebut dan hasilnya dibagi dengan nilai terbesar.

Tabel 2.19 Perbandingan berpasangan skala intensitas terhadap kriteria harga

Harga	Tinggi	Sedang	Rendah	Prioritas
Tinggi	1	1/3	1/7	0,088
Sedang	3	1	1/3	0,243
Rendah	7	3	1	0,669

CR = 0,01

Tabel 2.20 Prioritas *ideal mode* skala intensitas untuk kriteria harga

	Prioritas x 0,419	Dibagi dengan nilai terbesar
Tinggi	0,037	0,132
Sedang	0,102	0,363
Rendah	0,280	1,000

Tabel 2.21 Perbandingan berpasangan skala intensitas terhadap kriteria ukuran

Ukuran	Besar	Sedang	Kecil	Prioritas
Besar	1	3	7	0,659
Sedang	1/3	1	4	0,263
Kecil	1/7	¼	1	0,079

CR = 0,01

Tabel 2.22 Prioritas *ideal mode* skala intensitas untuk kriteria ukuran

	Prioritas x 0,210	Dibagi dengan nilai terbesar
Besar	0,138	1
Sedang	0,055	0,399
Kecil	0,017	0,120

Tabel 2.23 Perbandingan berpasangan skala intensitas terhadap kriteria lokasi

Lokasi	Strategis	Tidak strategis	Prioritas
Strategis	1	5	0,833
Tidak strategis	1/5	1	0,167

CR = 0,00

Tabel 2.24 Prioritas *ideal mode* skala intensitas untuk kriteria lokasi

	Prioritas x 0,297	Dibagi dengan nilai terbesar
Strategis	0,062	1
Tidak Strategis	0,012	0,2

Tabel 2.25 Perbandingan berpasangan skala intensitas terhadap kriteria gaya

Gaya	Modern	Tradisional	Prioritas
Modern	1	3	0,750
Tradisional	1/3	1	0,250

CR = 0,00

Tabel 2.26 Prioritas *ideal mode* skala intensitas untuk kriteria gaya

	Prioritas x 0,074	Dibagi dengan nilai terbesar
Modern	0,056	1
Tradisional	0,019	0,333

Semua CR lebih kecil atau sama dengan 0,05 untuk matriks 3x3 atau lebih kecil maka perbandingan berpasangan skala intensitas terhadap kriteria konsisten.

Berikut ini adalah bobot keseluruhan alternatif yang didapat dari jumlah hasil kali bobot skala intensitas terhadap kriteria dalam *ideal mode* dengan bobot kriteria tersebut.

Tabel 2.27 Prioritas keseluruhan alternatif membeli rumah terbaik dengan pengukuran absolut

	Harga (0,419)	Ukuran (0,210)	Lokasi (0,297)	Gaya (0,074)	Total
A	Tinggi	Besar	Strategis	Modern	0,573
B	Sedang	Besar	Tidak strategis	Tradisional	0,244
C	Rendah	Sedang	Tidak strategis	Modern	0,183

CRH = 0,05

Dengan demikian Rumah A dengan prioritas tertinggi yaitu 0,424 merupakan rumah terbaik untuk dibeli. Karena CRH lebih kecil atau sama dengan 0,1 maka hirarki secara keseluruhan konsisten.

2.5.5. Keunggulan AHP

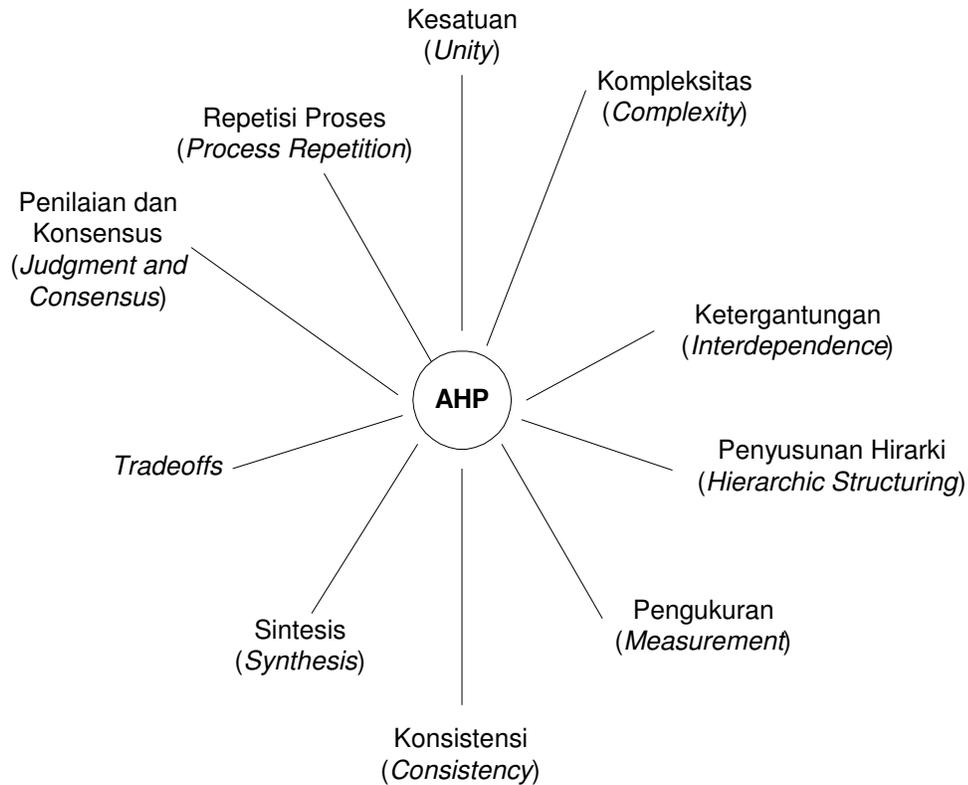
Keunggulan *Analytic Hierarchy Process* adalah sebagai berikut.⁴⁵

1. Kesatuan (*Unity*)
Analytic Hierarchy Process memberikan model yang tunggal, mudah dimengerti, fleksibel untuk masalah yang luas dan tidak terstruktur.
2. Kompleksitas (*Complexity*)
Analytic Hierarchy Process mengintegrasikan pendekatan deduktif dan sistem dalam memecahkan masalah kompleks.
3. Ketergantungan (*Interdependence*)
Analytic Hierarchy Process berhubungan dengan *interdependence* dari elemen-elemen sistem dan tidak berdasarkan berpikir linear.
4. Penyusunan Hirarki (*Hierarchic Structuring*)
Analytic Hierarchy Process merefleksikan kecenderungan natural pikiran untuk menyusun elemen-elemen sistem ke dalam level yang berbeda dan mengelompokkan elemen-elemen yang sama pada setiap level.
5. Pengukuran (*Measurement*)
Analytic Hierarchy Process memberikan skala untuk mengukur satuan yang tidak dapat diukur (*intangibles*) dan metode untuk menentukan prioritas.
6. Konsistensi (*Consistency*)
Analytic Hierarchy Process menghitung konsistensi logis dari penilaian yang digunakan dalam menentukan prioritas.
7. Sintesis (*Synthesis*)
Analytic Hierarchy Process memberikan estimasi keseluruhan dari lebih dipilihnya setiap alternatif.
8. *Tradeoffs*
Analytic Hierarchy Process ikut mempertimbangkan prioritas relatif dalam suatu sistem dan membuat orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.
9. Penilaian dan Konsensus (*Judgment and Consensus*)
Analytic Hierarchy Process tidak berdasarkan konsensus tetapi mensintesis representasi hasil dari penilaian yang bermacam-macam.

⁴⁵ Saaty, *Decision Making for Leaders – the Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World*, hal.25.

10. Repetisi Proses (*Process Repetition*)

Analytic Hierarchy Process membuat orang mampu untuk menyempurnakan definisi mereka terhadap masalah dan meningkatkan penilaian dan pemahaman mereka melalui repetisi.



Gambar 2.5 Keunggulan *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

(Sumber: Saaty, 1999, hal.25)

2.5.6. Kelemahan AHP

Analytic Hierarchy Process mempunyai beberapa kelemahan sebagai berikut.⁴⁶

1. Ambiguitas pada prosedur penanyaan dan penggunaan skala rasio.
2. Ketidakpastian tidak diperhitungkan ketika memetakan persepsi ke dalam bentuk numerik.

⁴⁶ Djemi, Perancangan Kriteria Utama dan Subkriteria Untuk Penilaian Kinerja Manajemen Pemeliharaan di Industri Farmasi Menggunakan Metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP), Skripsi S1, Fakultas Teknik Universitas Indonesia, 2003, hal.21.

3. Subyektivitas dan preferensi pengambil keputusan masih merupakan pengaruh besar pada keputusan akhir.
4. Proses AHP yang sederhana menjebak orang menjadi pengguna yang “dangkal”, maksudnya AHP langsung digunakan tanpa mengkaji premis yang dituntut telah memuaskan atau belum.

3. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

3.1. PROFIL PT.BANK INTERNATIONAL INDONESIA

3.1.1. Sejarah PT. Bank International Indonesia

BII didirikan sebagai bank komersial di Jakarta pada tahun 1959. Di tahun 1980, BII melakukan merger dengan PT. Bank Tabungan Untuk Umum 1859 yang beroperasi di Surabaya. Pada tahun 1988, BII menjadi bank umum devisa dan memperoleh izin untuk menjalankan bisnis dan pelayanannya untuk mendukung ekspor – impor dan bisnis perdagangan valuta asing. BII menjadi perusahaan terbuka di tahun 1989 dan terdaftar di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya.

Krisis moneter yang mulai melanda Indonesia di awal tahun 1997 memberikan imbas yang luar biasa pada sektor perbankan, termasuk diantaranya berdampak pada kinerja BII. Selama periode 1999 – 2002, banyak langkah yang telah diambil BII untuk meningkatkan kinerja keuangannya, antara lain mengikuti program rekapitulasi bank yang dikoordinir oleh BPPN juga melakukan dua kali right issue.

Pada tanggal 15 Desember 2003, konsorsium Sorac yang terdiri dari Temasec Singapore, Kookmin Bank Korea dan DBS Singapore, membeli 51% saham BII. Momentum ini merupakan awal baru bagi perubahan bisnis secara fundamental. Seiring dengan perubahan manajemen dan sebagai perwujudan dari komitmen, BII telah melewati proses strategic review yang berdasarkan pada potensi pasar dan kemampuan kompetitif BII sendiri.

Sampai dengan April tahun 2006, BII memiliki 66 cabang utama dengan 4 diantaranya berada di luar negeri dan lebih dari 173 cabang pembantu. BII memiliki jaringan perbankan online di seluruh Indonesia, yang didukung dengan 719 unit ATM termasuk lebih dari 15 cash deposit machine dan 6 ATM yang dapat melakukan penarikan mata uang Dollar Amerika. Jaringan ini terhubung ke lebih dari 3300 ATM ALTO yang tersebar di seluruh Indonesia, serta lebih dari 8000 ATM Cirrus di seluruh dunia. Kartu ATM BII dapat juga berfungsi sebagai debit card yang dapat digunakan di 5,6 Juta merchant yang tersebar di seluruh dunia.

3.1.2. Logo PT.Bank International Indonesia



Dua titik merah yang terhubung, melambangkan interaksi manusia yang saling berkomunikasi dan bertatap muka. Melalui interaksi dan komunikasi ini, BII dapat mengenal nasabahnya dengan baik, menjalin kemitraan, dan kerjasama bisnis yang menguntungkan.

Warna merah menggambarkan bahwa BII memiliki kepribadian perusahaan yang cerdas, kreatif, inovatif dan tajam dalam menangkap dan memuaskan kebutuhan nasabah. Warna huruf "B" dan "I" menggunakan warna merah tua (maroon) - yang melambangkan kedewasaan dan kematangan (maturity) serta keyakinan (confidence) yang dimiliki BII, sekaligus juga merefleksikan sosok BII yang peduli dan penuh perhatian.

3.1.3. Visi dan Misi PT.Bank International Indonesia

3.1.3.1. Visi perusahaan

Menjadi bank lokal komersial terbaik di Indonesia yang diakui memiliki kualitas, pelayanan dan inovasi produk berstandar internasional

3.1.3.2. Misi perusahaan

- **Pasar Finansial**

Menyiapkan diri sebagai contoh institusi yang terpercaya di Indonesia

- **Komunitas**

Berkontribusi untuk mengembangkan area operasi sekitarnya

- **Pelanggan**

Memastikan kepuasan pelanggan melalui pelayanan dan produk yang sangat memuaskan

- **Pemegang Saham**

Memberikan nilai lebih yang sangat baik kepada pemegang saham

- **Karyawan**

Menyediakan perkembangan karir untuk karyawan yang kompeten dan loyal

3.1.4. Nilai-Nilai Perusahaan, Kepribadian, dan Kompetensi Inti Karyawan

3.1.4.1. Nilai-nilai perusahaan

- **Transparansi**

Terus terang, terbuka, komunikasi yang jelas

- **Integritas**

Taat terhadap prinsip, jujur dan bertanggung jawab

- **Profesionalisme**

Sikap kehati-hatian berorientasi pada prestasi, memiliki motivasi serta komitmen tinggi terhadap kepuasan nasabah

- **Cerdas**

Kreatif, berfikir ke depan, antisipatif, pandai

- **Mumpuni**

Ahli, berpendidikan, terlatih; menjadi yang terbaik dibidangnya untuk menghadapi dan menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan

3.1.4.2. Kepribadian Perusahaan

- **Kreatif**

Mampu untuk membuat hal baru, unik dan berhubungan dengan produk / jasa

- **Cerdik**

Intelektual, cekatan, dan bekerja secara pintar

- **Berdedikasi**

Berdedikasi untuk mengembangkan dan menghasilkan standarisasi produk dan jasa

- **Peduli**

Memelihara dan memperlihatkan rasa perhatian dari kebutuhan pelanggan dan

karyawan

- **Unggul**

Sebagai bagian terdepan dari teknologi untuk meningkatkan pengalaman dalam soal produk dan proses

3.1.5. Kompetensi Inti Karyawan PT.Bank International Indonesia

3.1.5.1. *Building trust* (membangun kepercayaan)

Menampilkan kualitas-kualitas, atribut pribadi atau kelakuan yang baik, sopansantun/ etika dan menjaga sikap secara konsisten, melaksanakan komitmen sepenuhnya dan menerima tanggung jawab mampu mempertanggung jawabkan maksud / tindakan yang diambil untuk meningkatkan kemampuan berhubungan/berinteraksi secara efektif dengan yang orang lain (rekan kerja, bawahan, atasan, nasabah) sehingga mencerminkan citra dan tingkat kepercayaan yang sesuai dengan misi organisasi, kebijakan atau keputusan eksekutif.

3.1.5.2. *Customer focus* (fokus pada pelanggan)

Secara aktif mencari masukan dari pelanggan internal dan/atau eksternal untuk lebih memahami kebutuhan mereka, melakukan usaha untuk menjamin kebutuhan pelanggan didengar dan dipahami baik oleh anda sendiri dan/atau oleh anggota tim yang lain, sehingga membuat Fokus Pada Pelanggan sebagai suatu kekuatan pendorong di balik program/kegiatan/tindakan dan menempatkan nilai usulan pelanggan sebagai tujuan dari kepuasan pelanggan terus-menerus.

3.1.5.3. *Corporate quality standard* (Standar Kualitas Perusahaan)

Menetapkan standar yang tinggi untuk memenuhi standar kualitas perusahaan/indikator-indikator kinerja atau indikator tingkat layanan dan perjanjian tingkat layanan (*service level agreement*) bagi diri anda dan anggota tim, bertanggung jawab dan bertanggung gugat dalam memastikan keberhasilan penyelesaian pekerjaan/tugas dengan mengikuti prosedur standar dan menganggap semua aspek pekerjaan, tak peduli sekecil apapun, dilaksanakan dengan akurat dan tepat waktu; inisiatif mengejar pekerjaan dengan penuh daya dan upaya, mampu menetapkan standar kinerja yang lebih tinggi daripada yang ditentukan orang lain.

3.1.6. Lini dan Strategi Bisnis PT.Bank International Indonesia

3.1.6.1. Lini Bisnis

BII memiliki 3 (tiga) kategori lini bisnis utama yang dibedakan berdasarkan produk dan pelayanan yang diberikan.

Lini bisnis tersebut adalah :

- **Bisnis *Consumer Banking***

Consumer Banking BII memberikan pelayanan kredit pinjaman rumah, kredit pinjaman kendaraan, dan deposit taking, seperti juga berbagai macam pelayanan fee-based seperti pelayanan produk investasi, bancaassurance, pelayanan priority banking, Western Union dan pembayaran rekening.

- **Bisnis Kartu Kredit**

BII bersama dengan Visa dan Mastercard mengeluarkan berbagai tipe kartu kredit sesuai dengan kebutuhan pasar, diantaranya kartu regular/classic, MC2, Gold, Platinum dan Infinite. Total kartu kredit yang telah diterbitkan mencapai lebih dari 800.000 kartu dari 1.000.000 penerbitan kartu yang ditargetkan, termasuk diantaranya kartu kredit cobranding AstraWorld dan Lion Air.

Selain berfokus pada akuisisi pemegang kartu kredit baru, BII juga selalu meningkatkan pelayanan kepada pemegang kartu kredit BII melalui kerjasama dengan lebih dari 900 merchant yang tersebar lebih dari 14.000 lokasi diseluruh Indonesia.

- **Bisnis Korporasi dan Bank Komersial**

BII memfokuskan diri untuk memberikan pelayanan bervariasi pada produk pinjaman, dan pelayanan lain seperti trade finance, cash management, payroll dan pension management, dan juga deposit taking. BII saat ini memfokuskan diri untuk meningkatkan pinjaman komersial dengan membangun regional loan centers.

Sebagai tambahan dalam bisnis intinya, BII juga menyediakan produk dan pelayanan lain seperti foreign exchange, bank korespondensi, dan bank Syariah.

3.1.6.2. Strategi Bisnis

BII telah merevisi bisnisnya dan merumuskan kembali prioritas strategis melalui strategi yang akan dicapai pada tahun 2008 dengan merealisasikan strategi 4 (empat) pilar utama, yaitu :

- **Fokus pada bisnis yang spesifik**

BII akan mengejar pertumbuhan yang agresif didalam pasar konsumen, retail / komersial sehingga mampu menjadi yang terdepan di segmen affluent / mass affluent.

- **Menyediakan kapabilitas dan infrastruktur yang dibutuhkan**

BII membangun standar pelayanan nasabah dan menyederhanakan proses, menciptakan budaya penjualan yang kuat dengan didukung oleh perangkat, indikator kinerja dan target, dengan lead generation dan cross-selling yang proaktif. BII juga membangun budaya manajemen risiko, khususnya pada unit bisnis kredit, yang didukung oleh perangkat dan sistem yang baru serta membangun platform sistem informasi manajemen terintegrasi yang mampu mendukung pertumbuhan bisnis BII.

- **Menyelaraskan organisasi, sumber daya manusia dan budaya kerja**

BII menciptakan organisasi yang berorientasi pada pencapaian kinerja yang tinggi dengan mengembangkan sistem SDM yang terbaik, guna mendukung pengembangan SDM dan membudayakan kerjasama tim. Hal ini berguna untuk menyelaraskan organisasi guna mendukung prioritas bisnis serta senantiasa menjalankan aktivitas kerja yang sesuai dengan kode etik dan perilaku yang telah ditetapkan.

- **Mengelola biaya secara strategis**

Demi meningkatkan produktifitas perusahaan dan para karyawan, BII akan secara aktif melakukan pengaturan dan pengendalian biaya operasional secara lebih strategis. Hal ini diwujudkan BII dengan melakukan outsource pada aktivitas lain diluar aktivitas utama perusahaan dan melakukan investasi hanya jika dirasakan mampu memberikan hasil yang menarik.

3.2. PERANCANGAN MODEL KOMPETENSI

Tahapan dalam perancangan model kompetensi untuk jabatan *teller* dan *customer service* di PT.BII berdasarkan metode *McClelland Job Competency Assesment* (JCA). Tahapan tersebut terdiri dari 4 tahapan utama sebagai berikut:

1. Identifikasi pekerjaan untuk jabatan *teller* dan *customer service*
2. Identifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan *teller* dan *customer service*
3. Penentuan bobot relatif kontribusi kompetensi untuk jabatan *teller* dan *customer service* terhadap kompetensi inti perusahaan.
4. Pembuatan model kompetensi

3.2.1. Identifikasi Pekerjaan Untuk Jabatan *Teller* dan *Customer Service*

3.2.1.1. Metode pengumpulan dan pengolahan data

Identifikasi pekerjaan untuk jabatan *teller* dan *customer service* di PT.BII dilakukan dalam dua tahap yaitu:

1. Melakukan studi literatur organisasi dengan cara mempelajari SE (Surat Edaran) Struktur dan Fungsi Organisasi terkait serta SE (Surat Edaran) tentang *Branch Key Performance Indicator* (BKPI). Dalam SE Struktur dan Fungsi Organisasi, informasi yang dikumpulkan adalah mengenai proses-proses bisnis dalam divisi operasional dan alur pekerjaan dari jabatan *teller* dan *customer service*. Sedangkan dalam SE *Branch Key Performnace Indicator*, informasi yang dikumpulkan adalah mengenai ukuran pencapaian kinerja (*portfolio*) dari jabatan *teller* dan *customer service* itu sendiri.
2. Melakukan wawancara langsung dengan pemegang jabatan dan atasan yang bersangkutan. Pada penelitian ini, responden yang diwawancarai adalah pemegang jabatan yang mempunyai performa kinerja yang terbaik karena diharapkan dapat memberikan gambaran detail mengenai aktivitas, tugas dan tanggung jawab serta tuntutan dari jabatannya tersebut. Sedangkan pemilihan atasan dari pemegang jabatan bertujuan untuk melakukan validasi terhadap hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap pemegang jabatan tersebut.

3.2.1.2. Pengumpulan dan pengolahan data

Berdasarkan metode *McClelland Job Competency Assessment* (JCA), data yang dibutuhkan dalam tahap identifikasi pekerjaan adalah deskripsi dari jabatan, yang terdiri dari :

1. *Job Identity* (Identitas Jabatan)

Identitas jabatan berisi nama posisi dan departemen/divisi.

2. *Task & Accountabilities* (Tugas dan Tanggung Jawab)

Task & Accountability berisi paparan mengenai tugas dan tanggung jawab dari suatu jabatan.

3. *Job Portfolio* (Portofolio Jabatan)

Job Portfolio berisi ukuran pencapaian kinerja bagi pemegang jabatan.

Dari hasil studi literatur organisasi dan wawancara terhadap responden didapatkan deskripsi pekerjaan dari jabatan *teller* dan *customer service* sebagai berikut :

A. Deskripsi Jabatan *Teller*

1. Identitas Jabatan

- Nama Posisi : *Teller*
- Divisi : *Operation – Frontliner*

2. Tugas dan Tanggung Jawab

Tabel 3.1 Tabel Tugas dan Tanggung Jawab Jabatan *Teller*

Tugas dan Tanggung jawab <i>Teller</i>	
A	Transaksi tunai [setoran dan penarikan]
1	Setoran uang tunai ke tabungan [rupiah/valas], transfer.
2	Setoran uang tunai untuk pembayaran pajak, Kartu Kredit BII, Kartu Kredit bank lain, pendapatan cabang [bayar materai, kartu ATM, ganti buku tabungan, <i>print</i> mutasi rekening koran]
3	Setoran uang tunai untuk pindah buku, transfer <i>Western Union</i>
4	Setoran uang tunai untuk penempatan deposito [rupiah/valas]
5	Setoran uang tunai untuk pembelian <i>bank notes</i> , <i>Traveller's cheque</i> , <i>Bankdraft</i>
6	Setoran uang tunai [<i>cash-count</i>] untuk mesin ATM dan CDM
7	Penarikan uang tunai dari tabungan, rekening koran, valas [rekening perorangan ataupun rekening perusahaan], Rekening Kartu Kredit

Tugas dan Tanggung jawab Teller	
	[dalam valas dan/atau rupiah],
8	Pencairan uang tunai untuk <i>Western Union</i> , deposito [rupiah dan/atau valas], <i>Traveller's cheque</i> , <i>voucher</i> biaya operasional Kantor Cabang
9	Pencairan uang tunai untuk penjualan <i>bank notes</i>
10	Penarikan uang tunai [<i>cash-count</i>] dari mesin ATM dan CDM
B Transaksi non - tunai	
1	Menerima giro dari nasabah untuk dilakukan pindah buku [giro ke tabungan rupiah/valas, giro ke giro, giro ke pajak], verifikasi spesimen di giro, memastikan keakurat pengisian <i>form</i> aplikasi, kemudian <i>input</i> data dalam sistem.
2	Melakukan pindah buku [tabungan rupiah ke tabungan valas ataupun sebaliknya], verifikasi spesimen, konfirmasi ke <i>Head Teller</i> untuk kesepakatan kurs valas, kemudian <i>input</i> data dalam sistem.
3	PB dari tabungan rupiah ke valas dibawah US\$5000 <i>Teller</i> langsung memakai <i>counter rate</i> BII & melaporkan ke <i>Head Teller</i> , untuk <i>limit</i> diatas US\$5000 atau <i>equivalent</i> mata uang asing lain <i>Head Teller</i> akan minta <i>special rate</i> ke BTS
C Keakuratan & Verifikasi	
1	Memastikan keaslian fisik uang tunai rupiah atau <i>bank notes</i>
2	Memastikan keabsahan & kelengkapan dokumen, form yang digunakan, keakuratan input data atas seluruh transaksi yang ditangani
3	Memeriksa kecocokan tandatangan nasabah
4	Memeriksa hasil validasi dan membubuhi paraf pada warkat transaksi
5	Melakukan verifikasi surat kuasa untuk memastikan sesuai prosedur
6	Memastikan dokumen yang harus diproses lebih lanjut diteruskan ke BO (<i>Back Office</i>) [e.g., warkat kliring, bukti transaksi antar cabang, dsb]
7	Memastikan keakuratan <i>cash count</i> dan mengelola pengadaan uang tunai dalam <i>cash box</i> , sesuai <i>limit Teller</i>
8	Di pagi hari mengambil <i>cashbox</i> , melakukan <i>cash count</i> untuk memastikan sesuai dengan sisa saldo kemarin, mengisi <i>cashbox</i> sesuai <i>limit Teller</i>
9	Di sore hari merapihkan uang dan <i>cashcount</i> uang, untuk uang tunai diatas <i>limit Teller</i> dilakukan setor ke <i>Head Teller</i> dalam keadaan rapih & diparaf kemudian menyimpan <i>cash box</i> di khasanah. Untuk valas, semua uang tunai disetor ke <i>Head Teller</i>
10	Menghitung jumlah fisik dan dicocokkan dengan neraca untuk kemudian membuat jurnal akhir hari, dan <i>print out</i> laporan neraca dan melakukan <i>crosscheck</i> dengan <i>Teller</i> lain
D Administrasi & Dokumentasi	
1	Untuk proses transfer/pindah buku <i>cross currency</i> , <i>Teller</i> meminta nasabah untuk mengisi form LHBU kemudian diserahkan ke OM –

Tugas dan Tanggung jawab Teller	
BO	<ol style="list-style-type: none"> 2 Untuk <i>walk in customer</i> yang melakukan transaksi diatas 100 juta ataupun nasabah BII yang melakukan transaksi tunai diatas 500 juta, <i>Teller</i> meminta nasabah untuk mengisi <i>form</i> Sumber & Tujuan Penggunaan Dana [KYC] 3 Untuk transaksi PU valas diatas US\$ 10.000, <i>Teller</i> meminta nasabah untuk mengisi <i>form</i> LLD 4 Mendokumentasikan data, seluruh bukti fisik transaksi, dan spesimen dengan baik
E	Kerapihan & kelengkapan peralatan kantor
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Kebersihan & kerapihan ruang kerja dan area nasabah pada <i>counter Teller</i> 2 Memeriksa kelengkapan dan menguji peralatan kerja [stempel, amplop, <i>form</i> transaksi, mesin validasi, <i>time stamp</i>, komputer, lampu <i>ultraviolet</i>, mesin hitung, mesin tes keaslian <i>banknotes</i>, <i>printer</i>]
F	Menjaga keamanan & kerahasiaan
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Menjaga kerahasiaan <i>user – id & password</i> 2 Menjaga keamanan penyimpanan anak kunci <i>cashbox</i> dan laci <i>Teller</i> 3 Keamanan dan kerahasiaan seluruh bukti fisik dan dokumen data nasabah
G	Pembelajaran Diri
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Aktif melakukan <i>update</i> terhadap prosedur baru [SE/Memo seputar produk, bunga, syarat & ketentuan] dan perubahan-perubahan yang ada. 2 Aktif berpartisipasi dalam sesi <i>briefing</i> 3 Melakukan pendaftaran diri program <i>training</i> secara <i>online</i>

(Sumber : Penulis)

3. Portofolio Jabatan

Portofolio untuk jabatan *Teller* di PT.Bank International Indonesia dikelompokkan ke dalam 3 aspek, yaitu aspek *customer* (pelanggan), aspek *process* (proses) dan aspek *learning & growth* (pembelajaran dan perkembangan).

Tabel 3.2 Tabel Portofolio Jabatan Teller

Portofolio Jabatan Teller	
A	Customer
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Pencapaian Standar Kualitas Pelayanan [penilaian <i>Scoring Sheet Teller</i> oleh Divisi <i>Service Quality</i>]
B	Process
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Kepatuhan Prosedur <ul style="list-style-type: none"> - <i>Zero defect</i> [keakuratan transaksi, <i>input</i> data DBDS, <i>update</i> data KYC] - Dokumen rapih & lengkap

Portofolio Jabatan <i>Teller</i>	
2	Produktivitas [pencapaian <i>Service Level Indicator</i>] - Setoran/penarikan tunai [<i>limit</i> sampai dengan Rp. 50 jt], 3 mnt - Setoran/penarikan tunai [<i>limit</i> diatas Rp. 50 jt], 7 mnt
3	Kedisiplinan, Tingkat kehadiran [Absensi]
C	
1	Hasil pengujian terhadap penguasaan <i>Product Knowledge</i>
2	Hasil pengujian terhadap penguasaan prosedur
3	Realisasi program pengembangan diri [<i>individual development plan</i>]

(Sumber : Penulis)

B. Deskripsi Jabatan *Customer Service*

1. Identitas Jabatan

- Nama Posisi : *Customer Service*
- Divisi : *Operation – Frontliner*

2. Tugas dan Tanggung Jawab

Tabel 3.3 Tabel Tugas dan Tanggung Jawab Jabatan *Customer Service*

Tugas dan Tanggung Jawab <i>Customer Service</i>	
A	Transaksi non - tunai
1	Pembuatan Referensi Bank
2	Pembuatan SP1, SP 2, SPPR
3	Pembukaan Rekening Deposito [IDR/Valas], Pencairan Deposito IDR/Valas, <i>Break</i> Deposito
4	Pencetakan <i>Advice</i> Deposito
5	Pembukaan Tabungan <i>Passbook</i> , Pembukaan Tabungan <i>Statement</i> , Pembukaan Edu Plan
6	Penutupan Rekening Tabungan, Penutupan Rekening EDU PLAN [Karena Menunggak 3 bulan ataupun Karena <i>Break</i>], Penutupan Rekening Koran Karena Tarikan <i>Overdraft</i>
7	<i>Print</i> Mutasi Tabungan <i>Passbook/Statement</i> , <i>Statement</i> Rekening Giro
8	Pembuatan Surat <i>Dormant</i>
9	<i>Renewal Combo Card</i> , <i>Passbook</i>
10	Perubahan Alamat
11	Penghapusan/tambahan <i>Speciment</i>
12	Pembuatan Fiskal
13	Pembuatan <i>Bank Draft</i>
14	Penerimaan Warkat <i>Collection</i>
15	<i>Schedule</i> Transfer
16	Pembuatan, Penyerahan, dan <i>Stock</i> Buku Cek/BG/PO
17	Pembukaan dan Penutupan SDB
18	Konfirmasi Nasabah dan Perpanjangan Untuk SDB Yang Telah

Tugas dan Tanggung Jawab <i>Customer Service</i>	
	Jatuh Tempo
19	Pembuatan Surat Peringatan Untuk SDB Yang Jatuh Tempo
20	Pembongkaran SDB
21	Tambahan Kuasa SDB
22	Pembaharuan <i>Standing Instruction</i> Untuk Pendebetan Biaya SDB
23	Reset Kunci SDB Yang Macet, Reset Kunci Untuk SDB Yang Tutup
24	Laporan PPN SDB, Laporan PPN Bulanan
25	<i>Up Grade</i> dan <i>Down Grade</i> Nasabah PAC untuk SDB
26	Memberi tanda cek [√] Registrasi Nasabah Dengan Daftar Kunjungan
27	Laporan Akhir Bulan
28	<i>Send</i> dan <i>Receive Money Western Union</i>
29	<i>Cash Advance/RKK</i>
30	<i>Apply</i> Kartu Kredit
31	Penerimaan Giralisasi Listrik, Telepon, PAM Palyja, <i>Direct</i> Debet Kartu Kredit
32	<i>Internet Banking</i> Perusahaan, Perorangan
33	Penutupan Layanan <i>Internet Banking</i>
34	Penatausahaan <i>Stock</i> ATM, Buku Tabungan, Bilyet Deposito, <i>Draft</i> dan <i>Internet Banking</i>
B Membantu nasabah dan menangani keluhan	
1	Memberikan informasi [produk/layanan, kurs transaksi, suku bunga, biaya administrasi]
2	Memberi petunjuk nasabah dalam mengisi <i>form</i> aplikasi dan transaksi non-tunai yang ada [pembukaan rekening, ganti kartu ATM, <i>update</i> data, dll]
3	Membantu Nasabah bertransaksi di ATM/CDM
4	Menerima & menangani keluhan dari nasabah, melakukan koordinasi dengan pihak internal terkait [mis: dengan menggunakan <i>SMA Module</i> untuk komplain Kartu Kredit atau ATM] dan memberikan informasi pada nasabah untuk memastikan keluhan tsb ditangani dengan cepat dan benar.
5	Menerima atau menyampaikan informasi bila ada penolakan warkat kliring nasabah
C Keakuratan & verifikasi	
1	Keakuratan <i>input</i> data dan menverifikasi keakuratan data-data nasabah untuk transaksi non-tunai
2	Memeriksa ulang <i>form</i> yang telah diisi nasabah agar tepat dan benar
D Cross selling	
1	Menawarkan produk/layanan <i>funding</i> [Tabungan, deposito, bancassurance, eduplan, dll]
E Administrasi & dokumentasi	
1	Melakukan dokumentasi dan update data-data nasabah dalam CIF, bukti fisik transaksi, data nasabah untuk KYC, dokumen/data pendukung lainnya

Tugas dan Tanggung Jawab <i>Customer Service</i>	
2	Melakukan sistem <i>filing</i> dengan baik, sehingga mudah untuk mencari dan <i>update</i> data-data yang dibutuhkan
3	Membuat laporan harian/bulanan untuk penggunaan materai, stok <i>passbook</i> , kartu ATM, dll.
F Kerapihan & kelengkapan peralatan kerja	
1	Pengujian alat kerja [kalkulator, <i>printer</i> validasi, komputer, mesin <i>fotocopy</i>]
2	Kebersihan & kerapihan ruang kerja dan area nasabah pada <i>counter</i> CS
3	Kelengkapan stok brosur-brosur produk dan <i>form</i> transaksi
G Menjaga keamanan & kerahasiaan	
1	Menjaga kerahasiaan <i>user – id & password</i>
2	Menjaga keamanan <i>master key & anak kunci SDB</i>
H Pembelajaran Diri	
1	Aktif melakukan <i>update</i> terhadap prosedur baru [SE/Memo seputar produk, bunga, syarat & ketentuan] dan perubahan-perubahan yang ada.
2	Aktif berpartisipasi dalam sesi <i>briefing</i>
3	Melakukan pendaftaran diri program <i>training</i> secara <i>online</i>

(Sumber : Penulis)

3. Portofolio Jabatan

Seperti halnya portofolio untuk jabatan *Teller*, portofolio untuk jabatan *customer service* di PT.Bank International Indonesia juga dikelompokkan ke dalam 3 aspek, yaitu aspek *customer* (pelanggan), aspek *process* (proses) dan aspek *learning & growth* (pembelajaran dan perkembangan).

Tabel 3.4 Tabel Portofolio Jabatan *Customer Service*

Portofolio Jabatan <i>Customer Service</i>	
A <i>Customer</i>	
1	Pencapaian Standar Kualitas Pelayanan [penilaian <i>Scoring Sheet</i> CS oleh Divisi <i>Service Quality</i>]
2	Tingkat <i>complaint</i> yang disebabkan karena kesalahan CS [Laporan bulanan Cabang ke SQ dan laporan SQ dari surat kabar dll]
B <i>Process</i>	
1	Kepatuhan Prosedur - <i>Zero defect</i> [keakuratan transaksi, <i>input</i> data CIF, <i>update</i> data KYC] - Dokumen rapih & lengkap
2	Produktivitas [pencapaian <i>Service Level Indicator</i>] - Pembukaan <i>account</i> , 20 mnt - Pembukaan <i>account</i> giro, 45 mnt - Penempatan deposito, 30 mnt
3	Kedisiplinan, Tingkat kehadiran [Absensi]

Portofolio Jabatan <i>Customer Service</i>	
C	<i>Learning & Growth</i>
1	Hasil pengujian terhadap penguasaan <i>Product Knowledge</i>
2	Hasil pengujian terhadap penguasaan prosedur
3	Realisasi program pengembangan diri [<i>individual development plan</i>]

(Sumber : Penulis)

3.2.2. Identifikasi Kompetensi yang Dibutuhkan untuk Jabatan *Teller* dan *Customer Service*

3.2.2.1. Metode pengumpulan dan pengolahan data

Pada proses identifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan *Teller* dan *Customer Service* ini, pengumpulan dan pengolahan data dilakukan dalam 2 tahap yaitu:

1. Pengumpulan daftar kompetensi yang akan ditawarkan kepada responden dalam Kuesioner Pemilihan Kompetensi yang Dibutuhkan untuk Jabatan *Teller* dan *Customer Service* (Kuesioner Tahap 1) dari berbagai referensi. Daftar kompetensi yang akan ditawarkan ini merupakan stimulus bagi para *expert* dalam menentukan kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan *Teller* dan *Customer Service*. Kompetensi yang akan dimasukkan dalam model kompetensi merupakan kompetensi spesifik jabatan berupa karakteristik pribadi yang dianggap penting dimiliki oleh jabatan *Teller* dan *Customer Service*, bukan kompetensi pengetahuan atau keterampilan. Kompetensi spesifik jabatan merupakan kompetensi inti pribadi yang menjadi dasar penentu sukses atau tidaknya seorang individu dalam menjalankan tugasnya dengan efektif dan menghasilkan kinerja sesuai yang diharapkan.⁴⁷
2. Pemilihan kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan *Teller* dan *Customer Service* menurut responden melalui Kuesioner Tahap 1. Pemilihan kompetensi dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kompetensi mana yang memang penting dimiliki oleh individu yang memegang jabatan *Teller* dan *Customer Service*. Pada Kuesioner Tahap 1 responden selain diminta memberikan penilaian (*scoring*) pada daftar kompetensi yang ditawarkan dengan skala Likert (1-5) juga dapat

⁴⁷Spencer, Lyle and Spence, M.,(2000), "Competence AT Work", pp.109.

menambahkan daftar kompetensi dan memberikan penilaian pada kompetensi yang ditambahkan. Berikut adalah skala Likert yang digunakan pada Kuesioner Tahap 1.

Tabel 3.5 Tabel Skala Likert yang digunakan pada Kuesioner Tahap 1

Skala Likert	Pengertian
5	Sangat setuju - Kompetensi tersebut sangat penting dimiliki oleh <i>Teller / Customer Service</i> . Kompetensi tersebut memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap keberhasilan <i>Teller / Customer Service</i> dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
4	Setuju - Kompetensi tersebut penting dimiliki oleh <i>Teller / Customer Service</i> . Kompetensi tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan <i>Teller / Customer Service</i> dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
3	Ragu-ragu/netral - Kompetensi tersebut antara penting atau tidak penting dimiliki oleh <i>Teller / Customer Service</i> . Kompetensi tersebut antara memiliki pengaruh signifikan atau tidak terhadap keberhasilan <i>Teller / Customer Service</i> dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
2	Tidak setuju - Kompetensi tersebut tidak penting dimiliki oleh <i>Teller / Customer Service</i> . Kompetensi tersebut memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap keberhasilan <i>Teller / Customer Service</i> dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
1	Sangat tidak – Kompetensi tersebut sangat tidak penting dimiliki oleh <i>Teller / Customer Service</i> . Kompetensi tersebut tidak memiliki pengaruh terhadap keberhasilan <i>Teller / Customer Service</i> dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

(Sumber : Penulis)

3.2.2.2. Pemilihan responden ahli

Studi singkat *McClelland Job Competency Assessment (JCA)* mengharuskan penilaian dari para ahli (*expert*), maka responden penelitian ini

adalah responden yang dianggap ahli mengenai kompetensi. Pada penelitian ini dipilih 4 orang responden yang dianggap ahli mengenai kompetensi. Pemilihan 4 orang responden ahli tersebut berdasarkan pertimbangan akan wawasan yang dimiliki, keterkaitan dengan bidang kerja, pengalaman kerja di bidang sejenis (dalam hal ini bidang sumber daya manusia), ketersediaan waktu serta hasil masukan dari kepala departemen sumber daya manusia. Tidak ada jumlah responden minimum yang terbukti secara empiris mampu memberikan penilaian yang objektif menurut *McClelland Job Competency Assessment (JCA)*. Berikut tabel responden ahli yang terlibat dalam penelitian:

Tabel 3.6 Tabel Responden Penelitian Tahap 2

No	Jabatan Responden Ahli	Pengalaman di Bidang Sejenis
1	Head of People Development	12 tahun
2	Manager of People Development	5 tahun
3	Manager of Talent Development	8 tahun
4	Manager of Recruitment & Assessment Div.	8 tahun

Komposisi responden ahli dari divisi *people development*, *talent development* dan *recruitment & assessment* dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.7 Tabel Komposisi Responden Penelitian Tahap 1

Divisi Responden	Jumlah	Persentase
People Development	2	50%
Talent Development	1	25%
Recruitment & Assessment	1	25%
Total	4	100%

3.2.2.3. Pengumpulan data

Daftar kompetensi yang akan digunakan peneliti dikumpulkan dari berbagai referensi, seperti *McClelland Competency Dictionary*, *Spencer Competency Dictionary*, LOMA dan *Competency Reference Guide PT.BII*.

Berikut merupakan tabel hasil pengumpulan daftar kompetensi yang relevan untuk jabatan *Teller* dan *Customer Service* dari berbagai referensi.

Tabel 3.8 Tabel Kompetensi untuk Jabatan *Teller / Customer Service* Menurut Berbagai Referensi

No.	Kompetensi yang Perlu Dimiliki <i>Teller / Customer Service</i>
1	Berfikir Antisipatif
2	Kesadaran Bisnis
3	Peningkatan Berkelanjutan
4	Pengawasan
5	Orientasi Pelayanan Pelanggan
6	Daya Tangkap
7	Disiplin
8	Gigih
9	Kerjasama Tim
10	Integritas
11	Kepercayaan Diri
12	Ketelitian
13	Ketekunan
14	Komunikasi Efektif
15	Pemecahan Masalah
16	Sistematika Kerja
17	Kontrol Diri
18	Manajemen Waktu
19	Pencitraan Diri

(Sumber : Penulis)

Berikut ini adalah definisi dari setiap kompetensi yang terdapat dalam tabel di atas.

1. Berfikir Antisipatif

Memiliki kepekaan dan kesadaran akan resiko potensial dan kemampuan menganalisa permasalahan dari berbagai sudut pandang dengan mempertimbangkan secara luas faktor-faktor internal dan eksternal, dan menetapkan tindakan antisipasi ke depan

2. Kesadaran Bisnis

Mengelola dan mengendalikan biaya secara strategis dengan mempertimbangkan manfaat biaya dan alokasi penggunaan sumber daya (*resources*)

3. Peningkatan Berkelanjutan

Upaya untuk melakukan peningkatan kualitas proses di unit kerjanya secara terus menerus dengan didasari oleh kepedulian terhadap efisiensi biaya dan bertujuan untuk mencapai kualitas yang terbaik

4. Pengawasan

Kemampuan untuk mengawasi seluruh aspek pekerjaan yang dilakukan orang lain, serta melakukan evaluasi terhadap hasil akhir pekerjaan untuk memastikan pencapaian target pekerjaan.

5. Orientasi Pelayanan Pelanggan

Menunjukkan keramahan, *nurturance* [sikap perhatian dan kesediaan membantu], dan memiliki inisiatif untuk memberikan kepuasan nasabah atas pelayanan perusahaan

6. Daya Tangkap

Kemampuan untuk menangkap dan mempelajari suatu hal, berpikir logis dan memecahkan masalah seputar pekerjaan

7. Disiplin

Kemampuan untuk mengatur diri sendiri agar sesuai dengan aturan organisasi dalam rangka mencapai tujuan

8. Gigih

Memiliki dorongan untuk mampu bertahan pada aktivitas yang tinggi dan tetap bersemangat sampai tujuan tercapai

9. Kerjasama Tim

Kemampuan menciptakan situasi kerja yang kondusif supaya terbentuk tim kerja yang efektif, dan mampu menjalin hubungan/interaksi kerja yang positif dengan unit kerja lain

10. Integritas

Keteguhan dalam mempertahankan prinsip/azas/nilai dan berperilaku yang sesuai dengan norma-norma sosial, etika serta nilai-nilai organisasi yang berlaku sekalipun dihadapkan pada godaan, ancaman maupun resiko

11. Kepercayaan Diri

Keyakinan akan kemampuan diri sendiri namun tetap obyektif dalam menilai kemampuannya tersebut

12. Ketelitian

Kemampuan untuk menjaga ketepatan hasil kerjanya meski bekerja dengan item-item yang kecil

13. Ketekunan

Kemampuan untuk tetap mempertahankan performa kerja yang baik untuk tugas-tugas rutin dalam jangka waktu yang panjang

14. Komunikasi Efektif

Mendengarkan permintaan, pesan yang disampaikan orang lain. Mendengarkan pendapat/perspektif orang lain untuk lebih memahami suatu isu/permasalahan

15. Pemecahan Masalah

Memperoleh informasi yang relevan dan mengidentifikasi berbagai isu dan korelasi dari informasi yang ada; menghubungkan dan membandingkan data dari sumber-sumber yang berbeda, mengidentifikasi hubungan sebab akibat dan merekomendasikan penyelesaian/solusi yang tepat

16. Sistematika Kerja

Kemampuan melakukan perencanaan dalam menyelesaikan tugas agar diperoleh hasil yang optimal

17. Kontrol Diri

Menjaga situasi emosi agar tetap tetap berorientasi pada efektifitas pemecahan masalah pada berbagai situasi emosi eksternal (nasabah, tim kerja, lawan bicara dll)

18. Manajemen Waktu

Kemampuan untuk mengatur waktu sehingga mampu menyelesaikan tugas dalam waktu yang relatif singkat dengan tetap menjaga kualitas kerja

19. Pencitraan Diri

Menjaga penampilan untuk mendukung kinerjanya dalam menciptakan *image* yang profesional dan sesuai citra perusahaan

3.2.2.4. Pengolahan data

Pada tahap ini dilakukan pengolahan data dengan menjumlahkan nilai (skor) yang diberikan setiap responden pada setiap kompetensi yang ada sesuai prinsip skala Likert. Berikut ini adalah total skor untuk setiap kompetensi yang perlu dimiliki oleh jabatan *Teller* dan *Customer Service*.

Tabel 3.9 Tabel Total Skor Kompetensi *Teller* Menurut Responden

No.	Kompetensi yang Perlu Dimiliki <i>Teller</i>	Total Skor
1	Berfikir Antisipatif	13
2	Kesadaran Bisnis	8
3	Peningkatan Berkelanjutan	13
4	Pengawasan	12
5	Orientasi Pelayanan Pelanggan	20
6	Daya Tangkap	13
7	Disiplin	13
8	Gigih	12
9	Kerjasama Tim	16
10	Integritas	20
11	Kepercayaan Diri	13
12	Ketelitian	19
13	Ketekunan	18
14	Komunikasi Efektif	13
15	Pemecahan Masalah	10

16	Sistematika Kerja	13
17	Kontrol Diri	13
18	Manajemen Waktu	18
19	Pencitraan Diri	18

(Sumber : Penulis)

Tabel 3.10 Tabel Total Skor Kompetensi *Customer Service* Menurut Responden

No.	Kompetensi yang Perlu Dimiliki <i>Customer Service</i>	Total Skor
1	Berfikir Antisipatif	13
2	Kesadaran Bisnis	11
3	Peningkatan Berkelanjutan	13
4	Pengawasan	11
5	Orientasi Pelayanan Pelanggan	20
6	Daya Tangkap	10
7	Disiplin	13
8	Gigih	10
9	Kerjasama Tim	17
10	Integritas	20
11	Kepercayaan Diri	13
12	Ketelitian	19
13	Ketekunan	10
14	Komunikasi Efektif	18
15	Pemecahan Masalah	13
16	Sistematika Kerja	13
17	Kontrol Diri	18
18	Manajemen Waktu	12

19	Pencitraan Diri	19

(Sumber : Penulis)

Peneliti menetapkan kompetensi untuk jabatan *Teller* dan *Customer Service* yang terpilih menurut responden harus mempunyai skor total minimum 75% dari skor total maksimum yaitu $75\% \times 20 = 15$ berdasarkan pertimbangan bahwa skor 15 merupakan skor yang logis. Contohnya jika 3 dari 4 responden memberikan skor 4 (Setuju) dan hanya 1 responden yang memberikan skor 3 (Ragu-ragu/Netral) kepada suatu kompetensi sehingga skor total adalah 15 maka kompetensi tersebut dapat dianggap sesuai dan penting untuk dimiliki jabatan *Teller* atau *Customer Service*.

Oleh karena itu, kompetensi untuk jabatan *Teller* dan *Customer Service* yang terpilih menurut responden adalah sebagai berikut.

Tabel 3.11 Tabel Kompetensi *Teller* Terpilih Menurut Responden

No.	Kompetensi yang Perlu Dimiliki <i>Teller</i>
1	Orientasi Pelayanan Pelanggan
2	Integritas
3	Ketelitian
4	Ketekunan
5	Pencitraan Diri
6	Manajemen Waktu
7	Kerjasama Tim

(Sumber : Penulis)

Tabel 3.12 Tabel Kompetensi *Customer Service* Terpilih Menurut Responden

No.	Kompetensi yang Perlu Dimiliki <i>Customer Service</i>
1	Orientasi Pelayanan Pelanggan
2	Integritas
3	Pencitraan Diri

No.	Kompetensi yang Perlu Dimiliki <i>Customer Service</i>
4	Ketelitian
5	Komunikasi Efektif
6	Kontrol Diri
7	Kerjasama Tim

(Sumber : Penulis)

3.2.3. Penentuan Bobot Relatif Kontribusi Kompetensi untuk Jabatan *Teller* dan *Customer Service* Terhadap Kompetensi Inti Perusahaan

Pada proses penentuan bobot relatif kontribusi kompetensi untuk jabatan *Teller* dan *Customer Service* terhadap kompetensi inti perusahaan penelitian dikembangkan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang terdiri dari 4 tahapan sebagai berikut⁴⁸:

1. Menentukan daftar kapabilitas (*List of Capabilities*) perusahaan
2. Menentukan kapabilitas kunci (*Key Capabilities*) perusahaan
3. Menentukan kompetensi inti (*Core Competence*) perusahaan
4. Menentukan bobot relatif kontribusi kompetensi individu terhadap kompetensi inti perusahaan

3.2.3.1. Menentukan daftar kapabilitas perusahaan

3.2.3.1.1. Metode pengumpulan dan pengolahan data

Kapabilitas-kapabilitas mempunyai peran untuk mewujudkan visi atau tujuan dari perusahaan (Hitt and Ireland, 1985; Aaker, 1989; Myer and Utterback, 1993)⁴⁹. Oleh karena itu, idealnya kapabilitas suatu perusahaan harus sesuai dan sejalan dengan visi dan misi perusahaan.

Dalam menentukan daftar kapabilitas perusahaan, proses pengumpulan dan pengolahan data dilakukan dalam 2 tahap, yaitu :

⁴⁸Hafeez, K., Zhang, Y. and Malak, N. (2007c), "Organisation Core Competences", invited paper *IEEE Potentials*, April/May, pp. 531

⁴⁹Hafeez, K, "Evaluating Organization Core Competence and Associated Personal Competencies Using Analytical Hierarchy Process, in *Management Research News*, Emerald Group Publishing, 2007

1. Pengumpulan daftar kapabilitas perusahaan yang akan ditawarkan kepada responden dalam Kuesioner Penentuan Daftar Kapabilitas Perusahaan (Kuesioner Tahap 2) dari berbagai referensi. Daftar kapabilitas perusahaan yang akan ditawarkan ini merupakan stimulus bagi para *expert* dalam menentukan kapabilitas yang sesuai dengan visi, misi serta strategi perusahaan.
2. Pemilihan kapabilitas perusahaan yang sesuai dengan visi, misi serta strategi perusahaan menurut responden melalui Kuesioner Tahap 2. Sama halnya seperti Kuesioner Tahap 1, pada Kuesioner Tahap 2 responden selain diminta memberikan penilaian (*scoring*) pada daftar kapabilitas perusahaan yang ditawarkan dengan skala Likert (1-5) juga dapat menambahkan daftar kapabilitas perusahaan dan memberikan penilaian pada kapabilitas perusahaan yang ditambahkan. Berikut adalah skala Likert yang digunakan pada Kuesioner Tahap 2.

Tabel 3.13 Tabel Skala Likert yang digunakan pada Kuesioner Tahap 2

Skala Likert	Pengertian
5	Sangat setuju - Kapabilitas perusahaan tersebut merupakan kapabilitas yang sangat sesuai dengan visi, misi, serta strategi PT.BII.
4	Setuju - Kapabilitas perusahaan tersebut merupakan kapabilitas yang sesuai dengan visi, misi, serta strategi PT.BII.
3	Ragu-ragu/netral – Kapabilitas perusahaan tersebut merupakan kapabilitas yang antara sesuai atau tidak dengan visi, misi, serta strategi PT.BII.
2	Tidak setuju - Kapabilitas perusahaan tersebut merupakan kapabilitas yang tidak sesuai dengan visi, misi, serta strategi PT.BII.
1	Sangat tidak setuju - Kapabilitas perusahaan tersebut merupakan kapabilitas yang sangat tidak sesuai dengan visi, misi, serta strategi PT.BII.

(Sumber : Penulis)

3.2.3.1.2. Pemilihan responden ahli

Seperti halnya studi singkat *McClelland Job Competency Assessment* (JCA), *Analytical Hierarchy Process* (AHP) juga mengharuskan penilaian dari para ahli (*expert*), maka responden penelitian ini adalah responden yang dianggap ahli mengenai kapabilitas perusahaan. Pada penelitian ini dipilih 4 orang responden yang dianggap ahli mengenai kapabilitas perusahaan. Pemilihan 4 orang responden ahli tersebut berdasarkan pertimbangan akan wawasan yang dimiliki, keterkaitan dengan bidang kerja, pengalaman kerja di bidang sejenis, kontribusi terhadap perumusan visi, misi, serta strategi perusahaan, ketersediaan waktu serta hasil masukan dari beberapa kepala departemen.

Tidak ada jumlah responden minimum yang terbukti secara empiris mampu memberikan penilaian yang objektif menurut AHP. Jika tidak ada orang yang dapat dianggap *experts* dan menguasai subjek penelitian, maka jumlah responden yang banyak sekalipun tidak akan cukup. Akan tetapi jika 1 orang *experts* saja dianggap menguasai semua bidang dalam hirarki, maka dapat dianggap cukup untuk menghasilkan penilaian yang baik (Saaty, 2003, pers.comm., 12 Oktober). Semakin banyak jumlah responden, semakin tinggi objektivitasnya tetapi penilaian setiap *experts* semakin tidak tercermin dalam penilaian kelompok sehingga reliabilitasnya berkurang. Berikut tabel responden ahli yang terlibat dalam penelitian:

Tabel 3.14 Tabel Responden Penelitian Tahap 2

No	Jabatan Responden Ahli	Pengalaman di Bidang Sejenis
1	Head of Human Resources Development	20 tahun
2	Area Business Manager	18 tahun
3	Head of Branch Channel Management	16 tahun
4	Head of Service Quality Division	8 tahun

Komposisi responden ahli dari divisi *human resources development*, *business manager*, *branch channel management* dan *service quality division* dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.15 Tabel Komposisi Responden Penelitian Tahap 2

Divisi Responden	Jumlah	Persentase
Human Resources Development	1	25%
Business Manager	1	25%
Branch Channel Management	1	25%
Service Quality Division	1	25%
Total	4	100%

3.2.3.1.3. Pengumpulan data

Daftar kapabilitas perusahaan yang akan digunakan peneliti dikumpulkan dari berbagai referensi jurnal serta masukan dari pihak PT.BII. Berikut merupakan tabel hasil pengumpulan daftar kapabilitas perusahaan dari berbagai referensi.

Tabel 3.16 Tabel Daftar Kapabilitas Perusahaan Menurut Berbagai Referensi

No	<i>Organization Capabilities</i> (Kapabilitas-kapabilitas Perusahaan)
1	Peningkatan kualitas pelayanan
2	Perbaikan sistem pemasaran
3	Pengelolaan biaya secara efektif
4	Pengembangan produk dan jasa perbankan yang inovatif
5	Implementasi manajemen resiko
6	Pengelolaan portofolio bisnis
7	Peningkatan investasi
8	Pengembangan digitalisasi operasional bisnis
9	Pengembangan sistem reward
10	Pengembangan bisnis berkelanjutan
11	Pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi
12	Pengembangan sistem informasi SDM terintegrasi

(Sumber : Penulis)

Berikut ini adalah penjelasan dari setiap kapabilitas perusahaan.

1. Peningkatan kualitas pelayanan
Berusaha untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kualitas dari pelayanan bisnis dan operasional perusahaan guna meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan
2. Perbaikan sistem pemasaran
Citra baik perusahaan dimata konsumen tambang, diukur dengan bertambahnya *market share*
3. Pengelolaan biaya secara efektif
Anggaran yang digunakan untuk pembiayaan perusahaan mendekati anggaran yang direncanakan sebelumnya.
4. Pengembangan produk dan jasa perbankan yang inovatif
Adanya inovasi dari produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan
5. Implementasi manajemen resiko
Peletakkan perangkat manajemen resiko dan implementasi pengembangannya dalam bisnis dan operasional perusahaan
6. Pengelolaan portofolio bisnis
Mengukur kinerja secara berkala sebagai bentuk evaluasi terhadap individu dalam perusahaan.
7. Peningkatan investasi
Bertambahnya aliran dana terhadap perusahaan sebagai dampak membaiknya kinerja perusahaan dalam menghasilkan keuntungan
8. Pengembangan digitalisasi operasional bisnis
Implementasi dan pengembangan operasional perusahaan berbasis sistem digital.
9. Pengembangan sistem reward
Memiliki ajang penghargaan terhadap karyawan berprestasi sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja karyawan.
10. Pengembangan bisnis berkelanjutan
Memiliki rencana jangka pendek (1 tahun), jangka menengah (5 tahun) pengembangan bisnis dalam rangka pencapaian target / tujuan perusahaan.
11. Pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi

Fungsi-fungsi bisnis perusahaan terfokus atau terspesialisasi dengan tetap terintegrasi untuk saling mendukung satu sama lain (contoh: *cross selling*).

12. Pengembangan sistem informasi SDM terintegrasi

Implementasi sistem informasi terintegrasi untuk semua sumber daya manusia yang ada di organisasi.

3.2.3.1.4. Pengolahan data

Pada tahap ini dilakukan pengolahan data dengan menjumlahkan nilai (skor) yang diberikan setiap responden pada setiap kapabilitas perusahaan yang ada sesuai prinsip skala Likert. Berikut ini adalah total skor untuk setiap kapabilitas perusahaan yang sesuai dengan visi, misi, serta strategi PT.BII.

Tabel 3.17 Tabel Total Skor Kapabilitas Perusahaan Menurut Responden

No	<i>Organization Capabilities</i> (Kapabilitas-kapabilitas Perusahaan)	Skor Total
1	Peningkatan kualitas pelayanan	20
2	Perbaikan sistem pemasaran	15
3	Pengelolaan biaya secara efektif	14
4	Pengembangan produk dan jasa perbankan yang inovatif	20
5	Implementasi manajemen resiko	19
6	Pengelolaan portfolio bisnis	16
7	Peningkatan investasi	14
8	Pengembangan digitalisasi operasional bisnis	15
9	Pengembangan sistem reward	13
10	Pengembangan bisnis berkelanjutan	17
11	Pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi	16
12	Pengembangan sistem informasi SDM terintegrasi	12

(Sumber : Penulis)

Peneliti menetapkan kapabilitas perusahaan yang terpilih menurut responden harus mempunyai skor total minimum 75% dari skor total maksimum

yaitu $75\% \times 20 = 15$ berdasarkan pertimbangan bahwa skor 15 merupakan skor yang logis. Contohnya jika 3 dari 4 responden memberikan skor 4 (Setuju) dan hanya 1 responden yang memberikan skor 3 (Ragu-ragu/Netral) kepada suatu kapabilitas perusahaan sehingga skor total adalah 15 maka kapabilitas perusahaan tersebut dapat dianggap sesuai dan sejalan dengan visi, misi, serta strategi PT.BII.

Oleh karena itu, kapabilitas perusahaan yang terpilih menurut responden adalah sebagai berikut.

Tabel 3.18 Tabel Kapabilitas Perusahaan Terpilih Menurut Responden

No	<i>Organization Capabilities</i> (Kapabilitas-kapabilitas Perusahaan)
1	Peningkatan kualitas pelayanan
2	Perbaiki sistem pemasaran
3	Pengembangan produk dan jasa perbankan yang inovatif
4	Implementasi manajemen resiko
5	Pengelolaan portfolio bisnis
6	Pengembangan digitalisasi operasional bisnis
7	Pengembangan bisnis berkelanjutan
8	Pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi

(Sumber : Penulis)

3.2.3.2. Menentukan kapabilitas kunci perusahaan

3.2.3.2.1. Metode pengumpulan dan pengolahan data

Dalam menentukan kapabilitas kunci perusahaan dilakukan perbandingan berpasangan (*pair wise comparison*) menggunakan AHP antara masing-masing kapabilitas perusahaan terhadap kriteria-kriteria yang menjadi dasar pengukuran performa perusahaan baik dari aspek finansial (kuantitatif) maupun non finansial (kualitatif). Hal ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi dari setiap kapabilitas perusahaan terhadap performa perusahaan baik dari aspek finansial maupun non

finansial.⁵⁰ Di mana sebelumnya juga dilakukan perbandingan berpasangan antara masing-masing kriteria dalam aspek finansial maupun non finansial yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kepentingan relatif dari setiap kriteria.

Kriteria-kriteria yang menjadi dasar pengukuran performa perusahaan merupakan kriteria yang memang digunakan PT.BII dalam mengukur dan mengevaluasi performa perusahaan. Kriteria yang digunakan dalam mengukur performa dari aspek finansial yaitu:

1. *Business Profit*

Mencerminkan tingkat kesehatan keuangan dan keuntungan perusahaan.

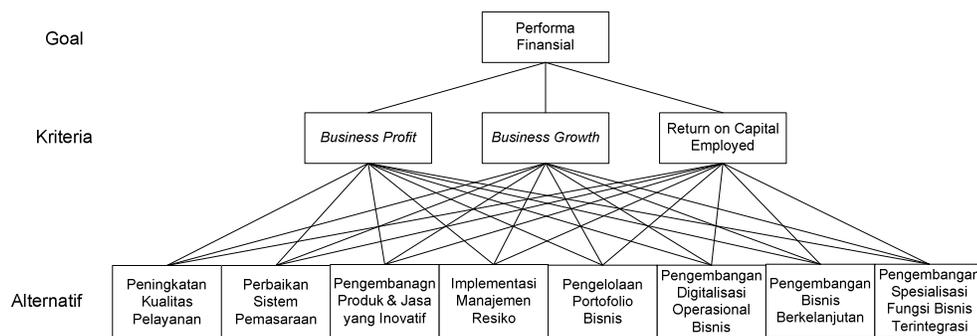
2. *Business Growth*

Mencerminkan tingkat produktivitas dan pertumbuhan bisnis perusahaan.

3. *Return on Capital Employed (ROCE)*

Mencerminkan tingkat pengembalian atau pencapaian perusahaan terhadap modal sumber daya manusia (pekerja).

Berikut ini adalah model hirarki untuk pengukuran kontribusi dari masing-masing kapabilitas perusahaan terhadap kriteria yang digunakan dalam mengukur performa dari aspek finansial :



Gambar 3.1 Model Hirarki Pengukuran Kontribusi Kapabilitas Perusahaan terhadap Kriteria Performa Aspek Finansial

Sedangkan kriteria yang digunakan dalam mengukur performa dari aspek non finansial yaitu:

⁵⁰ Hafeez, K, "Evaluating Organization Core Competence and Associated Personal Competencies Using Analytical Hierarchy Process, in Management Research News, Emerald Group Publishing, 2007

1. *Customer Satisfaction*

Mencerminkan tingkat kualitas pelayanan bisnis perusahaan dari sisi operasional dan bisnis serta persepsi pelanggan

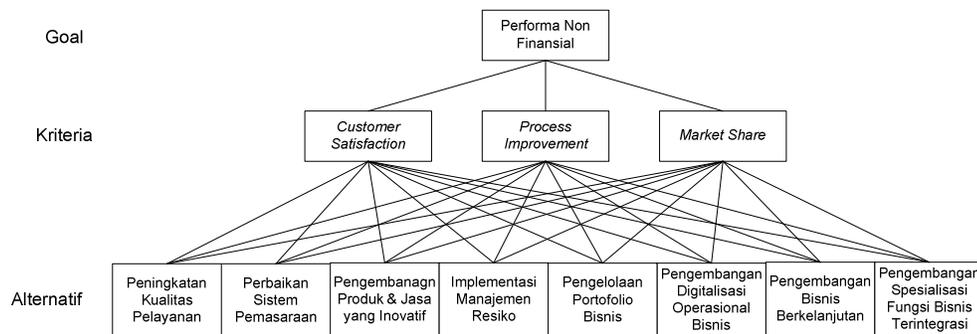
2. *Process Improvement*

Mencerminkan tingkat kualitas internal control dan perbaikan proses kerja operasional bisnis perusahaan.

3. *Market Share.*

Mencerminkan tingkat presentase atau proporsi pasar yang dicapai oleh perusahaan dari total pasar atau segmen pasar yang tersedia.

Berikut ini adalah model hirarki untuk pengukuran kontribusi dari masing-masing kapabilitas perusahaan terhadap kriteria yang digunakan dalam mengukur performa dari aspek finansial :



Gambar 3.2 Model Hirarki Pengukuran Kontribusi Kapabilitas Perusahaan terhadap Kriteria Performa Aspek Non Finansial

Pada tahap ini, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan Kuesioner Tahap 3. Melalui Kuesioner Tahap 3 ini, responden diminta untuk membandingkan secara berpasangan tingkat kepentingan relatif dari setiap kriteria yang ada dalam model hirarki aspek performa finansial dan non finansial. Selain itu, responden juga diminta untuk membandingkan secara berpasangan tingkat atau bobot kontribusi dari setiap kapabilitas perusahaan yang ada terhadap kriteria –kriteria dari performa perusahaan untuk aspek finansial maupun non finansial.

3.2.3.2.2. Pemilihan responden ahli

Seperti yang dijelaskan pada bagian sebelumnya, bahwa dalam *Analytical Hierarchy Process* (AHP) mengharuskan penilaian dari para ahli (*expert*), maka responden penelitian ini adalah responden yang dianggap ahli mengenai kapabilitas perusahaan dan kontribusi performa perusahaan. Berdasarkan pertimbangan akan wawasan yang dimiliki, keterkaitan dengan bidang kerja, pengalaman kerja di bidang sejenis, kontribusi terhadap perumusan visi, misi, serta strategi perusahaan, ketersediaan waktu serta hasil masukan dari beberapa kepala departemen, maka responden ahli yang terlibat dalam pengisian Kuesioner Tahap 3 merupakan responden yang sama yang terlibat dalam pengisian Kuesioner Tahap 2.

3.2.3.2.3. Pengumpulan data

Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan data penilaian responden ahli terhadap tingkat kepentingan relatif dari setiap kriteria pengukuran performa perusahaan dalam aspek finansial dan non finansial secara berpasangan. Selain itu, data penilaian yang dikumpulkan adalah penilaian secara berpasangan kontribusi dari setiap alternatif (dalam hal ini kapabilitas perusahaan) dari model hirarki terhadap kriteria pencapaian performa perusahaan yang ditinjau dari kedua aspek, baik aspek finansial maupun non finansial. Penilaian responden ahli dapat dilihat pada lampiran.

3.2.3.2.4. Pengolahan data

Pada tahap ini, pengolahan data dilakukan dalam 2 tahap, yaitu:

1. Menggabungkan penilaian responden ahli terhadap terhadap tingkat kepentingan relatif dari setiap kriteria pengukuran performa perusahaan dalam aspek finansial dan non finansial. Selain itu, menggabungkan pula penilaian terhadap tingkat atau bobot relatif kontribusi dari setiap alternatif

(dalam hal ini kapabilitas perusahaan) kriteria pencapaian performa perusahaan yang ditinjau dari kedua aspek, baik aspek finansial maupun non finansial. Penilaian kelompok dalam AHP dapat digabungkan menjadi satu penilaian yaitu **rataan geometris** dari penilaian responden.⁵¹ Penilaian ini yang merupakan input untuk pengolahan menggunakan Expert Choice 2000.

2. Menghitung prioritas lokal untuk setiap kriteria dalam aspek performa finansial dan non finansial dan untuk setiap alternatif (kapabilitas perusahaan) terhadap setiap kriteria yang ada, serta rasio inkonsistensinya menggunakan Expert Choice 2000.
3. Menghitung bobot prioritas keseluruhan kontribusi dari setiap kapabilitas perusahaan terhadap performa perusahaan dari aspek financial dan non-finansial dengan menggunakan persamaan berikut :

$$\textit{The Overall Weight of Capability} = \sum \{ \textit{Weight of Alternative (Sub Criterion)} \times \textit{Weight of Criterion} \}$$

Berikut ini adalah matriks perbandingan berpasangan untuk setiap Kriteria dan Alternatif. Perbandingan berpasangan dalam matriks perbandingan berpasangan ini merupakan hasil perhitungan rataan geometris dari penilaian responden ahli.

Tabel 3.19 Matriks Perbandingan Berpasangan Kriteria Performa Finansial

Kriteria	1	2	3
1		2,45	4,47
2			2,21
3			

Keterangan Kriteria :

1. *Business Profi*
2. *Business Growth*
3. *Return on Capital Employed*

⁵¹ Saaty, *Decision Making for Leaders – the Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World*, hal.265.

**Tabel 3.20 Matriks Perbandingan Berpasangan Alternatif dalam Kriteria
*Business Profit***

Alternatif	1	2	3	4	5	6	7	8
1		3,46	2,45	1,68	2,45	2,71	1,68	1,19
2			1 / 1,68	1 / 2,71	1 / 2,45	1 / 2,21	1 / 3,46	1 / 2,45
3				1 / 2,21	1 / 1,41	1 / 1,19	1 / 2,45	1 / 2,21
4					1 / 1,11	1,57	1 / 1,41	1 / 1,19
5						1,41	1,41	1 / 1,19
6							1,00	1,41
7								1,41
8								

**Tabel 3.21 Matriks Perbandingan Berpasangan Alternatif dalam Kriteria
*Business Growth***

Alternatif	1	2	3	4	5	6	7	8
1		2,71	2,45	1,19	1,86	2,21	1,19	1,19
2			1 / 1,68	1 / 2,21	1 / 1,41	1 / 1,57	1 / 1,19	1 / 1,68
3				1 / 1,41	1,19	1,19	1 / 1,19	1 / 1,19
4					1,68	1,57	1 / 1,41	1,19
5						1,19	1 / 2	1 / 1,41
6							1 / 2,21	1 / 1,57
7								1,41
8								

**Tabel 3.22 Matriks Perbandingan Berpasangan Alternatif dalam Kriteria
*Return on Capital Employed***

Alternatif	1	2	3	4	5	6	7	8
1		2,45	2,21	1,41	2,21	2,21	1 / 2,21	1,19
2			1 / 1,68	1 / 2,21	1 / 1,41	1 / 1,19	1 / 2,45	1 / 1,68
3				1 / 1,41	1,19	1,41	1 / 1,68	1 / 1,19
4					1,68	1,57	1 / 1,19	1,19
5						1 / 1,19	1 / 2	1 / 1,19
6							1 / 1,68	1,19
7								1,41

8

Keterangan Alternatif :

1. Peningkatan Kualitas Pelayanan
2. Perbaikan Sistem Pemasaran
3. Pengembangan Produk dan Jasa Perbankan yang Inovatif
4. Implementasi Manajemen Resiko
5. Pengelolaan Portofolio Bisnis
6. Pengembangan Digitalisasi Operasional Bisnis
7. Pengembangan Bisnis Berkelanjutan
8. Pengembangan Spesialisasi Fungsi Bisnis Terintegrasi

Tabel 3.23 Matriks Perbandingan Berpasangan Kriteria Performa Non Finansial

Kriteria	1	2	3
1		1	1
2			1
3			

Keterangan Kriteria :

1. *Customer Satisfaction*
2. *Process Improvement*
3. *Market Share*

Tabel 3.24 Matriks Perbandingan Berpasangan Alternatif dalam Kriteria *Customer Satisfaction*

Alternatif	1	2	3	4	5	6	7	8
1		3,22	1,68	2,00	3,46	2,45	2,45	3,00
2			1 / 2,21	1 / 2,45	1,68	1 / 2,21	1 / 2,45	1 / 2
3				1 / 1,68	2,71	1 / 1,19	1 / 1,19	1,41
4					2,71	1,41	1,68	1,68
5						1 / 1,68	1 / 1,41	1 / 1,19
6							1,00	1,41
7								1,19
8								

**Tabel 3.25 Matriks Perbandingan Berpasangan Alternatif dalam Kriteria
*Process Improvement***

Alternatif	1	2	3	4	5	6	7	8
1		2,45	2,21	1,19	1,86	2,21	1,19	1,19
2			1 / 1,68	1 / 2,21	1 / 1,41	1,57	1 / 1,19	1 / 1,68
3				1 / 1,41	1,19	1,19	1 / 1,19	1 / 1,19
4					1,68	1,57	1 / 1,41	1,19
5						1,19	1 / 2	1 / 1,41
6							1 / 2,21	1 / 1,57
7								1,41
8								

**Tabel 3.26 Matriks Perbandingan Berpasangan Alternatif dalam Kriteria
*Market Share***

Alternatif	1	2	3	4	5	6	7	8
1		1,41	2,21	2,00	2,45	2,45	1,68	1,41
2			1,41	1,19	1,68	1,57	1,19	1 / 1,68
3				1 / 1,41	1,19	1,19	1 / 1,19	1 / 1,19
4					1,68	1,41	1,19	1,41
5						1 / 1,41	1 / 1,68	1,00
6							1 / 1,41	1,41
7								1,41
8								

Keterangan Alternatif :

1. Peningkatan Kualitas Pelayanan
2. Perbaikan Sistem Pemasaran
3. Pengembangan Produk dan Jasa Perbankan yang Inovatif
4. Implementasi Manajemen Resiko
5. Pengelolaan Portofolio Bisnis
6. Pengembangan Digitalisasi Operasional Bisnis
7. Pengembangan Bisnis Berkelanjutan

8. Pengembangan Spesialisasi Fungsi Bisnis Terintegrasi

Matriks perbandingan berpasangan Kriteria dan Alternatif tersebut merupakan input pengolahan data dengan menggunakan Expert Choice 2000. Hasil pengolahan data dengan menggunakan Expert Choice 2000 adalah prioritas dari setiap Kriteria dan Alternatif serta rasio inkonsistensi setiap matriks perbandingan berpasangan. Berikut ini adalah hasil pengolahan data :

1. Prioritas dan Rasio Inkonsistensi Kriteria Performa Finansial

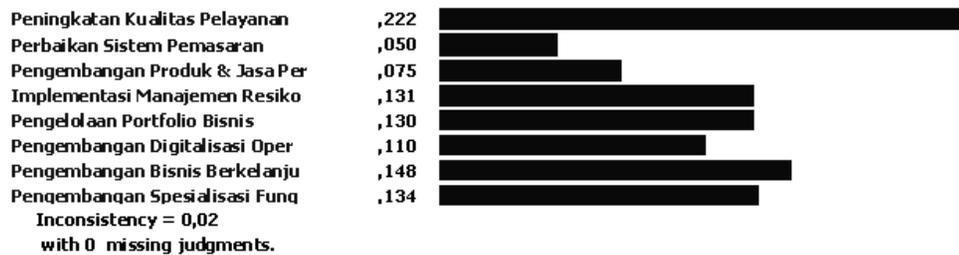
Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Kriteria Performa Finansial dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 3.3 Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Kriteria Performa Finansial

2. Prioritas dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria *Business Profit*

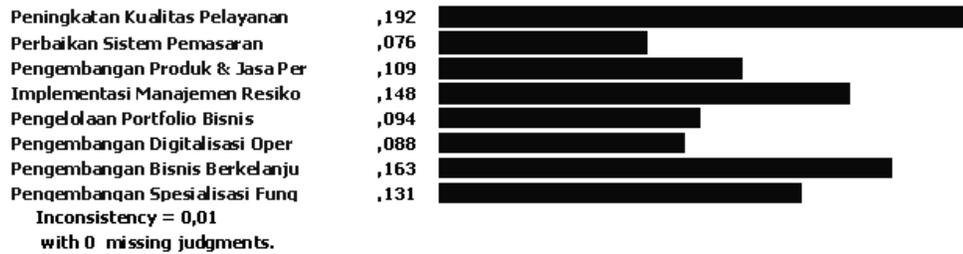
Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria *Business Profit* dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 3.4 Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria *Business Profit*

3. Prioritas dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria *Business Growth*

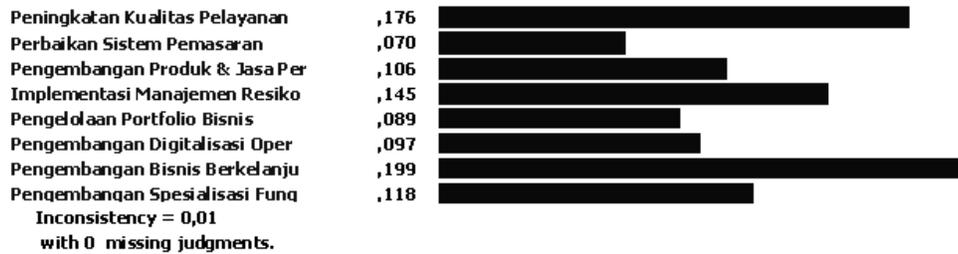
Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria *Business Growth* dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 3.5 Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria *Business Growth*

4. Prioritas dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria *Return on Capital Employed (ROCE)*

Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria *Return on Capital Employed (ROCE)* dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 3.6 Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria *Return on Capital Employed (ROCE)*

5. Prioritas dan Rasio Inkonsistensi Kriteria Performa Non Finansial

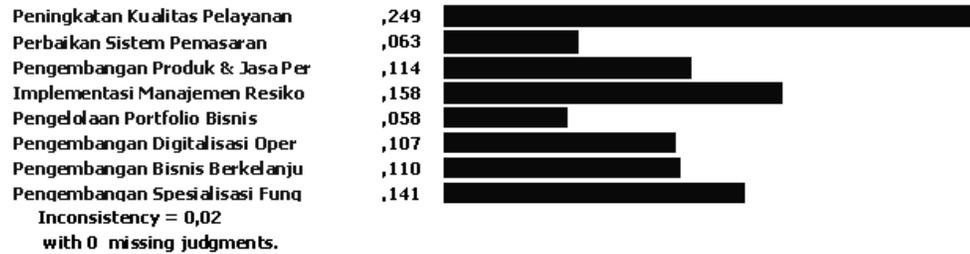
Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Kriteria Performa Non Finansial dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 3.7 Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Kriteria Performa Non Finansial

6. Prioritas dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria *Customer Satisfaction*

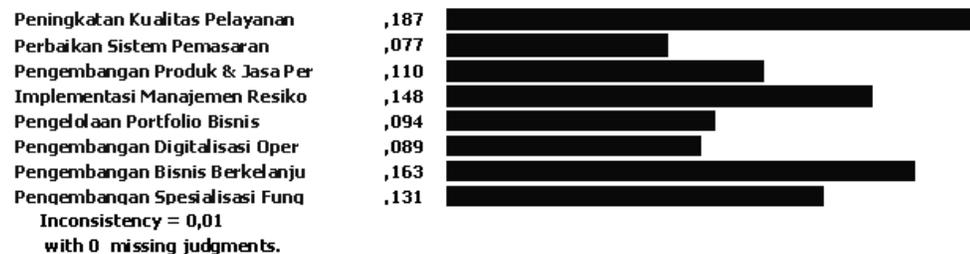
Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria *Customer Satisfaction* dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 3.8 Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria *Customer Satisfaction*

7. Prioritas dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria *Process Improvement*

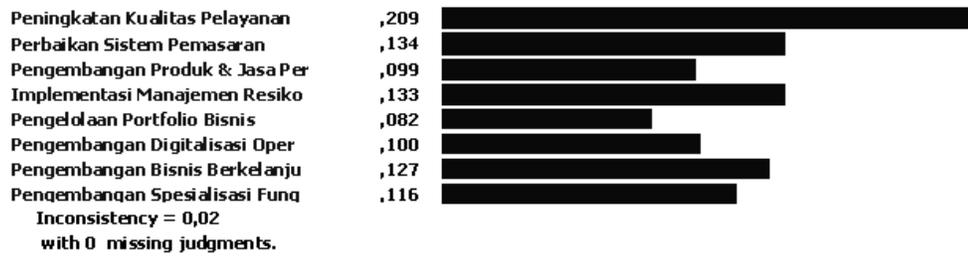
Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria *Process Improvement* dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 3.9 Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria *Process Improvement*

8. Prioritas dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria *Market Share*

Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria *Market Share* dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 3.10 Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif dalam Kriteria *Market Share*

Untuk memperoleh kapabilitas kunci perusahaan dilakukan perhitungan bobot prioritas keseluruhan kontribusi dari setiap kapabilitas perusahaan terhadap performa perusahaan dari aspek finansial dan non finansial. Di bawah ini merupakan tabel hasil perhitungan bobot prioritas keseluruhan kontribusi dari setiap kapabilitas perusahaan.

Tabel 3.27 Tabel Bobot Prioritas Keseluruhan Kontribusi Kapabilitas terhadap Performa Finansial

Performa Finansial				
Kapabilitas Perusahaan	Business Profit	Business Growth	Return on Capital Employed	Overall Weight
	0,608	0,265	0,128	
Peningkatan kualitas pelayanan	0,222	0,192	0,176	0,208
Perbaikan sistem pemasaran	0,05	0,076	0,07	0,060
Pengembangan produk dan jasa perbankan yang inovatif	0,075	0,109	0,106	0,088
Implementasi manajemen resiko	0,131	0,148	0,145	0,137
Pengelolaan portfolio bisnis	0,13	0,094	0,089	0,115
Pengembangan digitalisasi operasional bisnis	0,11	0,088	0,097	0,103
Pengembangan bisnis berkelanjutan	0,148	0,163	0,199	0,159
Pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi	0,134	0,131	0,118	0,131

Tabel 3.28 Tabel Bobot Prioritas Keseluruhan Kontribusi Kapabilitas terhadap Performa Non Finansial

Performa Non Finansial				
Kapabilitas Perusahaan	Customer Satisfaction	Process Improvement	Market Share	Overall Weight
	0,333	0,333	0,333	
Peningkatan kualitas pelayanan	0,249	0,187	0,209	0,228
Perbaikan sistem pemasaran	0,063	0,077	0,134	0,076
Pengembangan produk dan jasa perbankan yang inovatif	0,114	0,11	0,099	0,111
Implementasi manajemen resiko	0,158	0,148	0,133	0,152
Pengelolaan portfolio bisnis	0,058	0,094	0,082	0,071
Pengembangan digitalisasi operasional bisnis	0,107	0,089	0,1	0,101
Pengembangan bisnis berkelanjutan	0,11	0,163	0,127	0,126
Pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi	0,141	0,131	0,116	0,135

Kapabilitas perusahaan yang memiliki kontribusi yang signifikan terhadap performa finansial dan non finansial perusahaan merupakan kapabilitas kunci dari perusahaan tersebut. Dalam tahap ini, peneliti menggunakan nilai rata-rata (*mean*) dari bobot prioritas keseluruhan setiap kapabilitas sebagai nilai minimum untuk mengevaluasi apakah kapabilitas perusahaan tersebut merupakan kapabilitas kunci. Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) untuk performa finansial dan non finansial sebesar 0,125. Berdasarkan kondisi tersebut, diperoleh kapabilitas perusahaan yang merupakan kapabilitas kunci sebagai berikut.

Tabel 3.29 Tabel Kapabilitas Kunci Perusahaan Terpilih

Kapabilitas Kunci Perusahaan	Overall Weight	
	Performa Finansial	Performa Non Finansial
Peningkatan kualitas pelayanan	0,208	0,228
Implementasi manajemen resiko	0,137	0,152
Pengembangan bisnis berkelanjutan	0,159	0,126
Pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi	0,131	0,135

3.2.3.3. Menentukan kompetensi inti perusahaan

3.2.3.3.1. Metode pengumpulan dan pengolahan data

Proses identifikasi kompetensi inti perusahaan dilakukan dengan cara melakukan evaluasi terhadap kapabilitas kunci perusahaan karena tidak semua kapabilitas kunci perusahaan merupakan kompetensi inti perusahaan, tetapi semua kompetensi inti perusahaan merupakan kapabilitas perusahaan.⁵²

Menurut Hamel dan Prahalad suatu kapabilitas kunci perusahaan dapat disebut sebagai kompetensi inti perusahaan jika kapabilitas kunci tersebut memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Kapabilitas kunci tersebut memiliki kontribusi terhadap peluang bisnis atau akses potensial kepada berbagai macam pasar.
2. Kapabilitas kunci tersebut memiliki kontribusi signifikan terhadap manfaat yang diterima pelanggan.
3. Kapabilitas kunci tersebut hanya dimiliki sedikit pesaing, baik saat ini maupun yang akan datang.
4. Kapabilitas kunci tersebut tidak mampu ditiru secara sempurna atau tidak mudah dikembangkan oleh perusahaan lain.
5. Kapabilitas kunci tersebut sulit untuk disubstitusikan.

Pemilihan kompetensi inti perusahaan dilakukan melalui Kuesioner Pemilihan Kompetensi Inti Perusahaan (Tahap 4). Pada Kuesioner Tahap 4 responden diminta untuk memberikan penilaian (*scoring*) terhadap masing-masing kapabilitas kunci perusahaan dengan skala Likert (1-5) sesuai dengan persepsinya. Berikut adalah skala Likert yang digunakan pada Kuesioner Tahap 4.

⁵² Spencer, Lyle and Spencer, Signe. (1993), "Competence At Work", page.15

Tabel 3.30 Tabel Skala Likert yang digunakan pada Kuesioner Tahap 4

Skala Likert	Pengertian
5	Sangat setuju – Kapabilitas kunci perusahaan tersebut dipilih sebagai Kompetensi Inti, karena memenuhi kriteria persyaratan yang dimaksud.
4	Setuju - Kapabilitas kunci perusahaan tersebut dipilih sebagai Kompetensi Inti, karena cukup memenuhi kriteria persyaratan yang dimaksud.
3	Ragu-ragu/netral - Kapabilitas kunci perusahaan tersebut dipilih sebagai Kompetensi Inti, karena antara memenuhi atau tidak kriteria persyaratan yang dimaksud.
2	Tidak setuju - Kapabilitas kunci perusahaan tersebut dipilih sebagai Kompetensi Inti, karena tidak memenuhi kriteria persyaratan yang dimaksud.
1	Sangat tidak - Kapabilitas kunci perusahaan tersebut dipilih sebagai Kompetensi Inti, karena sangat tidak memenuhi kriteria persyaratan yang dimaksud.

3.2.3.3.2. Pemilihan responden ahli

Dalam proses pemilihan kompetensi inti perusahaan mengharuskan penilaian dilakukan oleh responden ahli (*expert*). Berdasarkan pertimbangan akan wawasan yang dimiliki, keterkaitan dengan bidang kerja, pengalaman kerja di bidang sejenis, kontribusi terhadap perumusan visi, misi, serta strategi perusahaan, ketersediaan waktu serta hasil masukan dari beberapa kepala departemen, maka responden ahli yang terlibat dalam pengisian Kuesioner Tahap 4 merupakan responden yang sama yang terlibat dalam pengisian Kuesioner Tahap 3 ditambah satu responden lagi dari jabatan *Area Business Manager*. Berikut tabel responden ahli yang terlibat dalam penelitian:

Tabel 3.31 Tabel Responden Penelitian Tahap 4

No	Jabatan Responden Ahli	Pengalaman di Bidang Sejenis
1	Head of Human Resources Development	20 tahun
2	Area Business Manager	18 tahun
3	Head of Branch Channel Management	16 tahun
4	Head of Service Quality Division	8 tahun
5	Area Business Manager	15 tahun

Komposisi responden ahli dari divisi *human resources development*, *business manager*, *branch channel management* dan *service quality division* dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.32 Tabel Komposisi Responden Penelitian Tahap 4

Divisi Responden	Jumlah	Persentase
Human Resources Development	1	20%
Business Manager	2	40%
Branch Channel Management	1	20%
Service Quality Division	1	20%
Total	4	100%

3.2.3.3.3. Pengumpulan data

Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan data penilaian responden ahli terhadap setiap kapabilitas kunci perusahaan melalui Kuesioner Tahap 4. Penilaian tersebut berupa persepsi dari responden ahli yang menilai apakah kapabilitas kunci perusahaan memenuhi kriteria persyaratan untuk ditetapkan menjadi kompetensi inti perusahaan. Penilaian responden ahli dapat dilihat pada lampiran.

3.2.3.3.4. Pengolahan data

Pada tahap ini dilakukan pengolahan data dengan menghitung nilai rata-rata (*mean*) yang diberikan setiap responden pada kapabilitas kunci perusahaan terhadap masing-masing kriteria persyaratan kompetensi inti. Setelah itu,

menjumlahkan nilai rata-rata (*value*) dari masing-masing kriteria untuk setiap kapabilitas kunci perusahaan. Berikut ini adalah skor total untuk setiap kapabilitas kunci perusahaan.

Tabel 3.33 Tabel Penilaian Kapabilitas Kunci Perusahaan terhadap Kriteria Persyaratan Kompetensi Inti

Kriteria Persyaratan Kompetensi Inti						Skor Total
Kapabilitas Kunci Perusahaan	Kontribusi Peluang Bisnis	Kontribusi Manfaat Produk atau Jasa	Langka	Sulit Ditiru	Tidak Ter-gantikan	
Peningkatan kualitas pelayanan	3,4	5	3,2	3	4,4	19
Implementasi manajemen resiko	2,4	2,6	3,6	3,2	4,6	16,4
Pengembangan bisnis berkelanjutan	4	4	2,4	3,4	4,2	18
Pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi	5	4,4	4,8	4,4	4,6	23,2

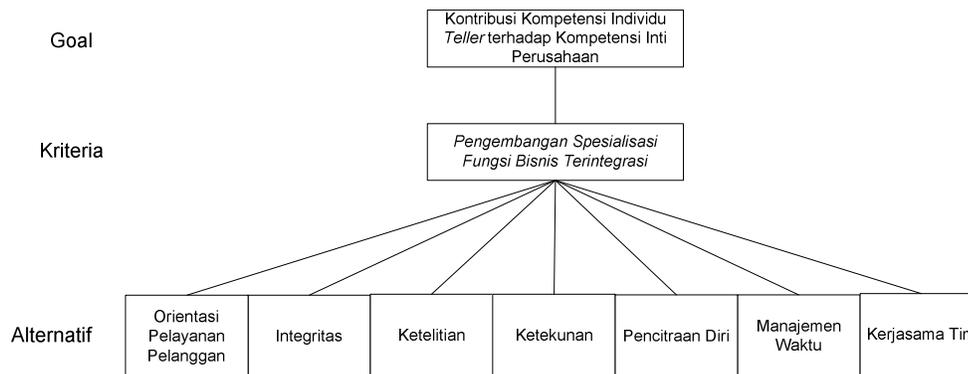
Peneliti menetapkan kapabilitas kunci perusahaan yang terpilih sebagai kompetensi inti perusahaan menurut responden ahli harus mempunyai skor total minimum 20, berdasarkan pertimbangan bahwa skor 20 merupakan skor yang logis. Seperti yang telah di jelaskan pada bagian sebelumnya, suatu kapabilitas kunci perusahaan dapat dinyatakan sebagai kompetensi inti perusahaan jika memenuhi semua kriteria persyaratan. Berdasarkan skala Likert (1-5) dapat diambil kesimpulan bahwa nilai minimum yang harus diberikan oleh responden ahli terhadap setiap kapabilitas kunci agar dapat memenuhi kriteria persyaratan adalah skor 4 (Setuju). Karena terdapat 5 kriteria persyaratan maka skor total minimum yang harus dipenuhi setiap kapabilitas kunci sebesar $4 \times 5 = 20$. Berdasarkan kondisi tersebut, diperoleh kapabilitas kunci perusahaan yang merupakan kompetensi inti perusahaan yaitu **Pengembangan Spesialisai Fungsi Bisnis Terintegrasi** dengan skor total sebesar **23,2**.

3.2.3.4. Menentukan bobot relatif kontribusi kompetensi individu terhadap kompetensi inti perusahaan

3.2.3.4.1. Metode pengumpulan dan pengolahan data

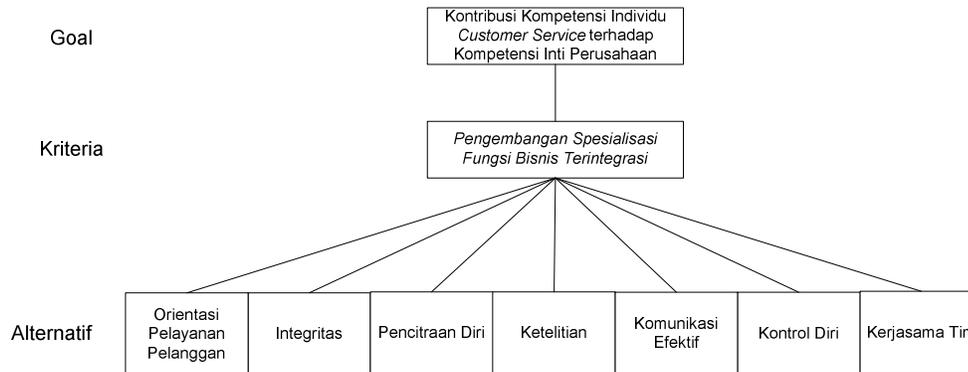
Pada tahap ini dilakukan perbandingan berpasangan (*pair wise comparison*) menggunakan AHP antara masing-masing kompetensi individu (dalam hal ini kompetensi *Teller* dan *Customer Service*) terhadap kompetensi inti perusahaan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui bobot kontribusi dari setiap kompetensi individu terhadap kompetensi inti perusahaan.

Berikut ini adalah model hirarki untuk pengukuran kontribusi dari setiap kompetensi individu untuk jabatan *teller* terhadap kompetensi inti perusahaan.



Gambar 3.11 Model Hirarki Pengukuran Kontribusi Kompetensi *Teller* terhadap Kompetensi Inti Perusahaan

Berikut ini adalah model hirarki untuk pengukuran kontribusi dari setiap kompetensi individu untuk jabatan *customer service* terhadap kompetensi inti perusahaan.



Gambar 3.12 Model Hirarki Pengukuran Kontribusi Kompetensi *Customer Service* terhadap Kompetensi Inti Perusahaan

Pada tahap ini, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan Kuesioner Tahap 5. Melalui Kuesioner Tahap 5 ini, responden diminta untuk membandingkan secara berpasangan tingkat atau bobot kontribusi dari setiap kompetensi individu terhadap kompetensi inti perusahaan baik untuk jabatan *teller* maupun *customer service*.

3.2.3.4.2. Pemilihan Responden Ahli

Seperti yang dijelaskan pada bagian sebelumnya, bahwa dalam *Analytical Hierarchy Process* (AHP) mengharuskan penilaian dari para ahli (*expert*), maka responden penelitian ini adalah responden yang dianggap ahli mengenai kompetensi inti perusahaan dan kompetensi individu jabatan. Berdasarkan pertimbangan akan wawasan yang dimiliki, keterkaitan dengan bidang kerja, pengalaman kerja di bidang sejenis, kontribusi terhadap perumusan visi, misi, serta strategi perusahaan, ketersediaan waktu serta hasil masukan dari beberapa kepala departemen, maka responden ahli yang terlibat dalam pengisian Kuesioner Tahap 5 seperti pada tabel berikut.

Tabel 3.34 Tabel Responden Penelitian Tahap 5

No	Jabatan Responden Ahli	Pengalaman di Bidang Sejenis
1	Head of People Development	12 tahun
2	Manager of Talent Development	8 tahun
3	Head of Branch Channel Management	16 tahun
4	Head of Service Quality Division	8 tahun

Komposisi responden ahli dari divisi *human resources development*, *branch channel management* dan *service quality division* dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.35 Tabel Komposisi Responden Penelitian Tahap 5

Divisi Responden	Jumlah	Persentase
Human Resources Development	2	50%
Branch Channel Management	1	25%
Service Quality Division	1	25%
Total	4	100%

3.2.3.4.3. Pengumpulan Data

Pada tahap ini, data penilaian yang dikumpulkan dari adalah penilaian secara berpasangan kontribusi dari setiap kompetensi individu (dalam hal ini kompetensi *teller* dan *customer service*) terhadap kompetensi inti perusahaan. Penilaian responden ahli dapat dilihat pada lampiran.

3.2.3.4.4. Pengolahan Data

Pada tahap ini, pengolahan data dilakukan dalam 2 tahap, yaitu:

1. Menggabungkan penilaian responden ahli terhadap tingkat atau bobot relatif kontribusi dari setiap alternatif (dalam hal ini kompetensi individu) terhadap kriteria (dalam hal ini kompetensi inti perusahaan). Penilaian kelompok dalam AHP dapat digabungkan menjadi satu penilaian yaitu

rataan geometris dari penilaian responden.⁵³ Penilaian ini yang merupakan input untuk pengolahan menggunakan Expert Choice 2000.

2. Menghitung prioritas lokal untuk setiap kompetensi individu terhadap kriteria kompetensi inti perusahaan, serta rasio inkonsistensinya menggunakan Expert Choice 2000.

Berikut ini adalah matriks perbandingan berpasangan untuk setiap kompetensi individu terhadap kompetensi inti perusahaan. Perbandingan berpasangan dalam matriks perbandingan berpasangan ini merupakan hasil perhitungan rataian geometris dari penilaian responden ahli.

Tabel 3.36 Matriks Perbandingan Berpasangan Alternatif Kompetensi *Teller* terhadap Kriteria Kompetensi Inti Perusahaan

Alternatif	1	2	3	4	5	6	7
1		2,45	3,00	3,22	3,46	2,71	1 / 2,21
2			2,21	2,45	4,23	1,68	1 / 2,21
3				1,41	1,57	1 / 1,41	1 / 3,22
4					1,41	1 / 2,21	1 / 3,46
5						1 / 3	1 / 3,72
6							1 / 3,22
7							

Keterangan Alternatif Kompetensi *Teller* :

1. Orientasi Pelayanan Pelanggan
2. Integritas
3. Ketelitian
4. Ketekunan
5. Pencitraan Diri
6. Manajemen Waktu
7. Kerjasama Tim

⁵³ Saaty, *Decision Making for Leaders – the Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World*, hal.265.

**Tabel 3.37 Matriks Perbandingan Berpasangan Alternatif Kompetensi
Customer Service terhadap Kriteria Kompetensi Inti Perusahaan**

Alternatif	1	2	3	4	5	6	7
1		2,45	3,72	2,71	2,45	3,22	2,21
2			2,71	2,00	1 / 2,21	2,45	1 / 3
3				1 / 2,21	1 / 2,71	1 / 1,41	1 / 4,73
4					1 / 2,45	1,41	1 / 4
5						3,00	1 / 3
6							1 / 4,23
7							

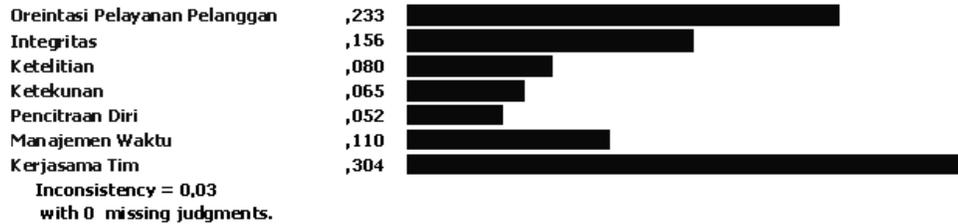
Keterangan Alternatif Kompetensi *Customer Service* :

1. Orientasi Pelayanan Pelanggan
2. Integritas
3. Pencitraan Diri
4. Ketelitian
5. Komunikasi Efektif
6. Kontrol Diri
7. Kerjasama Tim

Matriks perbandingan berpasangan Alternatif tersebut merupakan input pengolahan data dengan menggunakan Expert Choice 2000. Hasil pengolahan data dengan menggunakan Expert Choice 2000 adalah prioritas dari setiap Alternatif serta rasio inkonsistensi setiap matriks perbandingan berpasangan. Berikut ini adalah hasil pengolahan data :

1. Prioritas dan Rasio Inkonsistensi Alternatif Kompetensi *Teller* terhadap Kompetensi Inti Perusahaan

Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif Kompetensi *Teller* terhadap Kompetensi Inti Perusahaan dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 3.13 Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif Kompetensi Teller terhadap Kompetensi Inti Perusahaan

2. Prioritas dan Rasio Inkonsistensi Alternatif Kompetensi *Customer Service* terhadap Kompetensi Inti Perusahaan

Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif Kompetensi *Customer Service* terhadap Kompetensi Inti Perusahaan dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 3.14 Prioritas Lokal dan Rasio Inkonsistensi Alternatif Kompetensi Customer Service terhadap Kompetensi Inti Perusahaan

3.2.4. Pembuatan Model Kompetensi

3.2.4.1. Metode Pengumpulan dan Pengolahan Data

Tahapan ini adalah tahapan akhir dari perancangan model kompetensi dengan menggunakan metode studi singkat *McClelland Job Competency Assessment (JCA)*. Pada tahap ini dilakukan proses akhir penyajian model kompetensi dalam format berbentuk tabel yang terdiri dari :

1. Definisi kompetensi
2. *Level Indicator* untuk setiap kompetensi
3. *Weight* (Bobot) dari kontribusi kompetensi terhadap kompetensi inti perusahaan.

3.2.4.2. Pengumpulan Data

Proses pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan peneliti pada tahap ini hanya untuk merancang *level indicator* dari kompetensi yang terpilih. Sedangkan untuk penentuan daftar kompetensi yang terpilih serta bobot relatif kontribusinya terhadap kompetensi inti perusahaan telah dilakukan pada tahapan sebelumnya.

Proses perancangan *level indicator* dari setiap kompetensi dilakukan penulis melalui studi literatur dari berbagai referensi dan melakukan diskusi (*brainstorming*) dengan pihak perusahaan. Pihak perusahaan yang terlibat dalam perancangan *level indicator* tersebut adalah responden ahli yang terlibat dalam Kuesioner Tahap 1.

Berikut ini adalah skala penilaian 5 tingkatan yang digunakan sebagai kriteria/standar acuan penulis dan responden ahli dalam merancang *level indicator* untuk setiap kompetensi.⁵⁴

Tabel 3.38 Tabel Kriteria/Standar Acuan dalam merancang *Level Indicator* dari Kompetensi

<i>Level Indicator</i> dari Kompetensi	
Level	Deskripsi
1	<i>Low</i> – Kebanyakan indikator belum muncul; Perlu perbaikan besar dalam semua indikator
2	<i>Need Improvement</i> – Beberapa indikator telah muncul seadanya; perlu perbaikan dalam beberapa indikator
3	<i>Effective</i> – Sebagian besar indikator telah muncul secara memadai; Perlu perbaikan kecil dalam beberapa indikator
4	<i>Strong</i> – Sebagian besar indikator telah muncul secara kuat/baik
5	<i>Excellent</i> – Semua indikator telah muncul secara kuat/baik

Berikut ini adalah *level indicator* dari kompetensi yang dimiliki oleh *teller* dan *customer service*.

⁵⁴ Spencer, Lyle and Spencer, Signe, (2000), "Competence At Work", pp.21 - 24

Level Indicator Kompetensi Orientasi Pelayanan Pelanggan	
Level	Deskripsi
1	Menerima komplain, namun belum menunjukkan gairah untuk memenuhi kebutuhan, merespon komplain, atau menanggapi permasalahan nasabah.
2	Secara aktif mendengarkan kebutuhan, komplain atau permasalahan nasabah namun masih memprioritaskan pekerjaan lain sehingga kebutuhan nasabah tidak segera ditindaklanjuti .
3	Mendengarkan kebutuhan, komplain atau permasalahan nasabah dengan baik dan merespon/mengambil tindakan dengan segera untuk memenuhi kebutuhan nasabah tersebut
4	Menggali informasi lebih lanjut untuk bisa memahami kebutuhan/permasalahan nasabah dari perspektif mereka serta mampu mengedukasi nasabah untuk diarahkan mengikuti aturan dan kebijakan perusahaan.
5	Memahami aspek-aspek pelayanan apa yang diperhatikan atau diharapkan nasabah dan inisiatif melakukan tindakan di area tanggung jawabnya untuk memenuhinya serta mendorong rekan kerja/orang lain untuk bertindak untuk memenuhi kebutuhan nasabah

Level Indicator Kompetensi Integritas	
Level	Deskripsi
1	Menyimpang/melanggar nilai-nilai etika, moral dan aturan yang berlaku di organisasi namun dalam batas-batas yang masih diterima serta bersikap pasif terhadap konsekuensi dari suatu keputusan
2	Tidak pernah menyimpang/melanggar nilai-nilai etika, moral dan aturan yang berlaku di organisasi. Mempunyai nilai dan etika kerja yang sesuai dengan organisasi namun nilai dan etika kerja yg dimiliki belum diimplementasi-kan secara konsisten
3	Menampilkan kualitas pribadi yang dapat dipercaya, jujur, bisa diandalkan dan menjaga komitmen sepenuhnya dalam melaksanakan tugas, dalam bertanggung-jawab atas keputusan, tindakan dan ucapan-ucapannya, terhadap keputusan yang disepakati bersama. Teruji dalam menghadapi godaan, ancaman maupun risiko dalam menerapkan nilai-nilai, etika, moral dan aturan yang berlaku di organisasi.
4	Berani mengingatkan orang lain yang melanggar norma, etika, nilai organisasi Mampu menjadi teladan bagi lingkungannya. Secara periodik menularkan nilai-nilai integritas kepada bawahan
5	Menjadi <i>role model</i> yang diakui dalam organisasi secara luas, mampu berperilaku secara baik sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku di unit kerja/organisasi sebagai cerminan dari reputasi unit kerja/organisasi. Mampu membangun integritas bawahan sesuai norma, etika, nilai organisasi. Berani memperjuangkan dan berdiri atas prinsip-prinsip yang benar, mengemukakan hal-hal yang benar meskipun harus menghadapi tantangan/perlawanan/resistensi. Senantiasa menjaga nama baik dan kerahasiaan organisasi agar selaras dengan misi, kebijakan, dan etika/nilai-nilai organisasi

Level Indicator Kompetensi Ketelitian	
Level	Deskripsi
1	Menjalankan pekerjaan namun tidak melakukan <i>re-check</i> , sehingga masih ditemui kesalahan dan kesalahan yang dilakukan sering tidak disadari.
2	Melakukan kesalahan namun melakukan pengecekan ulang terhadap hasil kerja sehingga dapat diperbaiki. Waktu yang digunakan menjadi lebih lama.
3	Melakukan pengecekan terhadap semua aspek dalam pekerjaannya termasuk hal-hal yang kecil. Menjaga ketepatan hasil kerjanya
4	Mampu melakukan tugas yang membutuhkan kedetailan karena memiliki ketelitian yang sudah teruji
5	Hasil kerjanya akurat serta cepat dan tepat

Level Indicator Kompetensi Ketekunan	
Level	Deskripsi
1	Menjalankan pekerjaannya, namun mudah bosan dengan pekerjaan, sehingga pekerjaan, bahkan yang tidak rutin, tidak tuntas
2	Menjalankan pekerjaan dengan baik di jenis pekerjaan yang tidak rutin dan bervariasi, mudah bosan dengan pekerjaan yang rutin
3	Tetap mampu menjaga semangat kerja dan <i>performance</i> kerjanya meskipun pekerjaan yang dilakukan rutin
4	Mampu melakukan pekerjaan yang monoton
5	Mampu melakukan pekerjaan monoton dan membutuhkan konsentrasi dalam jangka waktu yang lama

<i>Level Indicator Kompetensi Komunikasi Efektif</i>	
Level	Deskripsi
1	Memiliki kesediaan berkomunikasi, namun tidak dapat memahami suatu informasi/instruksi, dan dapat menyampaikan suatu informasi dengan tepat
2	Mengerti suatu informasi/ instruksi namun tanggapan yang diberikan belum sistematis dan tidak mudah dipahami
3	Menginterpretasikan suatu informasi/instruksi dengan tepat. Mengkomunikasikan suatu informasi atau situasi/permasalahan dalam poin-poin penting yang logis dan sistematis
4	Membuat ringkasan tertulis agar suatu informasi jelas, padat, langsung menuju poin-poin penting.
5	Berani mengintervensi/ mengarahkan bila tanggapan/ umpan balik orang lain bila bertentangan, untuk meningkatkan pemahaman mereka terhadap kepentingan dan perspektif kita

<i>Level Indicator Kompetensi Kontrol Diri</i>	
Level	Deskripsi
1	Bersedia menghadapi konflik namun merespon dengan pasif atau terkadang bersikap emosional dalam konflik
2	Menunjukkan ketenangan dalam menghadapi masalah yang diwarnai situasi emosional. Tindakan yang diambil terkadang masih diwarnai respon emosi yang kurang tepat
3	Terbuka terhadap <i>feedback</i> dan mampu belajar dari <i>feedback</i> yang diterima. Menerima tanggung jawab. Kooperatif dan dapat berempati dengan orang lain. Ketika dalam kondisi ditekan emosinya, mampu melihat permasalahan dengan jernih dan menghadapinya dengan baik.
4	Menerima tanggungjawab, relaks dan percaya diri untuk mencapai sesuatu. Dalam kondisi frustrasi mampu melihat solusi. menghadapi dan menganalisa masalah dengan tepat, dan dapat selalu membuat dan memilih solusi terbaik
5	Mampu menggunakan emosi sebagai sumber energi. Mengelola emosi secara cerdas dalam kondisi ditekan emosinya maupun dalam situasi konflik sehingga menghasilkan resolusi yang menguntungkan

<i>Level Indicator Kompetensi Kerjasama Tim</i>	
Level	Deskripsi
1	Fokus pada pencapaian tujuan pribadi dan belum memperhatikan kepentingan rekan kerja/unit kerja lain.
2	Menjaga proses komunikasi positif dengan pihak/unit kerja lain, namun belum mengarah ke kualitas hubungan interpersonal yang lebih baik. Belum mampu memfasilitasi suatu kesepakatan
3	Secara proaktif menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja/unit kerja lain. Mengutamakan prioritas dan pencapaian tujuan tim/organisasi Memfasilitasi kesepakatan dengan saling bertukar ide-ide dan alasan logis, dan mendapatkan dukungan atas suatu tindakan..
4	Menjalin kedekatan dengan unit kerja lain, memonitor dan mendorong mereka untuk komit terhadap tujuan bersama (tidak mengejar tujuan sendiri-sendiri). Memimpin dan mengatasi konflik/pertemuan dengan memberikan pertimbangan-pertimbangan/ ide-ide logis untuk mencapai kesepakatan
5	Menyepakati dan memformulasi-kan prioritas bisnis bersama. Mampu mengarahkan rekan/pihak/unit kerja lain bila terjadi konflik kepentingan atau tujuan bisnis.

<i>Level Indicator Kompetensi Manajemen Waktu</i>	
Level	Deskripsi
1	Menyelesaikan tugas pada waktu melebihi dari yang ditentukan (terlambat).
2	Mampu menyelesaikan tugas tepat waktu, dengan kualitas yang masih diragukan
3	Mampu menyelesaikan tugas dalam waktu yang ditentukan dengan kualitas yang baik
4	Mampu menyelesaikan tugas relatif lebih cepat dari waktu yang diberikan dengan kualitas hasil yang baik
5	Mampu menyelesaikan pekerjaan melebihi rekan-rekan kerjanya dalam ukuran waktu dan kualitas.

<i>Level Indicator Kompetensi Pencitraan Diri</i>	
Level	Deskripsi
1	Penampilan sesuai kehendak sendiri dan mencitrakan <i>image</i> yang tidak profesional, tidak sesuai citra BII
2	Menyadari bahwa citra profesional itu perlu. Berpenampilan rapi tapi belum konsisten
3	Persisten berpenampilan rapih dan profesional sepanjang waktu kerja
4	Penampilan yang profesional dan sesuai citra BII sudah tertanam dalam sikap dan perilaku, sehingga membawa impact citra profesional yang kuat bagi <i>customer</i>
5	Selalu menunjukkan sikap dan penampilan terpuji sebagai panutan [<i>role model</i>] yang mampu memberi pengaruh positif kepada unit kerjanya dan organisasi

3.2.4.3. Pengolahan Data

Berikut ini merupakan hasil rancangan Model Kompetensi untuk jabatan *Teller* dan *Customer Service* dengan menggunakan metode studi singkat *McClelland Job Competency Assessment (JCA)*.

Tabel 3.39 Model Kompetensi untuk Jabatan *Teller*

Bobot Kontribusi	Kompetensi	Level Indicator
30,40%	Kerjasama Tim	3
	Kemampuan menciptakan situasi kerja yang kondusif supaya terbentuk tim kerja yang efektif, dan mampu menjalin hubungan/interaksi kerja yang positif dengan unit kerja lain	
23,30%	Orientasi Pelayanan Pelanggan	3
	Menunjukkan keramahan, <i>nurturance</i> [sikap perhatian dan kesediaan membantu], dan memiliki inisiatif untuk memberikan kepuasan nasabah atas pelayanan perusahaan	
15,60%	Integritas	3
	Keteguhan dalam mempertahankan prinsip/azas/nilai dan berperilaku yang sesuai dengan norma-norma sosial, etika serta nilai-nilai organisasi yang berlaku sekalipun dihadapkan pada godaan, ancaman maupun resiko	
11,00%	Manajemen Waktu	3
	Kemampuan untuk mengatur waktu sehingga mampu menyelesaikan tugas dalam waktu yang relatif singkat dengan tetap menjaga kualitas kerja	
8,00%	Ketelitian	3
	Kemampuan untuk menjaga ketepatan hasil kerjanya meski bekerja dengan item-item yang kecil	
6,50%	Ketekunan	3
	Kemampuan untuk tetap mempertahankan performa kerja yang baik untuk tugas-tugas rutin dalam jangka waktu yang panjang	
5,20%	Pencitraan Diri	3
	Menjaga penampilan untuk mendukung kinerjanya dalam menciptakan <i>image</i> yang profesional dan sesuai citra perusahaan	

Tabel 3.40 Model Kompetensi untuk Jabatan *Customer Service*

Bobot Kontribusi	Kompetensi	Level Indicator
33,20%	Kerjasama Tim	3
	Kemampuan menciptakan situasi kerja yang kondusif supaya terbentuk tim kerja yang efektif, dan mampu menjalin hubungan/interaksi kerja yang positif dengan unit kerja lain	
22,10%	Orientasi Pelayanan Pelanggan	3
	Menunjukkan keramahan, <i>nurturance</i> [sikap perhatian dan kesediaan membantu], dan memiliki inisiatif untuk memberikan kepuasan nasabah atas pelayanan perusahaan	
15,20%	Komunikasi Efektif	3
	Mendengarkan permintaan, pesan yang disampaikan orang lain. Mendengarkan pendapat/perspektif orang lain untuk lebih memahami suatu isu/permasalahan	
11,20%	Integritas	3
	Keteguhan dalam mempertahankan prinsip/azas/nilai dan berperilaku yang sesuai dengan norma-norma sosial, etika serta nilai-nilai organisasi yang berlaku sekalipun dihadapkan pada godaan, ancaman maupun resiko	
7,60%	Ketelitian	3
	Kemampuan untuk menjaga ketepatan hasil kerjanya meski bekerja dengan item-item yang kecil	
5,90%	Kontrol Diri	3
	Menjaga situasi emosi agar tetap tetap berorientasi pada efektifitas pemecahan masalah pada berbagai situasi emosi eksternal (nasabah, tim kerja, lawan bicara dll)	
4,90%	Pencitraan Diri	3
	Menjaga penampilan untuk mendukung kinerjanya dalam menciptakan <i>image</i> yang profesional dan sesuai citra perusahaan	

4. ANALISIS

4.1. ANALISIS HIRARKI

Dalam penelitian ini, digunakan 4 model hirarki AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Model hirarki tersebut antara lain:

1. Model hirarki pengukuran kontribusi kapabilitas perusahaan terhadap kriteria performa aspek finansial
2. Model hirarki pengukuran kontribusi kapabilitas perusahaan terhadap kriteria performa aspek non finansial
3. Model hirarki pengukuran kontribusi kompetensi *teller* terhadap kompetensi inti perusahaan
4. Model hirarki pengukuran kontribusi kompetensi *customer service* terhadap kompetensi inti perusahaan

4.1.1. Analisis Tujuan

Model hirarki tersebut merupakan hirarki fungsional karena terdiri dari sistem kompleks yang disusun menjadi bagian-bagian menurut hubungannya yang penting. Dalam *Analytical Hierarchy Process* (AHP), level yang paling atas dalam suatu hirarki fungsional disebut fokus. Fokus sendiri terdiri dari hanya satu elemen yaitu tujuan keseluruhan yang luas. Berikut ini adalah tujuan (*goal*) dari setiap model hirarki yang digunakan dalam penelitian :

1. Model hirarki pengukuran kontribusi kapabilitas perusahaan terhadap kriteria performa aspek finansial
Tujuan dari model hirarki ini adalah untuk mengetahui tingkat atau bobot kontribusi dari kapabilitas perusahaan terhadap performa perusahaan yang ditinjau dari aspek finansial.
2. Model hirarki pengukuran kontribusi kapabilitas perusahaan terhadap kriteria performa aspek non finansial
Tujuan dari model hirarki ini adalah untuk mengetahui tingkat atau bobot kontribusi dari kapabilitas perusahaan terhadap performa perusahaan yang ditinjau dari aspek non finansial

3. Model hirarki pengukuran kontribusi kompetensi *teller* terhadap kompetensi inti perusahaan

Tujuan dari model hirarki ini adalah untuk mengetahui tingkat atau bobot kontribusi dari kompetensi individu *teller* terhadap kompetensi inti perusahaan.

4. Model hirarki pengukuran kontribusi kompetensi *customer service* terhadap kompetensi inti perusahaan

Tujuan dari model hirarki ini adalah untuk mengetahui tingkat atau bobot kontribusi dari kompetensi individu *teller* terhadap kompetensi inti perusahaan.

Dalam model hirarki AHP, di bawah tujuan keseluruhan dapat mempunyai sub tujuan. Pada model hirarki pertama dan kedua, keduanya memiliki sub tujuan yaitu untuk mengidentifikasi kapabilitas kunci perusahaan yang ditinjau dari performa aspek finansial dan non finansial. Sedangkan model hirarki ketiga dan keempat hanya memiliki satu tujuan utama, maka level tujuan dari model hirarki ketiga dan keempat hanya 1 level tujuan.

4.1.2. Analisis Kriteria

Dalam hirarki fungsional, level di bawah level tujuan adalah level Kriteria yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan. Berikut ini adalah kriteria dari setiap model hirarki yang digunakan dalam penelitian:

1. Model hirarki pengukuran kontribusi kapabilitas perusahaan terhadap kriteria performa aspek finansial

Karena tujuan dari model hirarki ini adalah untuk mengetahui tingkat atau bobot kontribusi dari kapabilitas perusahaan terhadap performa perusahaan yang ditinjau dari aspek finansial, maka kriteria yang digunakan dalam model harus berkaitan dengan parameter performa perusahaan yang ditinjau dari aspek finansial. Parameter performa finansial merupakan indikator keberhasilan dari tujuan ekonomis perusahaan. Parameter yang dijadikan kriteria dalam model hirarki ini adalah *Business Profit*, *Business Growth* dan *Return on Capital Employed*. Dari semua kriteria terlihat cukup jelas dan memiliki pengertian yang tidak

tumpang tindih satu dengan yang lainnya sehingga proses identifikasi kapabilitas kunci perusahaan yang merupakan sub tujuan model hirarki dapat dilakukan dengan baik

2. Model hirarki pengukuran kontribusi kapabilitas perusahaan terhadap kriteria performa aspek non finansial

Karena tujuan dari model hirarki ini adalah untuk mengetahui tingkat atau bobot kontribusi dari kapabilitas perusahaan terhadap performa perusahaan yang ditinjau dari aspek nonfinansial, maka kriteria yang digunakan dalam model harus berkaitan dengan parameter performa perusahaan yang ditinjau dari aspek non finansial. Parameter yang dijadikan kriteria dalam model hirarki ini adalah *Customer Satisfaction*, *Process Improvement* dan *Market Share*. Dari semua kriteria terlihat cukup jelas dan memiliki pengertian yang tidak tumpang tindih satu dengan yang lainnya sehingga proses identifikasi kapabilitas kunci perusahaan yang merupakan sub tujuan model hirarki dapat dilakukan dengan baik

3. Model hirarki pengukuran kontribusi kompetensi *teller* terhadap kompetensi inti perusahaan

Karena tujuan dari model hirarki ini adalah untuk mengetahui tingkat atau bobot kontribusi dari kompetensi individu *teller* terhadap kompetensi inti perusahaan, maka kriteria dari model hirarki ini adalah kompetensi inti perusahaan tersebut. Dalam penelitian ini, kapabilitas inti perusahaan yang dapat menjadi kompetensi inti hanyalah pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi. Jadi kriteria pada model hirarki ini hanyalah 1 kriteria.

4. Model hirarki pengukuran kontribusi kompetensi *customer service* terhadap kompetensi inti perusahaan

Penjelasan mengenai kriteria untuk model hirarki ini sama dengan pada model hirarki ketiga. Hal itu disebabkan model hirarki keempat ini mempunyai tujuan yang sama dengan model hirarki ketiga.

4.1.3. Analisis Alternatif

Alternatif dari model hirarki pertama dan kedua adalah kapabilitas perusahaan yang. Karena kapabilitas model hirarki ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi dari kapabilitas perusahaan terhadap performa perusahaan yang ditinjau dari aspek finansial dan non finansial serta dari kontribusi tersebut dapat diidentifikasi kapabilitas mana yang merupakan kapabilitas kunci, maka alternatif yang dibandingkan berpasangan terhadap setiap kriteria yang ada di dalam model hirarki adalah kapabilitas perusahaan itu sendiri yang relevan terhadap visi, misi, serta strategi perusahaan. Daftar dari kapabilitas perusahaan tersebut dikumpulkan oleh penulis dari berbagai referensi.

Sedangkan untuk model hirarki ketiga dan keempat yang bertujuan untuk mengetahui kontribusi dari kompetensi *teller* dan *customer service* terhadap kompetensi inti perusahaan, maka alternatif dari model tersebut adalah kompetensi spesifik jabatan yang penting dimiliki oleh jabatan *teller* dan *customer service*. Proses pengumpulan daftar kompetensi yang penting dimiliki oleh *teller* dan *customer service* dilakukan dengan metode studi singkat *McClelland Job Competency Assessment*.

4.2. ANALISIS PEMBOBOTAN DAN INKONSISTENSI

4.2.1. Analisis Pembobotan Kriteria Performa Finansial

Berikut ini adalah prioritas kriteria dari yang terbesar ke yang terkecil



Gambar 4.1 Prioritas Kriteria Performa Finansial dari yang terbesar ke yang terkecil

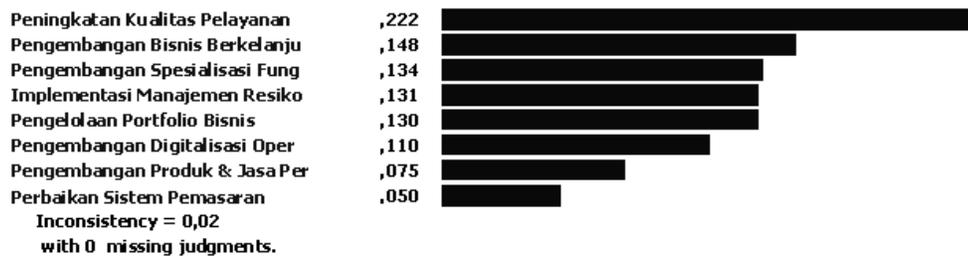
Dalam pengukuran performa finansial dapat dilihat bahwa *Business Profit* merupakan kriteria dengan prioritas tertinggi dengan bobot sebesar 0,608. Hal ini mengindikasikan bahwa kriteria *business profit* lebih diutamakan sebagai parameter perusahaan dalam mengukur performa dari aspek finansial. Sedangkan

kriteria *business growth* dan *return on capital employed* memiliki bobot yang cukup jauh dengan kriteria *business profit*, yakni sebesar 0,265 dan 0,128.

Rasio Inkonsistensi dari model hirarki tersebut adalah sebesar 0,00. Rasio inkonsistensi tersebut lebih kecil dari 0,05 yang dizinkan untuk matriks perbandingan berpasangan 3x3. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pembobotan yang dilakukan oleh responden ahli konsisten.

4.2.2. Analisis Pembobotan Alternatif Kapabilitas Perusahaan dalam Kriteria *Business Profit*

Berikut ini adalah prioritas kriteria dari yang terbesar ke yang terkecil



Gambar 4.2 Prioritas Alternatif Kapabilitas Perusahaan dalam Kriteria *Business Profit* dari yang terbesar ke yang terkecil

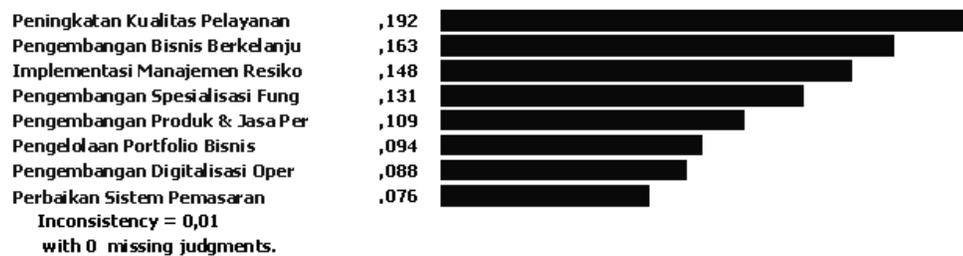
Pada gambar perbandingan prioritas kapabilitas perusahaan terhadap kriteria *business profit* terlihat bahwa peningkatan kualitas pelayanan merupakan alternatif kapabilitas perusahaan yang memiliki kontribusi terbesar, yaitu sebesar 0,222. Hal tersebut mengindikasikan bahwa dalam meningkatkan *business profit*, perusahaan harus meningkatkan terlebih dahulu kualitas dari pelayanannya. Sedangkan prioritas terbesar kedua adalah pengembangan bisnis berkelanjutan dengan bobot sebesar 0,148. Alternatif kapabilitas perusahaan yang menempati posisi terbesar ketiga dengan bobot sebesar 0,134 adalah pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi.

Kapabilitas perusahaan yang dianggap tidak terlalu berpengaruh terhadap *business profit* dari perusahaan jika dilihat dari bobot kontribusinya yang hanya sebesar 0,075 dan 0,05 adalah pengembangan produk dan jasa perbankan yang inovatif dan perbaikan sistem pemasaran.

Rasio Inkonsistensi dari model hirarki tersebut adalah sebesar 0,02. Rasio inkonsistensi tersebut lebih kecil dari 0,1 yang dizinkan untuk matriks perbandingan berpasangan lebih dari 4x4. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pembobotan yang dilakukan oleh responden ahli konsisten.

4.2.3. Analisis Pembobotan Alternatif Kapabilitas Perusahaan dalam Kriteria *Business Growth*

Berikut ini adalah prioritas kriteria dari yang terbesar ke yang terkecil



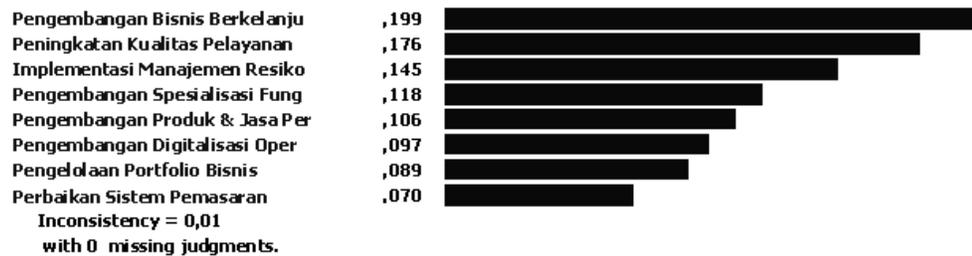
Gambar 4.3 Prioritas Alternatif Kapabilitas Perusahaan dalam Kriteria *Business Growth* dari yang terbesar ke yang terkecil

Pada gambar perbandingan prioritas kapabilitas perusahaan terhadap kriteria *business growth* terlihat bahwa kapabilitas perusahaan yang memiliki kontribusi terbesar adalah peningkatan kualitas pelayanan dengan bobot kontribusi sebesar 0,192. Sedangkan prioritas terbesar kedua dan ketiga berturut-turut dengan bobot kontribusi sebesar 0,163 dan 0,148 adalah pengembangan bisnis berkelanjutan dan implementasi manajemen resiko. Hal tersebut mengindikasikan bahwa dalam meningkatkan *business growth*, kapabilitas perusahaan yang harus ditingkatkan yaitu peningkatan kualitas pelayanan, pengembangan bisnis berkelanjutan dan implementasi manajemen resiko

Rasio Inkonsistensi dari model hirarki tersebut adalah sebesar 0,01. Rasio inkonsistensi tersebut lebih kecil dari 0,1 yang dizinkan untuk matriks perbandingan berpasangan lebih dari 4x4. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pembobotan yang dilakukan oleh responden ahli konsisten.

4.2.4. Analisis Pembobotan Alternatif Kapabilitas Perusahaan dalam Kriteria *Return on Capital Employed*

Berikut ini adalah prioritas kriteria dari yang terbesar ke yang terkecil



Gambar 4.4 Prioritas Alternatif Kapabilitas Perusahaan dalam Kriteria *Return on Capital Employed* dari yang terbesar ke yang terkecil

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa kapabilitas yang memiliki kontribusi terbesar adalah pengembangan bisnis berkelanjutan dengan bobot 0,199. Sedangkan kapabilitas peningkatan kualitas pelayanan adalah kapabilitas perusahaan prioritas terbesar kedua dengan bobot kontribusi 0,176. Kapabilitas perusahaan terbesar ketiga dengan bobot 0,145 adalah implementasi manajemen resiko.

Rasio Inkonsistensi dari model hirarki tersebut adalah sebesar 0,01. Rasio inkonsistensi tersebut lebih kecil dari 0,1 yang dizinkan untuk matriks perbandingan berpasangan lebih dari 4x4. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pembobotan yang dilakukan oleh responden ahli konsisten.

4.2.5. Analisis Pembobotan Kriteria Performa Non Finansial

Berikut ini adalah prioritas kriteria dari yang terbesar ke yang terkecil



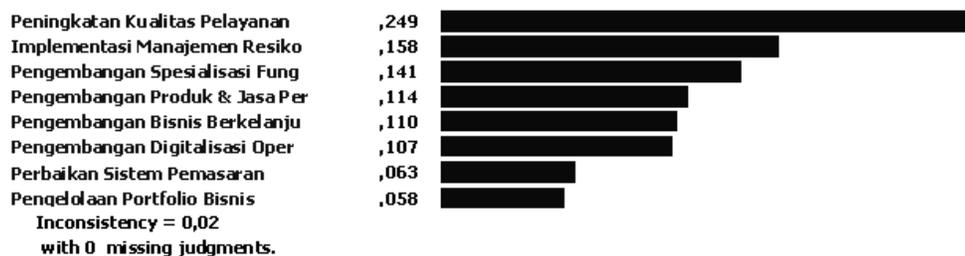
Gambar 4.5 Prioritas Kriteria Performa Non Finansial dari yang terbesar ke yang terkecil

Dalam pengukuran performa non finansial dapat dilihat bahwa semua kriteria yang ada, yaitu *customer satisfaction*, *process improvement* dan *market share* memiliki bobot yang sama sebesar 0,333. Hal ini mengindikasikan bahwa ketiga kriteria tersebut memiliki prioritas yang sama untuk dijadikan sebagai parameter perusahaan dalam mengukur performa dari aspek non finansial.

Rasio Inkonsistensi dari model hirarki tersebut adalah sebesar 0,00. Rasio inkonsistensi tersebut lebih kecil dari 0,05 yang dizinkan untuk matriks perbandingan berpasangan 3x3. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pembobotan yang dilakukan oleh responden ahli konsisten.

4.2.6. Analisis Pembobotan Alternatif Kapabilitas Perusahaan dalam Kriteria *Customer Satisfaction*

Berikut ini adalah prioritas kriteria dari yang terbesar ke yang terkecil



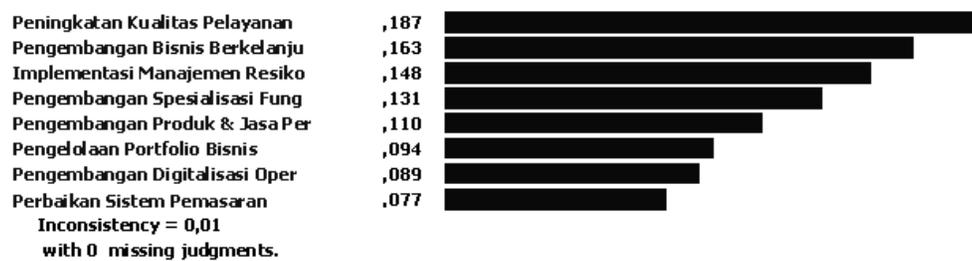
Gambar 4.6 Prioritas Alternatif Kapabilitas Perusahaan dalam Kriteria *Customer Satisfaction* dari yang terbesar ke yang terkecil

Pada gambar perbandingan prioritas kapabilitas perusahaan terhadap kriteria *customer satisfaction* terlihat bahwa kapabilitas perusahaan yang memiliki kontribusi terbesar adalah peningkatan kualitas pelayanan dengan bobot kontribusi sebesar 0,249. Sedangkan prioritas terbesar kedua dan ketiga berturut-turut dengan bobot kontribusi sebesar 0,158 dan 0,141 adalah implementasi manajemen resiko dan pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa dalam meningkatkan *customer satisfaction*, kapabilitas perusahaan yang harus ditingkatkan yaitu peningkatan kualitas pelayanan, implementasi manajemen resiko dan pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi.

Rasio Inkonsistensi dari model hirarki tersebut adalah sebesar 0,02. Rasio inkonsistensi tersebut lebih kecil dari 0,1 yang dizinkan untuk matriks perbandingan berpasangan lebih dari 4x4. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pembobotan yang dilakukan oleh responden ahli konsisten.

4.2.7. Analisis Pembobotan Alternatif Kapabilitas Perusahaan dalam Kriteria *Process Improvement*

Berikut ini adalah prioritas kriteria dari yang terbesar ke yang terkecil



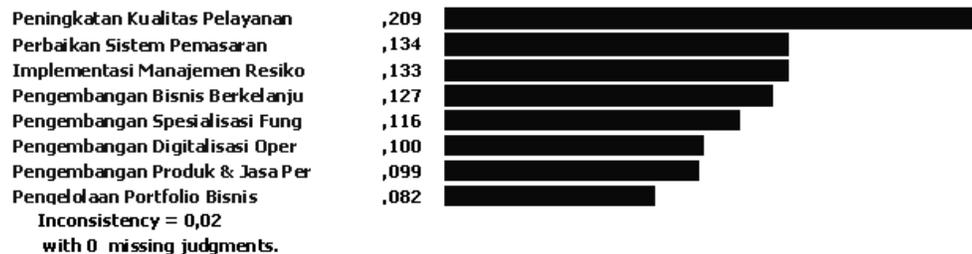
Gambar 4.7 Prioritas Alternatif Kapabilitas Perusahaan dalam Kriteria *Process Improvement* dari yang terbesar ke yang terkecil

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa kapabilitas yang memiliki kontribusi terbesar adalah peningkatan kualitas pelayanan dengan bobot 0,187. Sedangkan kapabilitas pengembangan bisnis berkelanjutan adalah kapabilitas perusahaan prioritas terbesar kedua dengan bobot kontribusi 0,163. Kapabilitas perusahaan terbesar ketiga dengan bobot 0,148 adalah implementasi manajemen resiko.

Rasio Inkonsistensi dari model hirarki tersebut adalah sebesar 0,01. Rasio inkonsistensi tersebut lebih kecil dari 0,1 yang dizinkan untuk matriks perbandingan berpasangan lebih dari 4x4. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pembobotan yang dilakukan oleh responden ahli konsisten.

4.2.8. Analisis Pembobotan Alternatif Kapabilitas Perusahaan dalam Kriteria *Market Share*

Berikut ini adalah prioritas kriteria dari yang terbesar ke yang terkecil



Gambar 4.8 Prioritas Alternatif Kapabilitas Perusahaan dalam Kriteria *Market Share* dari yang terbesar ke yang terkecil

Pada gambar perbandingan prioritas kapabilitas perusahaan terhadap kriteria *market share* terlihat bahwa peningkatan kualitas pelayanan merupakan alternatif kapabilitas perusahaan yang memiliki kontribusi terbesar, yaitu sebesar 0,209. Hal tersebut mengindikasikan bahwa dalam meningkatkan *market share*, perusahaan harus meningkatkan terlebih dahulu kualitas dari pelayanannya. Sedangkan prioritas terbesar kedua adalah perbaikan sistem pemasaran dengan bobot sebesar 0,148. Alternatif kapabilitas perusahaan yang menempati posisi terbesar ketiga dengan bobot sebesar 0,133 adalah implementasi manajemen resiko.

Kapabilitas perusahaan yang dianggap tidak terlalu berpengaruh terhadap *market share* dari perusahaan jika dilihat dari bobot kontribusinya yang hanya sebesar 0,082 adalah pengelolaan portofolio bisnis.

Rasio Inkonsistensi dari model hirarki tersebut adalah sebesar 0,02. Rasio inkonsistensi tersebut lebih kecil dari 0,1 yang dizinkan untuk matriks perbandingan berpasangan lebih dari 4x4. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pembobotan yang dilakukan oleh responden ahli konsisten.

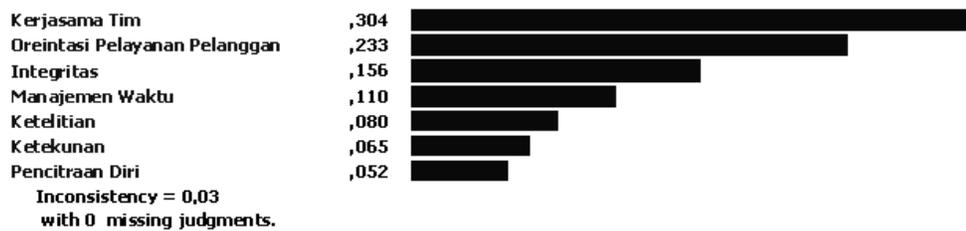
4.2.9. Analisis Pembobotan Kriteria Kompetensi Inti Perusahaan

Karena merupakan satu-satunya kriteria dalam model hirarki kontribusi kompetensi individu terhadap kompetensi inti perusahaan, baik untuk jabatan

teller maupun *customer service* maka prioritas kriteria pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi mempunyai prioritas 1,00.

4.2.10. Analisis Pembobotan Kompetensi *Teller* Terhadap Kompetensi Inti Perusahaan

Berikut ini adalah prioritas kriteria dari yang terbesar ke yang terkecil



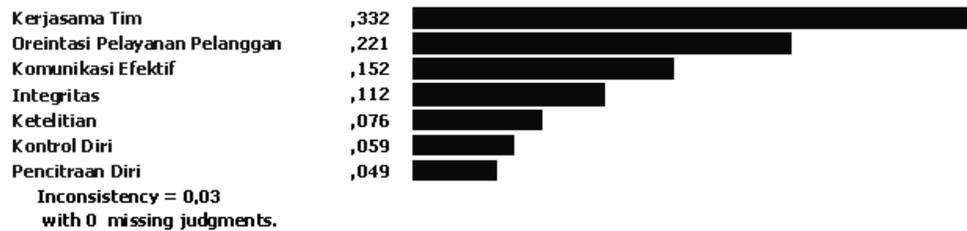
Gambar 4.9 Prioritas Kompetensi *Teller* Terhadap Kompetensi Inti Perusahaan dari yang terbesar ke yang terkecil

Pada gambar perbandingan prioritas kompetensi *teller* terhadap kompetensi inti perusahaan, yaitu pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi terlihat bahwa kompetensi kerjasama tim merupakan kompetensi *teller* yang paling memiliki kontribusi. Hal tersebut ditunjukkan dengan bobot kontribusi sebesar 0,304. Hal tersebut mengindikasikan bahwa dalam melakukan pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi, perusahaan harus meningkatkan kompetensi kerjasama tim dari karyawannya. Sedangkan prioritas terbesar kedua adalah kompetensi orientasi pelayanan pelanggan dengan bobot sebesar 0,233.

Rasio Inkonsistensi dari model hirarki tersebut adalah sebesar 0,03. Rasio inkonsistensi tersebut lebih kecil dari 0,1 yang dizinkan untuk matriks perbandingan berpasangan lebih dari 4x4. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pembobotan yang dilakukan oleh responden ahli konsisten.

4.2.11. Analisis Pembobotan Kompetensi *Customer Service* Terhadap Kompetensi Inti Perusahaan

Berikut ini adalah prioritas kriteria dari yang terbesar ke yang terkecil



Gambar 4.10 Prioritas Kompetensi *Customer Service* Terhadap Kompetensi Inti Perusahaan dari yang terbesar ke yang terkecil

Pada gambar tersebut dapat terlihat bahwa kompetensi yang memiliki prioritas kontribusi terbesar terhadap kompetensi inti perusahaan adalah kompetensi kerjasama tim dan orientasi pelayanan pelanggan. Hal tersebut ditunjukkan oleh besarnya bobot kontribusi kerjasama tim sebesar 0,332 dan untuk orientasi pelayanan pelanggan sebesar 0,221.

Rasio Inkonsistensi dari model hirarki tersebut adalah sebesar 0,03. Rasio inkonsistensi tersebut lebih kecil dari 0,1 yang dizinkan untuk matriks perbandingan berpasangan lebih dari 4x4. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pembobotan yang dilakukan oleh responden ahli konsisten.

5. KESIMPULAN

Adapun penelitian ini bertujuan untuk memperoleh rancangan model kompetensi untuk jabatan *teller* dan *customer service*, yang terdiri dari peta kompetensi yang penting dimiliki oleh jabatan *teller* dan *customer service* serta kontribusi dari kompetensi tersebut terhadap kompetensi inti perusahaan yang merupakan tonggak dari organisasi dalam menjalankan bisnis.

Sesuai dengan tujuan penelitian tersebut, kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan hasil dari penelitian ini adalah telah diperoleh rancangan Model Kompetensi untuk jabatan *Teller* dan *Customer Service* di PT.BII, yang terdiri dari peta kompetensi yang penting dimiliki oleh jabatan *teller* dan *customer service* tersebut serta kontribusi dari kompetensi-kompetensi tersebut terhadap kompetensi inti perusahaan sendiri, yaitu Pengembangan Spesialisasi Fungsi Bisnis Terintegrasi.

Berdasarkan rancangan model kompetensi untuk jabatan *teller* yang telah diperoleh dalam penelitian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi-kompetensi spesifik jabatan yang penting dimiliki oleh jabatan *teller* harus memiliki *level indicator* dengan nilai tingkatan sebesar 3 atau biasa disebut *level indicator effective*, yaitu suatu *level indicator* dari kompetensi dimana sebagian besar dari indikator perilaku telah muncul secara memadai dan hanya diperlukan perbaikan atau peningkatan kecil dalam beberapa indikator. Berikut ini merupakan kompetensi-kompetensi yang penting dimiliki oleh jabatan *teller*, antara lain :

1. Kerjasama Tim
2. Orientasi Pelayanan Pelanggan
3. Integritas
4. Manajemen Waktu
5. Ketelitian
6. Ketekunan
7. Pencitraan Diri

Selain itu, juga dapat disimpulkan bahwa dari semua kompetensi spesifik jabatan yang penting dimiliki oleh *teller*, kompetensi spesifik jabatan yang

memiliki kontribusi terbesar terhadap kompetensi inti perusahaan (Pengembangan Spesialisasi Fungsi Bisnis Terintegrasi) adalah Kerjasama Tim dengan bobot kontribusi sebesar 30,4 %. Sedangkan kompetensi spesifik jabatan yang memiliki kontribusi terbesar kedua dan ketiga memiliki bobot kontribusi yang cukup jauh dengan kompetensi Kerjasama Tim. Kompetensi spesifik jabatan tersebut berturut-turut adalah Orientasi Pelayanan Pelanggan dan Integritas dengan bobot kontribusi sebesar 23,3 % dan 15,6 %. Berdasarkan rancangan model kompetensi untuk jabatan *teller* tersebut, juga dapat disimpulkan bahwa kompetensi-kompetensi spesifik jabatan yang memiliki kontribusi yang kecil atau bahkan bisa dianggap tidak terlalu berkontribusi terhadap kompetensi inti perusahaan adalah Manajemen Waktu (11 %), Ketelitian (8 %), Ketekunan (6,5 %) dan Pencitraan Diri (5,2 %).

Dalam penelitian ini, rancangan model kompetensi yang diperoleh tidak hanya untuk jabatan *teller* tetapi juga untuk jabatan *customer service*. Berdasarkan rancangan model kompetensi untuk jabatan *customer service* yang telah diperoleh, dapat disimpulkan bahwa kompetensi-kompetensi spesifik jabatan yang penting dimiliki oleh jabatan *customer service* harus memiliki *level indicator* dengan nilai tingkatan sebesar 3 yang sama dengan nilai *level indicator* dari kompetensi-kompetensi spesifik jabatan untuk *teller*. *Level indicator* kompetensi dengan nilai tingkatan 3 merupakan *level indicator effective*, yaitu suatu *level indicator* dari kompetensi dimana sebagian besar dari indikator perilaku telah muncul secara memadai dan hanya diperlukan perbaikan atau peningkatan kecil dalam beberapa indikator. Berikut ini merupakan kompetensi-kompetensi yang penting dimiliki oleh jabatan *customer service*, antara lain :

1. Kerjasama Tim
2. Orientasi Pelayanan Pelanggan
3. Komunikasi Efektif
4. Integritas
5. Ketelitian
6. Kontrol Diri
7. Pencitraan Diri

Selain itu, juga dapat disimpulkan bahwa dari semua kompetensi spesifik jabatan yang penting dimiliki oleh *customer service*, kompetensi spesifik jabatan yang memiliki kontribusi terbesar pertama dan kedua terhadap kompetensi inti perusahaan (Pengembangan Spesialisasi Fungsi Bisnis Terintegrasi) berturut-turut adalah Kerjasama Tim dan Orientasi Pelayanan Pelanggan. Kedua kompetensi spesifik jabatan tersebut memiliki bobot kontribusi yang cukup jauh berbeda satu sama lain yaitu sebesar 33,2 % dan 22,1 %. Sedangkan kompetensi spesifik jabatan yang memiliki kontribusi terbesar ketiga dan keempat adalah Komunikasi Efektif (15,2 %) dan Integritas (11,2 %). Berdasarkan rancangan model kompetensi untuk jabatan *customer service* tersebut, juga dapat disimpulkan bahwa kompetensi-kompetensi spesifik jabatan yang memiliki kontribusi yang kecil atau bahkan bisa dianggap tidak terlalu berkontribusi terhadap kompetensi inti perusahaan memiliki bobot kontribusi yang hampir sama. Kompetensi-kompetensi tersebut adalah Ketelitian, Kontrol Diri dan Pencitraan Diri dengan bobot kontribusi secara berturut-turut sebesar 7,6 %, 5,9 % dan 4,9 %.

DAFTAR REFERENSI

Armstrong, M. 2003. *A Hand Book of Human Resource Management Practice, 9th ed.*, London : Page Kogan.

Bergenhengouwen, G., Horn, H. and Mooijman, E. 1996. ‘‘Competence development– a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees’’, *Journal of European Industrial Training*. Vol. 29 No. 9, pp. 29-35.

Daft, Richard L. 2004. *Organization Theory and Design, Eight Edition* . Ohio : South Western.

Drejer, A. 2000. ‘‘Organisational learning and competence development’’, *The Learning Organization*, Vol. 7 No. 4, pp. 206-20.

Expert Choice Software, Quick Start Guide Tutorials Copy Right (2000-2004), Expert Choice, Inc., Arlington, VA.

Godbout, A. 2000. ‘‘Managing core competencies: the impact of knowledge management on human resources practices in leading-edge organizations’’, *Knowledge and Process Management*. Vol. 7 No. 2, pp. 76-86.

Green, Paul C. 1999. *Building Robust Competencies : Linking Human Resources System to Organizational Strategies*. San Francisco : Jossey Bass, Inc

Hafeez, K. and Abdelmeguid, H. 2003. ‘‘Dynamics of human resource and knowledge management’’, *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 54, pp. 153-64.

Hafeez, K., Essmail, E. and Siddiqi, J. 2004. ‘‘Core competence evaluation for a utility company’’, *The 5th European Conference in Knowledge Management (ECKM2005)*, Paris, 30 August. 1 September 2004, pp. 403-16.

Hafeez, K., Essmail, E. and Siddiqi, J. 2005. "An integrated framework for evaluating individuals' competencies and organizational core competences", *The 2nd International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning (ICICKM2005)*, Dubai, 21-22 November 2005, pp. 213-25.

Hafeez, K., Malak, N. and Zhang, Y. 2007. "Outsourcing non-core assets and competences of a firm using analytic hierarchy process", *Computers and Operations Research*, in press.

Hafeez, K., Zhang, Y. and Malak, N. 2002. "Determining key capabilities of a firm using analytical hierarchical process (AHP)", *International Journal of Production Economy*, Vol. 76, pp. 39-51.

Hafeez, K., Zhang, Y. and Malak, N. 2002, "Identifying core competence", *invited paper IEEE Potentials*, April/May, pp. 2-8.

Hafeez, K., Zhang, Y., Abdelmeguid, H., Malak, N. and Iqbal, S. 2000. "Firm competence evaluation framework using AHP", in Altmann, G., Lamp, J., Love, P.E.D., Mandal, P., Smith, R. and Warren, M. (Eds), *International Conference on Systems Thinking in Management*, November 2000, ISBN 0 646 404 78 4, pp. 225-30.

Hamel, G. and Prahalad, C. 1990. "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.

Hamel, G. and Prahalad, C. 1994. "The concept of core competence", in Hamel, G. and Heene, A. (Eds), *Competence-Based Competition*, pp. 11-33. New York : Wiley.

Javidan, M. (1998), “*Core competence: what does it mean in practice?*”, *Long Range Planning*, Vol. 31 No. 1, pp. 60-71

Jones, Gareth R. 2004. *Organizational Theory, Design & Changes : Text and Cases*. New Jersey : Pearson Education, Inc

Loma. 1998. *Loma’s Competency Dictionary*.

Lucia, Antoinette D & Lepsinger, Richard. 1999. *The Art and Science of Competency Models : Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco : Jossey Bass/Pfeiffer

Noe, Raymond A & Hobenback, John R & Gerhart, Barry & Wright, Patrick M. 2002. *Human Resources Management : Gaining A Competitive Advantage*. New York : Mc Graw-Hill Irwin.

Post, H. (1997), “*Building a strategy on competences*”, *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 5, pp. 733-40.

Robbin, Stephen P.,2001. *Organizational Behavior, Ninth Edition*. New Jersey : Prentice Hall Pearson education

Robbin, Stephen P, & Barswell, Neil. 2002. *Organizational Theory*. Fourth Edition Prentice Hall Pearson Education Australia Pty. Ltd

Saaty, T. (1980), *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw-Hill, New York, NY.

Shermon, Ganesh. 2004. *Competency Based HRM*. New Delhi : McGraw-Hill Publishing Company Limited

Spencer, Lyle M & Spencer, Signe M. 1993. *Competence At Work*. New York : John Wiley & Sons, Inc.

Tampoe, M. 1994, ‘*Exploiting the core competences of your organization*’, *Long Range Planning*, Vol. 27 No. 4, pp. 66-77.

Unland, M. and Kleiner, B. 1996, ‘*New developments in organizing around core competences*’. *Work Study*, Vol. 45 No. 2, pp. 5-9.

Weightman, J. 1994, *Competencies in action, 1st ed.*, IPDC, London.

Whiddett, S. and Hollyforde, S. 1999, *The Competencies Handbook, 1st ed.*, CIPD, London.

Whitehill, M. 1997, ‘*Knowledge-based strategy to deliver sustained competitive advantage*’, *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 4, pp. 621-7.

Wynne, B. and Stringer, D. 1996, *Competencies: A Practical Guide to Understanding and Applying Competencies*, Technical Communications (Publishing) Limited, PettsWood.

www.cipid.co.uk/subjects/perfmangme/competences/comptfrmwk.htm?cs,

‘*Competency and competency framework*’, diakses pada tanggal 20 April 2008.

www.mdcentre.gov.nz, ‘*Competencies and competence: what are they and what part do they play?*’, diakses pada tanggal 28 Maret 2008.



Lampiran 1 Kuesioner Tahap 1

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Kompetensi – kompetensi dalam kuesioner ini mungkin tidak semuanya sesuai dengan kompetensi yang diperlukan seorang *teller* atau *customer service*. Oleh karena itu, untuk setiap kompetensi individu dari pekerjaan *teller* atau *customer service* di bawah ini, berilah nilai skor menurut pendapat Anda sebagai pakar kompetensi berdasarkan skala berikut ini :

Skala Likert	Pengertian
5	Sangat setuju - Kompetensi tersebut sangat penting dimiliki oleh <i>Teller / Customer Service</i> . Kompetensi tersebut memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap keberhasilan <i>Teller / Customer Service</i> dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
4	Setuju - Kompetensi tersebut penting dimiliki oleh <i>Teller / Customer Service</i> . Kompetensi tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan <i>Teller / Customer Service</i> dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
3	Ragu-ragu/netral - Kompetensi tersebut antara penting atau tidak penting dimiliki oleh <i>Teller / Customer Service</i> . Kompetensi tersebut antara memiliki pengaruh signifikan atau tidak terhadap keberhasilan <i>Teller / Customer Service</i> dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
2	Tidak setuju - Kompetensi tersebut tidak penting dimiliki oleh <i>Teller / Customer Service</i> . Kompetensi tersebut memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap keberhasilan <i>Teller / Customer Service</i> dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
1	Sangat tidak – Kompetensi tersebut sangat tidak penting dimiliki oleh <i>Teller / Customer Service</i> . Kompetensi tersebut tidak memiliki pengaruh terhadap keberhasilan <i>Teller / Customer Service</i> dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.



CONTOH PENGISIAN KUESIONER

No	Kompetensi Individu yang Perlu Dimiliki <i>Teller</i>	Nilai skor:				
		5 = sangat setuju	4 = setuju	3 = ragu-ragu/netral	2 = tidak setuju	1 = sangat tidak setuju
1	Kompetensi 1	5	4	3	2	1
2.	Kompetensi 2	5	4	3	2	1

Sangat setuju Kompetensi 1 perlu dimiliki seorang *teller*

Tidak setuju kompetensi 2 perlu dimiliki seorang *teller*

PEMILIHAN KOMPETENSI INDIVIDU UNTUK *TELLER*

No	Kompetensi Individu yang Perlu Dimiliki <i>Teller</i>	Nilai skor:				
		5 = sangat setuju	4 = setuju	3 = ragu-ragu/netral	2 = tidak setuju	1 = sangat tidak setuju
1.	Berfikir Antisipatif	5	4	3	2	1
2.	Kesadaran Bisnis	5	4	3	2	1
3.	Peningkatan Berkelanjutan	5	4	3	2	1
4.	Pengawasan	5	4	3	2	1
5.	Orientasi Pelayanan Pelanggan	5	4	3	2	1
6.	Daya Tangkap	5	4	3	2	1
7.	Disiplin	5	4	3	2	1
8.	Gigih	5	4	3	2	1



No	Kompetensi Individu yang Perlu Dimiliki <i>Teller</i>	Nilai skor:				
		5 = sangat setuju	4 = setuju	3 = ragu-ragu/netral	2 = tidak setuju	1 = sangat tidak setuju
9.	Kerjasama	5	4	3	2	1
10.	Integritas	5	4	3	2	1
11.	Kepercayaan Diri	5	4	3	2	1
12.	Ketelitian	5	4	3	2	1
13.	Ketekunan	5	4	3	2	1
14.	Komunikasi Efektif	5	4	3	2	1
15.	Pemecahan Masalah	5	4	3	2	1
16.	Sistematika Kerja	5	4	3	2	1
17.	Stabilitas Emosi	5	4	3	2	1
18.	Manajemen Waktu	5	4	3	2	1
19.	Pencitraan Diri	5	4	3	2	1

PEMILIHAN KOMPETENSI INDIVIDU UNTUK *CUSTOMER SERVICE*

No	Kompetensi Individu yang Perlu Dimiliki <i>Customer Service</i>	Nilai skor:				
		5 = sangat setuju	4 = setuju	3 = ragu-ragu/netral	2 = tidak setuju	1 = sangat tidak setuju
1.	Berfikir Antisipatif	5	4	3	2	1
2.	Kesadaran Bisnis	5	4	3	2	1
3.	Peningkatan Berkelanjutan	5	4	3	2	1
4.	Pengawasan	5	4	3	2	1



No	Kompetensi Individu yang Perlu Dimiliki <i>Customer Service</i>	Nilai skor:				
		5 = sangat setuju	4 = setuju	3 = ragu-ragu/netral	2 = tidak setuju	1 = sangat tidak setuju
5.	Orientasi Pelayanan Pelanggan	5	4	3	2	1
6.	Daya Tangkap	5	4	3	2	1
7.	Disiplin	5	4	3	2	1
8.	Gigih	5	4	3	2	1
9.	Kerjasama	5	4	3	2	1
10.	Integritas	5	4	3	2	1
11.	Kepercayaan Diri	5	4	3	2	1
12.	Ketelitian	5	4	3	2	1
13.	Ketekunan	5	4	3	2	1
14.	Komunikasi Efektif	5	4	3	2	1
15.	Pemecahan Masalah	5	4	3	2	1
16.	Sistematika Kerja	5	4	3	2	1
17.	Stabilitas Emosi	5	4	3	2	1
18.	Manajemen Waktu	5	4	3	2	1
19.	Pencitraan Diri	5	4	3	2	1



Lampiran 2 Pengolahan Data Kuesioner Tahap 1

PENGOLAHAN DATA KOMPETENSI *TELLER*

Skor Kompetensi Individu yang Perlu Dimiliki oleh *Teller* menurut Responden

No.	Kompetensi yang Perlu Dimiliki <i>Teller</i>	Skor Menurut Responden				Total Skor
		Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	
1	Berfikir Antisipatif	4	3	3	3	13
2	Kesadaran Bisnis	2	2	2	2	8
3	Peningkatan Berkelanjutan	4	3	3	3	13
4	Pengawasan	3	2	4	3	12
5	Orientasi Pelayanan Pelanggan	5	5	5	5	20
6	Daya Tangkap	3	3	4	3	13
7	Disiplin	3	4	3	3	13
8	Gigih	3	3	3	3	12
9	Kerjasama Tim	4	4	4	4	16
10	Integritas	5	5	5	5	20
11	Kepercayaan Diri	4	3	3	3	13
12	Ketelitian	4	5	5	5	19
13	Ketekunan	4	4	5	5	18
14	Komunikasi Efektif	4	3	3	3	13
15	Pemecahan Masalah	3	2	2	3	10
16	Sistematika Kerja	4	3	3	3	13
17	Kontrol Diri	4	3	3	3	13
18	Manajemen Waktu	5	4	4	5	18
19	Pencitraan Diri	4	4	5	5	18



PENGOLAHAN DATA KOMPETENSI *CUSTOMER SERVICE*

Skor Kompetensi Individu yang Perlu Dimiliki oleh *Customer Service* menurut Responden

No.	Kompetensi yang Perlu Dimiliki <i>Customer Service</i>	Skor Menurut Responden				Total Skor
		Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	
1	Berfikir Antisipatif	4	3	3	3	13
2	Kesadaran Bisnis	3	2	3	3	11
3	Peningkatan Berkelanjutan	3	4	3	3	13
4	Pengawasan	3	3	2	3	11
5	Orientasi Pelayanan Pelanggan	5	5	5	5	20
6	Daya Tangkap	2	2	3	3	10
7	Disiplin	4	3	3	3	13
8	Gigih	3	2	2	3	10
9	Kerjasama Tim	4	4	4	5	17
10	Integritas	5	5	5	5	20
11	Kepercayaan Diri	3	4	3	3	13
12	Ketelitian	5	5	4	5	19
13	Ketekunan	3	2	2	3	10
14	Komunikasi Efektif	5	4	5	4	18
15	Pemecahan Masalah	3	3	4	3	13
16	Sistematika Kerja	4	3	3	3	13
17	Kontrol Diri	4	5	5	4	18
18	Manajemen Waktu	3	4	2	3	12
19	Pencitraan Diri	5	5	5	4	19



Lampiran 3 Kuesioner Tahap 2

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Kapabilitas - kapabilitas dalam kuesioner ini mungkin tidak semuanya sesuai dengan kapabilitas dari PT.BII. Oleh karena itu, untuk setiap kapabilitas perusahaan di bawah ini, berilah nilai skor menurut pendapat Anda sebagai pakar kompetensi berdasarkan skala berikut ini :

Skala Likert	Pengertian
5	Sangat setuju - Kapabilitas perusahaan tersebut merupakan kapabilitas yang sangat sesuai dengan visi, misi, serta strategi PT.BII.
4	Setuju - Kapabilitas perusahaan tersebut merupakan kapabilitas yang sesuai dengan visi, misi, serta strategi PT.BII.
3	Ragu-ragu/netral – Kapabilitas perusahaan tersebut merupakan kapabilitas yang antara sesuai atau tidak dengan visi, misi, serta strategi PT.BII.
2	Tidak setuju - Kapabilitas perusahaan tersebut merupakan kapabilitas yang tidak sesuai dengan visi, misi, serta strategi PT.BII.
1	Sangat tidak setuju - Kapabilitas perusahaan tersebut merupakan kapabilitas yang sangat tidak sesuai dengan visi, misi, serta strategi PT.BII.



CONTOH PENGISIAN KUESIONER

No	Kapabilitas – Kapabilitas Perusahaan	Nilai skor:				
		5 = sangat setuju 4 = setuju 3 = ragu-ragu/netral 2 = tidak setuju 1 = sangat tidak setuju				
1	Kapabilitas 1	5	4	3	2	1
2.	Kapabilitas 2	5	4	3	2	1

Sangat setuju Kapabilitas 1 merupakan kapabilitas PT.BII

Tidak setuju Kapabilitas 1 bukan merupakan kapabilitas PT.BII

PEMILIHAN KAPABILITAS PERUSAHAAN

No	Kapabilitas – Kapabilitas Perusahaan	Nilai skor:				
		5 = sangat setuju 4 = setuju 3 = ragu-ragu/netral 2 = tidak setuju 1 = sangat tidak setuju				
1.	Peningkatan kualitas pelayanan	5	4	3	2	1
2.	Perbaikan sistem pemasaran	5	4	3	2	1
3.	Pengelolaan biaya secara efektif	5	4	3	2	1
4.	Pengembangan produk dan jasa perbankan yang inovatif	5	4	3	2	1
5.	Implementasi manajemen resiko	5	4	3	2	1
6.	Pengelolaan portfolio bisnis	5	4	3	2	1
7.	Peningkatan investasi	5	4	3	2	1
8.	Pengembangan digitalisasi operasional bisnis	5	4	3	2	1
9.	Pengembangan sistem reward	5	4	3	2	1
10.	Pengembangan bisnis berkelanjutan	5	4	3	2	1
11.	Pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi	5	4	3	2	1
12.	Pengembangan sistem informasi SDM terintegrasi	5	4	3	2	1



Lampiran 4 Pengolahan Data Kuesioner Tahap 2

PENGOLAHAN DATA ORGANIZATION CAPABILITIES (KAPABILITAS ORGANISASI)

No	Organization Capabilities (Kapabilitas-kapabilitas Organisasi)	Skor Menurut Responden				Skor Total
		Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	
1	Peningkatan kualitas pelayanan	5	5	5	5	20
2	Perbaikan sistem pemasaran	4	3	4	4	15
3	Pengelolaan biaya secara efektif	3	4	3	4	14
4	Pengembangan produk dan jasa perbankan yang inovatif	5	5	5	5	20
5	Implementasi manajemen resiko	5	5	4	5	19
6	Pengelolaan portfolio bisnis	3	5	4	4	16
7	Peningkatan investasi	4	4	3	3	14
8	Pengembangan digitalisasi operasional bisnis	4	3	4	4	15
9	Pengembangan sistem reward	3	4	3	3	13
10	Pengembangan bisnis berkelanjutan	4	4	4	5	17
11	Pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi	4	4	4	4	16
12	Pengembangan sistem informasi SDM terintegrasi	3	3	3	3	12



Lampiran 5 Kuesioner Tahap 3

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Dalam kuesioner ini anda diminta untuk memberikan pertimbangan kapabilitas perusahaan. Berikut ini adalah skala yang digunakan untuk membandingkan secara berpasangan kapabilitas perusahaan:

Tingkat kepentingan	Definisi	Penjelasan
1	Kedua kapabilitas Perusahaan sama penting	kapabilitas Perusahaan mempunyai kontribusi yang sama terhadap performa perusahaan
3	kapabilitas Perusahaan yang satu sedikit lebih penting daripada yang lainnya	kapabilitas Perusahaan yang satu mempunyai kontribusi yang sedikit lebih penting daripada kapabilitas Perusahaan yang lainnya terhadap performa perusahaan
5	kapabilitas Perusahaan yang satu lebih penting daripada yang lainnya	kapabilitas Perusahaan yang satu mempunyai kontribusi yang lebih penting daripada yang lainnya terhadap performa perusahaan
7	kapabilitas Perusahaan yang satu sangat lebih penting daripada yang lainnya	kapabilitas Perusahaan yang satu mempunyai kontribusi yang sangat lebih penting daripada yang lainnya terhadap performa perusahaan
9	kapabilitas Perusahaan yang satu mutlak sangat lebih penting daripada yang lainnya	kapabilitas Perusahaan yang satu mempunyai kontribusi yang mutlak sangat lebih penting daripada yang lainnya terhadap performa perusahaan
2,4,6,8	Nilai tengah di antara dua pertimbangan yang berdekatan	Diberikan jika terdapat keraguan di antara kedua penilaian yang berdekatan



Kebalikan	Jika kapabilitas perusahaan A memiliki salah satu nilai di atas pada saat dibandingkan dengan kapabilitas perusahaan B, maka kapabilitas perusahaan B memiliki nilai kebalikan bila dibandingkan dengan kapabilitas perusahaan A.
-----------	---

A. Perbandingan Berpasangan Kriteria

Kriteria 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria 2
Kriteria 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria 3
Kriteria 2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria 3

Keterangan :

No.	Kriteria Performa Finansial
1	Business Profit
2	Business Growth
3	Return on Capital Employed

No.	Kriteria Performa Non Finansial
1	Customer Satisfaction
2	Process Improvement
3	Market Share

B. Perbandingan Berpasangan Alternatif Dalam Kriteria

Alternatif 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 2
Alternatif 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 3
Alternatif 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 4
Alternatif 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 5
Alternatif 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 6
Alternatif 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 7
Alternatif 2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 3
Alternatif 2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 4
Alternatif 2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 5
Alternatif 2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 6
Alternatif 2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 7
Alternatif 3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 4
Alternatif 3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 5
Alternatif 3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 6
Alternatif 3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 7
Alternatif 4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 5
Alternatif 4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 6
Alternatif 4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 7
Alternatif 5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 6
Alternatif 5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 7
Alternatif 6	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 7



JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS INDONESIA

Keterangan :

No	Alternative Kapabilitas-kapabilitas Organisasi
1	Peningkatan kualitas pelayanan
2	Perbaikan sistem pemasaran
3	Pengembangan produk dan jasa perbankan yang inovatif
4	Implementasi manajemen resiko
5	Pengelolaan portfolio bisnis
6	Pengembangan digitalisasi operasional bisnis
7	Pengembangan bisnis berkelanjutan
8	Pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi



Lampiran 6 Pengolahan Data Kuesioner Tahap 3

A. Perbandingan Berpasangan Kriteria Performa Finansial

Responden	Krit 1	vs	Krit 2
1	3	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	3	:	1
Geomean	2,45		1
	2,45		

Responden	Krit 1	vs	Krit 3
1	4	:	1
2	5	:	1
3	4	:	1
4	5	:	1
Geomean	4,47		1
	4,47		

Responden	Krit 2	vs	Krit 3
1	2	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	3	:	1
Geomean	2,21		1
	2,21		

Kriteria Utama	1	2	3
1		2,45	4,47
2			2,21
3			

B. Perbandingan Berpasangan Alternatif dalam Kriteria Business Profit

Responden	Alt 1	vs	Alt 2
1	3	:	1
2	4	:	1
3	4	:	1
4	3	:	1
Geomean	3,46		1
	3,46		

Responden	Alt 1	vs	Alt 3
1	3	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	3	:	1
Geomean	2,45		1
	2,45		

Responden	Alt 1	vs	Alt 4
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	2	:	1
Geomean	1,68		1
	1,68		

Responden	Alt 1	vs	Alt 5
1	3	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	3	:	1
Geomean	2,45		1
	2,45		

Responden	Alt 1	vs	Alt 6
1	3	:	1
2	2	:	1
3	3	:	1
4	3	:	1
Geomean	2,71		1
	2,71		

Responden	Alt 1	vs	Alt 7
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	2	:	1
Geomean	1,68		1
	1,68		

Responden	Alt 1	vs	Alt 8
1	2	:	1
2	1	:	1
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,19		1
	1,19		

Responden	Alt 2	vs	Alt 3
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	1
Geomean	1,00		1,68
			1,68

Responden	Alt 2	vs	Alt 4
1	1	:	3
2	1	:	3
3	1	:	3
4	1	:	2
Geomean	1,00		2,71
			2,71



**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS INDONESIA**

Responden	Alt 2	vs	Alt 5
1	1	:	2
2	1	:	3
3	1	:	2
4	1	:	3
Geomean	1,00		2,45 2,45

Responden	Alt 2	vs	Alt 6
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	3
4	1	:	2
Geomean	1,00		2,21 2,21

Responden	Alt 2	vs	Alt 7
1	1	:	4
2	1	:	3
3	1	:	4
4	1	:	3
Geomean	1,00		3,46 3,46

Responden	Alt 2	vs	Alt 8
1	1	:	3
2	1	:	3
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,00		2,45 2,45

Responden	Alt 3	vs	Alt 4
1	1	:	3
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,00		2,21 2,21

Responden	Alt 3	vs	Alt 5
1	1	:	2
2	2	:	1
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,19		1,68 1,41

Responden	Alt 3	vs	Alt 6
1	1	:	1
2	2	:	1
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,19		1,41 1,19

Responden	Alt 3	vs	Alt 7
1	1	:	3
2	1	:	3
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,00		2,45 2,45

Responden	Alt 3	vs	Alt 8
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	3
Geomean	1,00		2,21 2,21

Responden	Alt 4	vs	Alt 5
1	2	:	1
2	1	:	3
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,19		1,32 1,11

Responden	Alt 4	vs	Alt 6
1	3	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,57		1 1,57

Responden	Alt 4	vs	Alt 7
1	1	:	1
2	1	:	2
3	1	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,00		1,41 1,41

Responden	Alt 4	vs	Alt 8
1	2	:	1
2	1	:	1
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,19		1,41 1,19

Responden	Alt 5	vs	Alt 6
1	2	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,68		1,19 1,41

Responden	Alt 5	vs	Alt 7
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	2
4	2	:	1
Geomean	1,68		1,19 1,41



Responden	Alt 5	vs	Alt 8
1	2	:	1
2	1	:	1
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,19		1,41 1,19

Responden	Alt 6	vs	Alt 7
1	2	:	1
2	1	:	1
3	1	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,19		1,19 1,00

Responden	Alt 6	vs	Alt 8
1	2	:	1
2	1	:	1
3	2	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,41		1 1,41

Responden	Alt 7	vs	Alt 8
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,41		1 1,41

Alternatif	1	2	3	4	5	6	7	8
1		3,46	2,45	1,68	2,45	2,71	1,68	1,19
2			1 / 1,68	1 / 2,71	1 / 2,45	1 / 2,21	1 / 3,46	1 / 2,45
3				1 / 2,21	1 / 1,41	1 / 1,19	1 / 2,45	1 / 2,21
4					1 / 1,11	1,57	1 / 1,41	1 / 1,19
5						1,41	1,41	1 / 1,19
6							1,00	1,41
7								1,41
8								

C. Perbandingan Berpasangan Alternatif dalam Kriteria Business Growth

Responden	Alt 1	vs	Alt 2
1	3	:	1
2	3	:	1
3	2	:	1
4	3	:	1
Geomean	2,71		1 2,71

Responden	Alt 1	vs	Alt 3
1	3	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	3	:	1
Geomean	2,45		1 2,45

Responden	Alt 1	vs	Alt 4
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,41		1,19 1,19

Responden	Alt 1	vs	Alt 5
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	3	:	1
Geomean	1,86		1 1,86

Responden	Alt 1	vs	Alt 6
1	2	:	1
2	2	:	1
3	3	:	1
4	2	:	1
Geomean	2,21		1 2,21

Responden	Alt 1	vs	Alt 7
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,41		1,19 1,19



Responden	Alt 1	vs	Alt 8
1	1	:	1
2	2	:	1
3	1	:	2
4	2	:	1

Geomean 1,41 1,19
1,19

Responden	Alt 2	vs	Alt 3
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	1

Geomean 1,00 1,68
1,68

Responden	Alt 2	vs	Alt 4
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	3
4	1	:	2

Geomean 1,00 2,21
2,21

Responden	Alt 2	vs	Alt 5
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	1
4	1	:	1

Geomean 1,00 1,41
1,41

Responden	Alt 2	vs	Alt 6
1	1	:	2
2	1	:	3
3	1	:	2
4	2	:	1

Geomean 1,19 1,86
1,57

Responden	Alt 2	vs	Alt 7
1	1	:	2
2	2	:	1
3	1	:	2
4	1	:	1

Geomean 1,19 1,41
1,19

Responden	Alt 2	vs	Alt 8
1	1	:	2
2	1	:	1
3	1	:	2
4	1	:	2

Geomean 1,00 1,68
1,68

Responden	Alt 3	vs	Alt 4
1	1	:	2
2	2	:	1
3	1	:	2
4	1	:	2

Geomean 1,19 1,68
1,41

Responden	Alt 3	vs	Alt 5
1	1	:	2
2	2	:	1
3	2	:	1
4	1	:	1

Geomean 1,41 1,19
1,19

Responden	Alt 3	vs	Alt 6
1	1	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	1	:	1

Geomean 1,19 1
1,19

Responden	Alt 3	vs	Alt 7
1	1	:	1
2	2	:	1
3	1	:	2
4	1	:	2

Geomean 1,19 1,41
1,19

Responden	Alt 3	vs	Alt 8
1	1	:	1
2	1	:	2
3	1	:	1
4	1	:	1

Geomean 1,00 1,19
1,19

Responden	Alt 4	vs	Alt 5
1	2	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	1	:	1

Geomean 1,68 1
1,68

Responden	Alt 4	vs	Alt 6
1	3	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	1	:	1

Geomean 1,57 1
1,57

Responden	Alt 4	vs	Alt 7
1	1	:	1
2	1	:	2
3	1	:	1
4	1	:	2

Geomean 1,00 1,41
1,41



**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS INDONESIA**

Responden	Alt 4	vs	Alt 8
1	2	:	1
2	1	:	1
3	2	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,41		1,19
	1,19		

Responden	Alt 5	vs	Alt 6
1	1	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,41		1,19
	1,19		

Responden	Alt 5	vs	Alt 7
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,00		2
			2

Responden	Alt 5	vs	Alt 8
1	2	:	1
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,19		1,68
			1,41

Responden	Alt 6	vs	Alt 7
1	1	:	3
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,00		2,21
			2,21

Responden	Alt 6	vs	Alt 8
1	1	:	2
2	1	:	2
3	2	:	1
4	1	:	3
Geomean	1,19		1,86
			1,57

Responden	Alt 7	vs	Alt 8
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,41		1
	1,41		

Alternatif	1	2	3	4	5	6	7	8
1		2,71	2,45	1,19	1,86	2,21	1,19	1,19
2			1 / 1,68	1 / 2,21	1 / 1,41	1 / 1,57	1 / 1,19	1 / 1,68
3				1 / 1,41	1,19	1,19	1 / 1,19	1 / 1,19
4					1,68	1,57	1 / 1,41	1,19
5						1,19	1 / ,2	1 / 1,41
6							1 / 2,21	1 / 1,57
7								1,41
8								

D. Perbandingan Berpasangan Alternatif dalam Kriteria Return on Capital Employed

Responden	Alt 1	vs	Alt 2
1	3	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	3	:	1
Geomean	2,45		1
	2,45		

Responden	Alt 1	vs	Alt 3
1	3	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	2	:	1
Geomean	2,21		1
	2,21		

Responden	Alt 1	vs	Alt 4
1	2	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,68		1,19
	1,41		



Responden	Alt 1	vs	Alt 5
1	2	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	3	:	1
Geomean	2,21		1
	2,21		

Responden	Alt 1	vs	Alt 6
1	2	:	1
2	2	:	1
3	3	:	1
4	2	:	1
Geomean	2,21		1
	2,21		

Responden	Alt 1	vs	Alt 7
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	3
4	1	:	2
Geomean	1,00		2,21
			2,21

Responden	Alt 1	vs	Alt 8
1	1	:	1
2	2	:	1
3	1	:	2
4	2	:	1
Geomean	1,41		1,19
	1,19		

Responden	Alt 2	vs	Alt 3
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	1
Geomean	1,00		1,68
			1,68

Responden	Alt 2	vs	Alt 4
1	1	:	2
2	1	:	3
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,00		2,21
			2,21

Responden	Alt 2	vs	Alt 5
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,00		1,41
			1,41

Responden	Alt 2	vs	Alt 6
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	1
4	2	:	1
Geomean	1,19		1,41
			1,19

Responden	Alt 2	vs	Alt 7
1	1	:	3
2	1	:	2
3	1	:	3
4	1	:	2
Geomean	1,00		2,45
			2,45

Responden	Alt 2	vs	Alt 8
1	1	:	2
2	1	:	1
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,00		1,68
			1,68

Responden	Alt 3	vs	Alt 4
1	1	:	2
2	2	:	1
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,19		1,68
			1,41

Responden	Alt 3	vs	Alt 5
1	1	:	2
2	2	:	1
3	2	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,41		1,19
	1,19		

Responden	Alt 3	vs	Alt 6
1	1	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,41		1
	1,41		

Responden	Alt 3	vs	Alt 7
1	1	:	1
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,00		1,68
			1,68

Responden	Alt 3	vs	Alt 8
1	1	:	1
2	1	:	2
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,00		1,19
			1,19



**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS INDONESIA**

Responden	Alt 4	vs	Alt 5
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	2	:	1
Geomean	1,68 1,68		1

Responden	Alt 4	vs	Alt 6
1	3	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,57 1,57		1

Responden	Alt 4	vs	Alt 7
1	1	:	1
2	1	:	2
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,00		1,19 1,19

Responden	Alt 4	vs	Alt 8
1	2	:	1
2	1	:	1
3	2	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,41 1,19		1,19 1,19

Responden	Alt 5	vs	Alt 6
1	1	:	1
2	2	:	1
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,19		1,41 1,19

Responden	Alt 5	vs	Alt 7
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,00		2 2

Responden	Alt 5	vs	Alt 8
1	2	:	1
2	1	:	1
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,19		1,41 1,19

Responden	Alt 6	vs	Alt 7
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,00		1,68 1,68

Responden	Alt 6	vs	Alt 8
1	1	:	2
2	2	:	1
3	2	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,41 1,19		1,19 1,19

Responden	Alt 7	vs	Alt 8
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,41 1,41		1

Alternatif	1	2	3	4	5	6	7	8
1		2,45	2,21	1,41	2,21	2,21	1 / 2,21	1,19
2			1 / 1,68	1 / 2,21	1 / 1,41	1 / 1,19	1 / 2,45	1 / 1,68
3				1 / 1,41	1,19	1,41	1 / 1,68	1 / 1,19
4					1,68	1,57	1 / 1,19	1,19
5						1 / 1,19	1 / 2	1 / 1,19
6							1 / 1,68	1,19
7								1,41
8								



E. Perbandingan Berpasangan Kriteria Performa Non Finansial

Responden	Krit 1	vs	Krit 2
1	1	:	1
2	1	:	1
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,00		1
	1,00		

Responden	Krit 1	vs	Krit 3
1	1	:	1
2	1	:	1
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,00		1
	1,00		

Responden	Krit 2	vs	Krit 3
1	1	:	1
2	1	:	1
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,00		1
	1,00		

Kriteria Utama	1	2	3
1		1	1
2			1
3			

F. Perbandingan Berpasangan Alternatif dalam Kriteria Customer Satisfaction

Responden	Alt 1	vs	Alt 2
1	3	:	1
2	4	:	1
3	3	:	1
4	3	:	1
Geomean	3,22		1
	3,22		

Responden	Alt 1	vs	Alt 3
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	2	:	1
Geomean	1,68		1
	1,68		

Responden	Alt 1	vs	Alt 4
1	2	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	2	:	1
Geomean	2,00		1
	2,00		

Responden	Alt 1	vs	Alt 5
1	3	:	1
2	4	:	1
3	4	:	1
4	3	:	1
Geomean	3,46		1
	3,46		

Responden	Alt 1	vs	Alt 6
1	3	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	3	:	1
Geomean	2,45		1
	2,45		

Responden	Alt 1	vs	Alt 7
1	3	:	1
2	2	:	1
3	3	:	1
4	2	:	1
Geomean	2,45		1
	2,45		

Responden	Alt 1	vs	Alt 8
1	2	:	1
2	1	:	1
3	2	:	1
4	2	:	1
Geomean	1,68		1
	1,68		

Responden	Alt 2	vs	Alt 3
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	3
Geomean	1,00		2,21
			2,21

Responden	Alt 2	vs	Alt 4
1	1	:	3
2	1	:	2
3	1	:	3
4	1	:	2
Geomean	1,00		2,45
			2,45



**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS INDONESIA**

Responden	Alt 2	vs	Alt 5
1	2	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	1	:	1

Geomean 1,68 1,00
1,68

Responden	Alt 2	vs	Alt 6
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	3
4	1	:	2

Geomean 1,00 2,21
2,21

Responden	Alt 2	vs	Alt 7
1	1	:	2
2	1	:	3
3	1	:	2
4	1	:	3

Geomean 1,00 2,45
2,45

Responden	Alt 2	vs	Alt 8
1	1	:	3
2	1	:	2
3	1	:	3
4	1	:	2

Geomean 1,00 2,45
2,45

Responden	Alt 3	vs	Alt 4
1	1	:	1
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	2

Geomean 1,00 1,68
1,68

Responden	Alt 3	vs	Alt 5
1	3	:	1
2	2	:	1
3	3	:	1
4	3	:	1

Geomean 2,71 1,00
2,71

Responden	Alt 3	vs	Alt 6
1	1	:	1
2	2	:	1
3	1	:	2
4	1	:	2

Geomean 1,19 1,41
1,19

Responden	Alt 3	vs	Alt 7
1	2	:	1
2	1	:	1
3	1	:	2
4	1	:	2

Geomean 1,19 1,41
1,19

Responden	Alt 3	vs	Alt 8
1	1	:	1
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	1

Geomean 1,00 1,41
1,41

Responden	Alt 4	vs	Alt 5
1	3	:	1
2	3	:	1
3	3	:	1
4	2	:	1

Geomean 2,71 1,00
2,71

Responden	Alt 4	vs	Alt 6
1	2	:	1
2	1	:	1
3	1	:	1
4	2	:	1

Geomean 1,41 1
1,41

Responden	Alt 4	vs	Alt 7
1	2	:	1
2	1	:	1
3	2	:	1
4	2	:	1

Geomean 1,68 1,00
1,68

Responden	Alt 4	vs	Alt 8
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	1	:	2

Geomean 1,41 1,19
1,19

Responden	Alt 5	vs	Alt 6
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	1
4	1	:	2

Geomean 1,00 1,68
1,68

Responden	Alt 5	vs	Alt 7
1	1	:	1
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	1

Geomean 1,00 1,41
1,41



Responden	Alt 5	vs	Alt 8
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	3
Geomean	1,00		2,21 2,21

Responden	Alt 6	vs	Alt 7
1	2	:	1
2	1	:	1
3	1	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,19		1,19 1,00

Responden	Alt 6	vs	Alt 8
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,00		2,00 2,00

Responden	Alt 7	vs	Alt 8
1	1	:	2
2	1	:	1
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,00		1,19 1,19

Alternatif	1	2	3	4	5	6	7	8
1		3,22	1,68	2,00	3,46	2,45	2,45	3,00
2			1 / 2,21	1 / 2,45	1,68	1 / 2,21	1 / 2,45	1 / 2
3				1 / 1,68	2,71	1 / 1,19	1 / 1,19	1,41
4					2,71	1,41	1,68	1,68
5						1 / 1,68	1 / 1,41	1 / 1,19
6							1,00	1,41
7								1,19
8								

G. Perbandingan Berpasangan Alternatif dalam Kriteria Process Improvement

Responden	Alt 1	vs	Alt 2
1	2	:	1
2	3	:	1
3	2	:	1
4	3	:	1
Geomean	2,45		1 2,45

Responden	Alt 1	vs	Alt 3
1	2	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	3	:	1
Geomean	2,21		1 2,21

Responden	Alt 1	vs	Alt 4
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,41		1,19 1,19

Responden	Alt 1	vs	Alt 5
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	3	:	1
Geomean	1,86		1 1,86

Responden	Alt 1	vs	Alt 6
1	2	:	1
2	2	:	1
3	3	:	1
4	2	:	1
Geomean	2,21		1 2,21

Responden	Alt 1	vs	Alt 7
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,41		1,19 1,19



Responden	Alt 1	vs	Alt 8
1	1	:	1
2	2	:	1
3	1	:	2
4	2	:	1
Geomean	1,41		1,19
	1,19		

Responden	Alt 2	vs	Alt 3
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	1
Geomean	1,00		1,68
			1,68

Responden	Alt 2	vs	Alt 4
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	3
4	1	:	2
Geomean	1,00		2,21
			2,21

Responden	Alt 2	vs	Alt 5
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,00		1,41
			1,41

Responden	Alt 2	vs	Alt 6
1	1	:	2
2	1	:	3
3	1	:	2
4	2	:	1
Geomean	1,19		1,86
			1,57

Responden	Alt 2	vs	Alt 7
1	1	:	2
2	2	:	1
3	1	:	2
4	1	:	1
Geomean	1,19		1,41
			1,19

Responden	Alt 2	vs	Alt 8
1	1	:	2
2	1	:	1
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,00		1,68
			1,68

Responden	Alt 3	vs	Alt 4
1	1	:	2
2	2	:	1
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,19		1,68
			1,41

Responden	Alt 3	vs	Alt 5
1	1	:	2
2	2	:	1
3	2	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,41		1,19
	1,19		

Responden	Alt 3	vs	Alt 6
1	1	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,19		1
	1,19		

Responden	Alt 3	vs	Alt 7
1	1	:	1
2	2	:	1
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,19		1,41
			1,19

Responden	Alt 3	vs	Alt 8
1	1	:	1
2	1	:	2
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,00		1,19
			1,19

Responden	Alt 4	vs	Alt 5
1	2	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,68		1
	1,68		

Responden	Alt 4	vs	Alt 6
1	3	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,57		1
	1,57		

Responden	Alt 4	vs	Alt 7
1	1	:	1
2	1	:	2
3	1	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,00		1,41
			1,41



Responden	Alt 4	vs	Alt 8
1	2	:	1
2	1	:	1
3	2	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,41		1,19
	1,19		

Responden	Alt 5	vs	Alt 6
1	1	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,41		1,19
	1,19		

Responden	Alt 5	vs	Alt 7
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,00		2
			2

Responden	Alt 5	vs	Alt 8
1	2	:	1
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,19		1,68
			1,41

Responden	Alt 6	vs	Alt 7
1	1	:	3
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,00		2,21
			2,21

Responden	Alt 6	vs	Alt 8
1	1	:	2
2	1	:	2
3	2	:	1
4	1	:	3
Geomean	1,19		1,86
			1,57

Responden	Alt 7	vs	Alt 8
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,41		1
	1,41		

Alternatif	1	2	3	4	5	6	7	8
1		2,45	2,21	1,19	1,86	2,21	1,19	1,19
2			1 / 1,68	1 / 2,21	1 / 1,41	1,57	1 / 1,19	1 / 1,68
3				1 / 1,41	1,19	1,19	1 / 1,19	1 / 1,19
4					1,68	1,57	1 / 1,41	1,19
5						1,19	1 / ,2	1 / 1,41
6							1 / 2,21	1 / 1,57
7								1,41
8								

H. Perbandingan Berpasangan Alternatif dalam Kriteria Market Share

Responden	Alt 1	vs	Alt 2
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	2
4	2	:	1
Geomean	1,68		1,19
	1,41		

Responden	Alt 1	vs	Alt 3
1	2	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	3	:	1
Geomean	2,21		1
	2,21		

Responden	Alt 1	vs	Alt 4
1	2	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	2	:	1
Geomean	2,00		1,00
	2,00		



**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS INDONESIA**

Responden	Alt 1	vs	Alt 5
1	3	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	3	:	1
Geomean	2,45 2,45		1

Responden	Alt 1	vs	Alt 6
1	3	:	1
2	2	:	1
3	3	:	1
4	2	:	1
Geomean	2,45 2,45		1

Responden	Alt 1	vs	Alt 7
1	2	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,68 1,68		1,00

Responden	Alt 1	vs	Alt 8
1	1	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	2	:	1
Geomean	1,41 1,41		1,00

Responden	Alt 2	vs	Alt 3
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,41 1,41		1,00

Responden	Alt 2	vs	Alt 4
1	2	:	1
2	1	:	1
3	2	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,41 1,19		1,19

Responden	Alt 2	vs	Alt 5
1	2	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,68 1,68		1,00

Responden	Alt 2	vs	Alt 6
1	2	:	1
2	3	:	1
3	1	:	2
4	2	:	1
Geomean	1,86 1,57		1,19

Responden	Alt 2	vs	Alt 7
1	1	:	2
2	2	:	1
3	2	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,41 1,19		1,19

Responden	Alt 2	vs	Alt 8
1	1	:	2
2	1	:	1
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,00		1,68 1,68

Responden	Alt 3	vs	Alt 4
1	1	:	2
2	2	:	1
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,19		1,68 1,41

Responden	Alt 3	vs	Alt 5
1	1	:	2
2	2	:	1
3	2	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,41		1,19 1,19

Responden	Alt 3	vs	Alt 6
1	1	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,19 1,19		1

Responden	Alt 3	vs	Alt 7
1	1	:	1
2	2	:	1
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,19		1,41 1,19

Responden	Alt 3	vs	Alt 8
1	1	:	1
2	1	:	2
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,00		1,19 1,19



**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS INDONESIA**

Responden	Alt 4	vs	Alt 5
1	2	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,68		1
	1,68		

Responden	Alt 4	vs	Alt 6
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,41		1
	1,41		

Responden	Alt 4	vs	Alt 7
1	2	:	1
2	1	:	2
3	1	:	1
4	2	:	1
Geomean	1,41		1,19
	1,19		

Responden	Alt 4	vs	Alt 8
1	2	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,68		1,19
	1,41		

Responden	Alt 5	vs	Alt 6
1	1	:	2
2	2	:	1
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,19		1,68
			1,41

Responden	Alt 5	vs	Alt 7
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,00		1,68
			1,68

Responden	Alt 5	vs	Alt 8
1	2	:	1
2	1	:	2
3	2	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,41		1,41
	1,00		

Responden	Alt 6	vs	Alt 7
1	1	:	2
2	1	:	1
3	1	:	2
4	1	:	1
Geomean	1,00		1,41
			1,41

Responden	Alt 6	vs	Alt 8
1	2	:	1
2	1	:	2
3	2	:	1
4	2	:	1
Geomean	1,68		1,19
	1,41		

Responden	Alt 7	vs	Alt 8
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,41		1
	1,41		

Alternatif	1	2	3	4	5	6	7	8
1		1,41	2,21	2,00	2,45	2,45	1,68	1,41
2			1,41	1,19	1,68	1,57	1,19	1 / 1,68
3				1 / 1,41	1,19	1,19	1 / 1,19	1 / 1,19
4					1,68	1,41	1,19	1,41
5						1 / 1,41	1 / 1,68	1,00
6							1 / 1,41	1,41
7								1,41
8								



Lampiran 7 Kuesioner Tahap 4

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Kapabilitas - kapabilitas kunci dalam kuesioner ini mungkin tidak semuanya merupakan kompetensi inti perusahaan dari PT.BII. Oleh karena itu, untuk setiap kapabilitas kunci perusahaan di bawah ini, berilah nilai skor menurut pendapat Anda sebagai pakar kompetensi berdasarkan skala berikut ini :

Skala Likert	Pengertian
5	Sangat setuju – Kapabilitas kunci perusahaan tersebut dipilih sebagai Kompetensi Inti, karena memenuhi kriteria persyaratan yang dimaksud.
4	Setuju - Kapabilitas kunci perusahaan tersebut dipilih sebagai Kompetensi Inti, karena cukup memenuhi kriteria persyaratan yang dimaksud.
3	Ragu-ragu/netral - Kapabilitas kunci perusahaan tersebut dipilih sebagai Kompetensi Inti, karena antara memenuhi atau tidak kriteria persyaratan yang dimaksud.
2	Tidak setuju - Kapabilitas kunci perusahaan tersebut dipilih sebagai Kompetensi Inti, karena tidak memenuhi kriteria persyaratan yang dimaksud.
1	Sangat tidak - Kapabilitas kunci perusahaan tersebut dipilih sebagai Kompetensi Inti, karena sangat tidak memenuhi kriteria persyaratan yang dimaksud.

Penilaian dilakukan terhadap semua kriteria yang menjadi persyaratan suatu kapabilitas kunci perusahaan dapat menjadi kompetensi inti perusahaan.

Berdasarkan Hamel dan Prahalad, kriteria persyaratan tersebut antara lain :

1. Kontribusi terhadap Peluang Bisnis
2. Kontribusi terhadap manfaat Produk atau Jasa
3. *Rareness* (langka)
4. *Imperfectly Immitable* (Sulit Ditiru)
5. *Non Substitutable* (Tak tergantikan)



CONTOH PENGISIAN KUESIONER

No	Kapabilitas – Kapabilitas kunci Perusahaan	Nilai skor:				
		5 = sangat setuju	4 = setuju	3 = ragu-ragu/netral	2 = tidak setuju	1 = sangat tidak setuju
1	Kapabilitas 1	5	4	3	2	1
2.	Kapabilitas 2	5	4	3	2	1

Sangat setuju Kapabilitas kunci 1 memenuhi kriteria persyaratan kompetensi inti

Tidak setuju Kapabilitas kunci 2 tidak memenuhi kriteria persyaratan kompetensi inti

PEMILIHAN KOMPETENSI INTI PERUSAHAAN

No	Kapabilitas – Kapabilitas Perusahaan	Nilai skor:				
		5 = sangat setuju	4 = setuju	3 = ragu-ragu/netral	2 = tidak setuju	1 = sangat tidak setuju
1.	Peningkatan kualitas pelayanan	5	4	3	2	1
2.	Implementasi manajemen resiko	5	4	3	2	1
3.	Pengembangan bisnis berkelanjutan	5	4	3	2	1
4.	Pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi	5	4	3	2	1



Lampiran 8 Pengolahan Data Kuesioner Tahap 4

A. Kontribusi Peluang Bisnis

Kapabilitas Utama Perusahaan	Skor Menurut Responden					Mean
	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Responden 5	
Peningkatan kualitas pelayanan	3	3	4	3	4	3,4
Implementasi manajemen resiko	3	2	2	3	2	2,4
Pengembangan bisnis berkelanjutan	4	4	4	4	4	4
Pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi	5	5	5	5	5	5

B. Kontribusi Kapabilitas Manfaat Produk atau Jasa

Kapabilitas Utama Perusahaan	Skor Menurut Responden					Mean
	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Responden 5	
Peningkatan kualitas pelayanan	5	5	5	5	5	5
Implementasi manajemen resiko	3	3	2	2	3	2,6
Pengembangan bisnis berkelanjutan	4	4	4	4	4	4
Pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi	4	4	5	4	5	4,4

C. Rareness (Langka)

Kapabilitas Utama Perusahaan	Skor Menurut Responden					Mean
	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Responden 5	
Peningkatan kualitas pelayanan	3	3	4	3	3	3,2
Implementasi manajemen resiko	4	3	4	4	3	3,6
Pengembangan bisnis berkelanjutan	2	2	3	2	3	2,4
Pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi	5	5	5	4	5	4,8



D. Imperfectly Immitable (Sulit Ditiru)

Kapabilitas Utama Perusahaan	Skor Menurut Responden					Mean
	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Responden 5	
Peningkatan kualitas pelayanan	3	3	3	3	3	3
Implementasi manajemen resiko	3	3	4	3	3	3,2
Pengembangan bisnis berkelanjutan	4	3	3	4	3	3,4
Pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi	4	4	5	4	5	4,4

E. Non Substitutable (Tidak Tergantikan)

Kapabilitas Utama Perusahaan	Skor Menurut Responden					Mean
	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Responden 5	
Peningkatan kualitas pelayanan	4	5	5	4	4	4,4
Implementasi manajemen resiko	4	5	5	5	4	4,6
Pengembangan bisnis berkelanjutan	4	4	5	4	4	4,2
Pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi	5	5	4	5	4	4,6

PENGOLAHAN DATA IDENTIFIKASI CORE COMPETENCE PERUSAHAAN

Kapabilitas Utama Perusahaan	Kontribusi Peluang Bisnis	Kontribusi Manfaat Produk atau Jasa	Langka	Sulit Ditiru	Tak Tergantikan	Skor Total
Peningkatan kualitas pelayanan	3,4	5	3,2	3	4,4	19
Implementasi manajemen resiko	2,4	2,6	3,6	3,2	4,6	16,4
Pengembangan bisnis berkelanjutan	4	4	2,4	3,4	4,2	18
Pengembangan spesialisasi fungsi bisnis terintegrasi	5	4,4	4,8	4,4	4,6	23,2



Lampiran 9 Kuesioner Tahap 5

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Dalam kuesioner ini anda diminta untuk memberikan pertimbangan terhadap setiap perbandingan berpasangan kompetensi *teller* atau *customer service* terhadap kompetensi inti perusahaan. Berikut ini adalah skala yang digunakan untuk membandingkan secara berpasangan kompetensi individu *teller* atau *customer service*:

Tingkat kepentingan	Definisi	Penjelasan
1	Kedua kompetensi individu sama penting	Kedua kompetensi individu mempunyai kontribusi yang sama terhadap kompetensi inti perusahaan
3	Kompetensi individu yang satu sedikit lebih penting daripada yang lainnya	Kompetensi yang satu mempunyai kontribusi yang sedikit lebih penting daripada kompetensi yang lainnya terhadap kompetensi inti perusahaan
5	Kompetensi yang satu lebih penting daripada yang lainnya	Kompetensi yang satu mempunyai kontribusi yang lebih penting daripada yang lainnya terhadap kompetensi inti perusahaan
7	Kompetensi yang satu sangat lebih penting daripada yang lainnya	Kompetensi yang satu mempunyai kontribusi yang sangat lebih penting daripada yang lainnya terhadap kompetensi inti perusahaan
9	Kompetensi yang satu mutlak sangat lebih penting daripada yang lainnya	Kompetensi yang satu mempunyai kontribusi yang mutlak sangat lebih penting daripada yang lainnya terhadap kompetensi inti perusahaan
2,4,6,8	Nilai tengah di antara dua pertimbangan yang berdekatan	Diberikan jika terdapat keraguan di antara kedua penilaian yang berdekatan
Kebalikan	Jika kompetensi A memiliki salah satu nilai di atas pada saat dibandingkan dengan kompetensi B, maka kompetensi B memiliki nilai kebalikan bila dibandingkan dengan kompetensi A.	



JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS INDONESIA

Perbandingan Berpasangan Alternatif Kompetensi Individu terhadap Kompetensi Inti Perusahaan

Alternatif 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 2
Alternatif 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 3
Alternatif 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 4
Alternatif 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 5
Alternatif 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 6
Alternatif 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 7
Alternatif 2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 3
Alternatif 2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 4
Alternatif 2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 5
Alternatif 2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 6
Alternatif 2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 7
Alternatif 3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 4
Alternatif 3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 5
Alternatif 3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 6
Alternatif 3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 7
Alternatif 4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 5
Alternatif 4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 6
Alternatif 4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 7
Alternatif 5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 6
Alternatif 5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 7
Alternatif 6	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif 7

Keterangan :

Kompetensi Inti Perusahaan adalah Pengembangan Spesialisai Fungsi Bisnis terintegrasi

No.	Kompetensi yang Perlu Dimiliki Teller
1	Orientasi Pelayanan Pelanggan
2	Integritas
3	Ketelitian
4	Ketekunan
5	Pencitraan Diri
6	Manajemen Waktu
7	Kerjasama Tim

No.	Kompetensi yang Perlu Dimiliki Custome Service
1	Orientasi Pelayanan Pelanggan
2	Integritas
3	Pencitraan Diri
4	Ketelitian
5	Komunikasi Efektif
6	Kontrol Diri
7	Kerjasama Tim

Lampiran 10 Pengolahan Data Kuesioner Tahap 5

A. Perbandingan Berpasangan Kompetensi Teller terhadap Kompetensi Inti Perusahaan (Pengembangan Spesialisasi Fungsi Bisnis Terintegrasi)

Responden	Kompetensi 1	vs	Kompetensi 2
1	3	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	3	:	1
Geomean	2,45 2,45		1

Responden	Kompetensi 1	vs	Kompetensi 3
1	3	:	1
2	3	:	1
3	3	:	1
4	3	:	1
Geomean	3,00 3,00		1

Responden	Kompetensi 1	vs	Kompetensi 4
1	4	:	1
2	3	:	1
3	3	:	1
4	3	:	1
Geomean	3,22 3,22		1

Responden	Kompetensi 1	vs	Kompetensi 5
1	4	:	1
2	3	:	1
3	4	:	1
4	3	:	1
Geomean	3,46 3,46		1

Responden	Kompetensi 1	vs	Kompetensi 6
1	3	:	1
2	2	:	1
3	3	:	1
4	3	:	1
Geomean	2,71 2,71		1

Responden	Kompetensi 1	vs	Kompetensi 7
1	1	:	2
2	1	:	3
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,00		2,21 2,21

Responden	Kompetensi 2	vs	Kompetensi 3
1	2	:	1
2	3	:	1
3	2	:	1
4	2	:	1
Geomean	2,21 2,21		1,00

Responden	Kompetensi 2	vs	Kompetensi 4
1	2	:	1
2	3	:	1
3	2	:	1
4	3	:	1
Geomean	2,45 2,45		1,00

Responden	Kompetensi 2	vs	Kompetensi 5
1	4	:	1
2	5	:	1
3	4	:	1
4	4	:	1
Geomean	4,23 4,23		1,00

Responden	Kompetensi 2	vs	Kompetensi 6
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	2	:	1
Geomean	1,68 1,68		1,00



Responden	Kompetensi 2	vs	Kompetensi 7
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	3
Geomean	1,00		2,21 2,21

Responden	Kompetensi 3	vs	Kompetensi 4
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	2
4	2	:	1
Geomean	1,68 1,41		1,19

Responden	Kompetensi 3	vs	Kompetensi 5
1	1	:	2
2	2	:	1
3	3	:	1
4	2	:	1
Geomean	1,86 1,57		1,19

Responden	Kompetensi 3	vs	Kompetensi 6
1	1	:	2
2	1	:	2
3	2	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,19		1,68 1,41

Responden	Kompetensi 3	vs	Kompetensi 7
1	1	:	4
2	1	:	3
3	1	:	3
4	1	:	3
Geomean	1,00		3,22 3,22

Responden	Kompetensi 4	vs	Kompetensi 5
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	1
4	1	:	1
Geomean	1,41 1,41		1

Responden	Kompetensi 4	vs	Kompetensi 6
1	1	:	3
2	1	:	2
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,00		2,21 2,21

Responden	Kompetensi 4	vs	Kompetensi 7
1	1	:	3
2	1	:	4
3	1	:	4
4	1	:	3
Geomean	1,00		3,46 3,46

Responden	Kompetensi 5	vs	Kompetensi 6
1	1	:	3
2	1	:	3
3	1	:	3
4	1	:	3
Geomean	1,00		3,00 3,00

Responden	Kompetensi 5	vs	Kompetensi 7
1	1	:	4
2	1	:	4
3	1	:	4
4	1	:	3
Geomean	1,00		3,72 3,72



Responden	Kompetensi 6	vs	Kompetensi 7
1	1	:	3
2	1	:	4
3	1	:	3
4	1	:	3
Geomean	1,00		3,22 3,22

Kompetensi	1	2	3	4	5	6	7
1		2,45	3,00	3,22	3,46	2,71	1 / 2,21
2			2,21	2,45	4,23	1,68	1 / 2,21
3				1,41	1,57	1 / 1,41	1 / 3,22
4					1,41	1 / 2,21	1 / 3,46
5						1 / ,3	1 / 3,72
6							1 / 3,22
7							

B. Perbandingan Berpasangan Kompetensi Customer Service terhadap Kompetensi Inti Perusahaan (Pengembangan Spesialisasi Fungsi Bisnis Terintegrasi)

Responden	Kompetensi 1	vs	Kompetensi 2
1	3	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	3	:	1
Geomean	2,45 2,45		1

Responden	Kompetensi 1	vs	Kompetensi 3
1	4	:	1
2	4	:	1
3	3	:	1
4	4	:	1
Geomean	3,72 3,72		1

Responden	Kompetensi 1	vs	Kompetensi 4
1	3	:	1
2	3	:	1
3	2	:	1
4	3	:	1
Geomean	2,71 2,71		1

Responden	Kompetensi 1	vs	Kompetensi 5
1	2	:	1
2	3	:	1
3	3	:	1
4	2	:	1
Geomean	2,45 2,45		1

Responden	Kompetensi 1	vs	Kompetensi 6
1	3	:	1
2	4	:	1
3	3	:	1
4	3	:	1
Geomean	3,22 3,22		1

Responden	Kompetensi 1	vs	Kompetensi 7
1	1	:	2
2	1	:	3
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,00		2,21 2,21



Responden	Kompetensi 2	vs	Kompetensi 3
1	3	:	1
2	3	:	1
3	2	:	1
4	3	:	1
Geomean	2,71 2,71		1,00

Responden	Kompetensi 2	vs	Kompetensi 4
1	2	:	1
2	2	:	1
3	2	:	1
4	2	:	1
Geomean	2,00 2,00		1,00

Responden	Kompetensi 2	vs	Kompetensi 5
1	1	:	2
2	1	:	3
3	1	:	2
4	1	:	2
Geomean	1,00		2,21 2,21

Responden	Kompetensi 2	vs	Kompetensi 6
1	3	:	1
2	2	:	1
3	3	:	1
4	2	:	1
Geomean	2,45 2,45		1,00

Responden	Kompetensi 2	vs	Kompetensi 7
1	1	:	3
2	1	:	3
3	1	:	3
4	1	:	3
Geomean	1,00		3,00 3,00

Responden	Kompetensi 3	vs	Kompetensi 4
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	3
4	1	:	2
Geomean	1,00		2,21 2,21

Responden	Kompetensi 3	vs	Kompetensi 5
1	1	:	2
2	1	:	3
3	1	:	3
4	1	:	3
Geomean	1,00		2,71 2,71

Responden	Kompetensi 3	vs	Kompetensi 6
1	1	:	2
2	1	:	2
3	2	:	1
4	1	:	2
Geomean	1,19		1,68 1,41

Responden	Kompetensi 3	vs	Kompetensi 7
1	1	:	5
2	1	:	4
3	1	:	5
4	1	:	5
Geomean	1,00		4,73 4,73

Responden	Kompetensi 4	vs	Kompetensi 5
1	1	:	2
2	1	:	2
3	1	:	3
4	1	:	3
Geomean	1,00		2,45 2,45



**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS INDONESIA**

Responden	Kompetensi 4	vs	Kompetensi 6
1	2	:	1
2	2	:	1
3	1	:	2
4	2	:	1
Geomean	1,68 1,41		1,19

Responden	Kompetensi 4	vs	Kompetensi 7
1	1	:	4
2	1	:	4
3	1	:	4
4	1	:	4
Geomean	1,00		4,00 4,00

Responden	Kompetensi 5	vs	Kompetensi 6
1	3	:	1
2	3	:	1
3	3	:	1
4	3	:	1
Geomean	3,00 3,00		1,00

Responden	Kompetensi 5	vs	Kompetensi 7
1	1	:	3
2	1	:	3
3	1	:	3
4	1	:	3
Geomean	1,00		3,00 3,00

Responden	Kompetensi 6	vs	Kompetensi 7
1	1	:	4
2	1	:	4
3	1	:	4
4	1	:	5
Geomean	1,00		4,23 4,23

Kompetensi	1	2	3	4	5	6	7
1		2,45	3,72	2,71	2,45	3,22	2,21
2			2,71	2,00	1 / 2,21	2,45	1 / ,3
3				1 / 2,21	1 / 2,71	1 / 1,41	1 / 4,73
4					1 / 2,45	1,41	1 / ,4
5						3,00	1 / ,3
6							1 / 4,23
7							