



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERANCANGAN *JOB ASSESMENT FORM* BERBASIS PETA
KOMPETENSI DENGAN METODE
ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP) DI PT BII**

SKRIPSI

**CITRA ATMA PERTIWI
0706166693**

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
JUNI 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERANCANGAN *JOB ASSESMENT FORM* BERBASIS PETA
KOMPETENSI DENGAN METODE
ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP) DI PT BII**

SKRIPSI

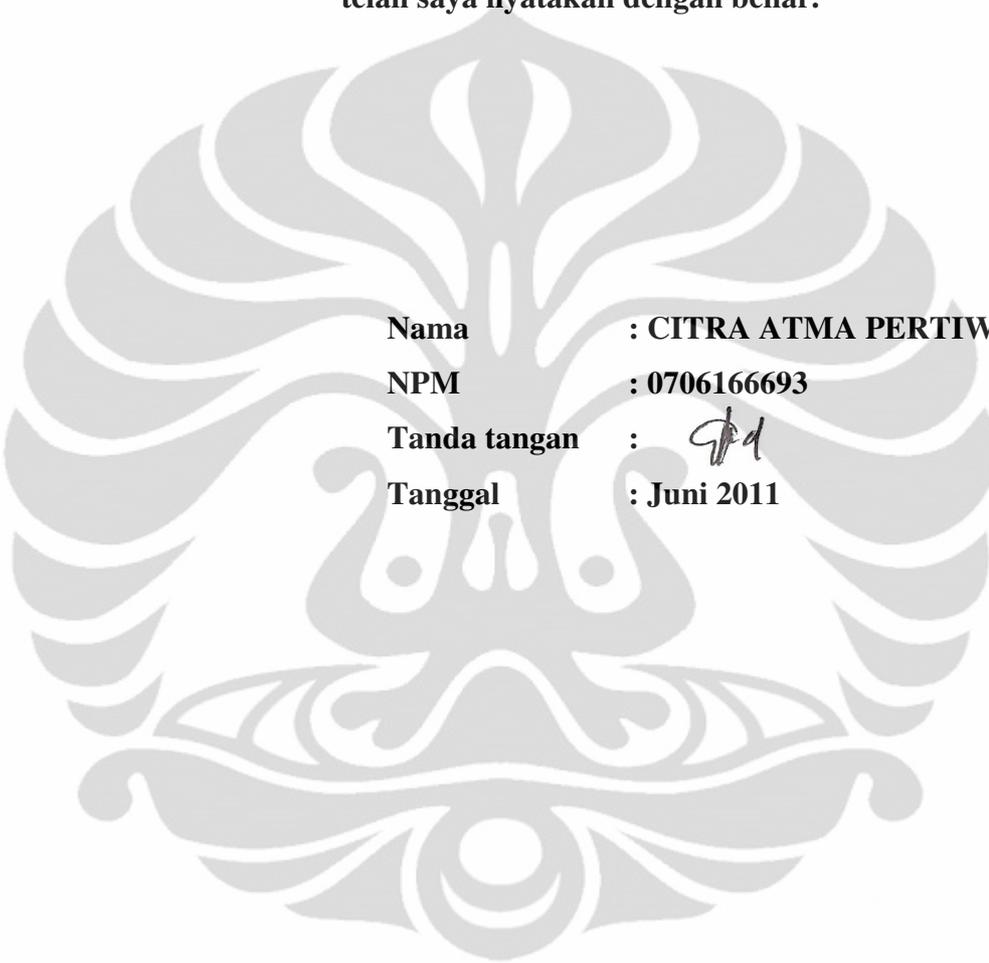
Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik

**CITRA ATMA PERTIWI
0706166693**

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
JUNI 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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



Nama : CITRA ATMA PERTIWI
NPM : 0706166693
Tanda tangan : *gpd*
Tanggal : Juni 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Citra Atma Pertiwi
NPM : 0706166693
Program Studi : Teknik Industri
Judul Skripsi : Perancangan *Job Assesment Form* berbasis Peta Kompetensi dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* di PT BII

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. Fauzia Dianawati, M.Si ()
Penguji : Ir. Amar Rachman, MEIM ()
Penguji : Ir. Erlinda Muslim, MEE ()
Penguji : Ir. Isti Surjandari, Ph.D ()

Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 16 Juni 2011

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya yang melimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat waktu. Selain itu penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Ir Fauzia Dianawati, M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu memberikan kepercayaan, semangat, bimbingan, dan bantuan yang luar biasa;
2. Ibu Dinda Ervitasari, Bapak Paulus Danang, Johanna, Jo, Indra, Mona serta seluruh staf Human Capital PT BII atas izin, bimbingan, dan kerjasamanya;
3. Ibu Ir Erlinda Muslim, MEE selaku pembimbing akademis dan dosen Teknik Industri lainnya yang telah membimbing penulis selama 4 tahun;
4. Romadhani Ardi selaku asisten dosen yang dengan sabar memberikan arahan dan bimbingan yang luar biasa;
5. Teman-teman seperjuangan atas semangat yang tidak terhingga : Sekar Melati, Khairiyah, Rini Kurniaputri, Gina Adriyani, Paramitha Mansoer, Astriana Gita, Aulya Nuraini, Anisha Puti, Anisha Zahara, Indi Puspita, Sarah Novianie, Adhi Prabowo, Hilda Rizkiani, Fitri Yanti, Tomi Erfando, dan Junita Rosalina;
6. Seluruh staf Departemen Teknik Industri yang telah membantu dalam memberikan bantuan informasi administratif ataupun di luar itu dalam penyelesaian skripsi ini;
7. Rekan-rekan TI07 atas semua dukungan dan semangatnya;
8. Rendra Satya W yang telah banyak membantu, mendukung, dan mendoakan penulis untuk menyelesaikan skripsi ini;
9. Keluarga tercinta : Papa, Mama, Hafis, Dian, Mumu, Tari, Kak Fitri, dan Igona atas semua dukungan, doa, dan kasih sayang yang tak terhingga.

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 2011

Penulis

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

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

Nama : Citra Atma Pertiwi
NPM : 0706166693
Departemen : Teknik Industri
Fakultas : Teknik
Jenis Karya : Skripsi

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

Perancangan *Job Assesment Form* berbasis Peta Kompetensi dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* di PT BII

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : Juni 2011
Yang Menyatakan



(Citra Atma Pertiwi)

ABSTRAK

Nama : Citra Atma Pertiwi
Program Studi : Teknik Industri
Judul : Perancangan *Job Assesment Form* berbasis Peta Kompetensi dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* di PT BII

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh perancangan *Job Assesment Form* yang berbasis pada Peta Kompetensi untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer* (AO). Metode yang digunakan dalam penyusunan peta kompetensi adalah metode studi singkat dengan menggunakan *expert panel* atau *Job Competency Assesment* (JCA). Tahapan penyusunan peta kompetensi yaitu tahap persiapan awal, mengumpulkan data dari *expert panel*, identifikasi kompetensi dan level kompetensi, serta menghitung bobot masing-masing kompetensi dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Hasil dari penelitian ini berupa Peta kompetensi untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer* (AO) serta *Job Assesment Form* yang digunakan untuk penilaian karyawan pada saat promosi dan perekrutan.

Kata kunci:

Kompetensi, Peta Kompetensi, *Job Competency Assesment* (JCA), *Analytical Hierarchy Process* (AHP), *Job Assesment Form*

ABSTRACT

Name : Citra Atma Pertiwi
Study Program : Industrial Engineering
Title : Designing *Job Assesment Form* based on Competency Map using *Analytical Hierarchy Process* (AHP) at PT BII

The aim of this study is to obtain design of *Job Assesment Form* based on Competency Map for *SME Manager* and *Account Officer*. The method used to mapping the compettency is a brief study method by using expert panels or *Job Competency Assesment* (JCA). The process of this method are initial preparation, data collection through expert panel, identification of job competencies and level indicator, and also calculate the weight of each competency using *Analytical Hierarchy Process* (AHP) method. The output of this study are Competency Map for *SME Manager* and *Account Officer*, and *Job Assesment Form* that used for assessing the employees on promotion and recruitment.

Key words:

Competency, Competency Map, *Job Competency Assesment* (JCA), *Analytical Hierarchy Process* (AHP), *Job Assesment Form*

DAFTAR ISI

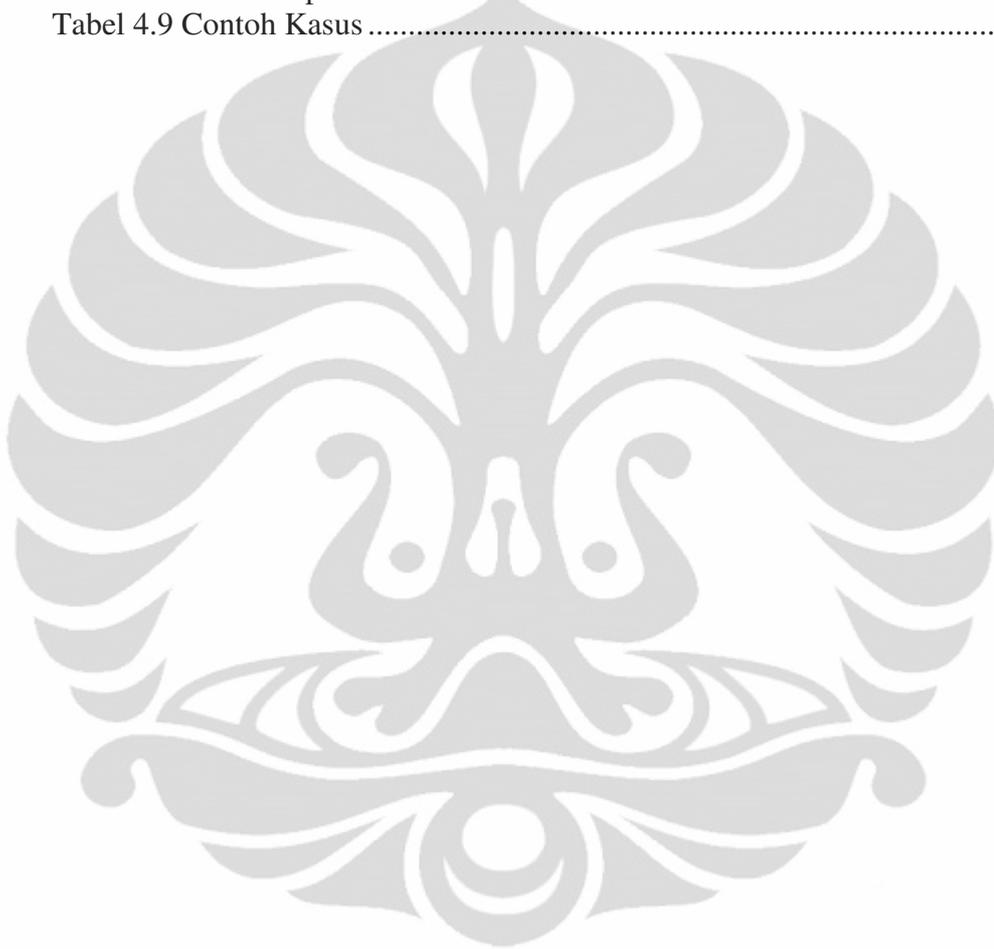
| | |
|--|-----------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS..... | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | iii |
| UCAPAN TERIMA KASIH..... | iv |
| HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI..... | v |
| ABSTRAK..... | vi |
| DAFTAR ISI..... | vii |
| DAFTAR TABEL..... | ix |
| DAFTAR GAMBAR..... | xi |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xii |
| | |
| 1. PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2 Diagram Keterkaitan Masalah..... | 5 |
| 1.3 Rumusan Permasalahan..... | 5 |
| 1.4 Tujuan Penelitian..... | 6 |
| 1.5 Batasan Masalah..... | 6 |
| 1.6 Metodologi Penelitian..... | 6 |
| 1.7 Sistematika Penulisan..... | 9 |
| | |
| 2. LANDASAN TEORI..... | 10 |
| 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)..... | 10 |
| 2.1.1 Pengertian Manajemen SDM..... | 10 |
| 2.1.2 Competency Based Human Resources Management (CBHRM)..... | 12 |
| 2.2 Kompetensi..... | 13 |
| 2.3 Peta Kompetensi..... | 16 |
| 2.4 Langkah Pemetaan Kompetensi..... | 18 |
| 2.5 Penilaian Kinerja..... | 23 |
| 2.5.1 Tujuan Penilaian Kinerja..... | 24 |
| 2.5.2 Pendekatan Penilaian Kinerja..... | 25 |
| 2.6 <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)..... | 28 |
| 2.6.1 Prinsip Dasar AHP..... | 29 |
| 2.6.1.1 Pembentukan Hirarki..... | 30 |
| 2.6.1.2 Penentuan Prioritas..... | 31 |
| 2.6.1.3 Konsistensi Logis..... | 35 |
| 2.6.2 Kelebihan dan Kelemahan AHP..... | 36 |
| | |
| 3. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA..... | 38 |
| 3.1 Profil Perusahaan..... | 38 |
| 3.1.1 Sejarah BII..... | 38 |
| 3.1.2 Visi dan Aspirasi BII..... | 39 |
| 3.1.3 Kompetensi Inti Karyawan..... | 39 |
| 3.1.4 Struktur Organisasi..... | 40 |
| 3.2 Pemetaan Kompetensi..... | 41 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 3.2.1 | Identifikasi Pekerjaan Karyawan | 41 |
| 3.2.2 | Identifikasi Kompetensi yang Dibutuhkan | 46 |
| 3.2.2.1 | Identifikasi Kompetensi Teknis..... | 46 |
| 3.2.2.2 | Identifikasi Kompetensi <i>Behavior</i> | 51 |
| 3.2.2.2.1 | Metode Pengumpulan dan Pengolahan Data | 51 |
| 3.2.2.2.2 | Pengumpulan Data | 52 |
| 3.2.2.2.3 | Pengolahan Data | 52 |
| 3.2.3 | Penentuan Bobot Kompetensi Teknis dan <i>Behavior</i> | 57 |
| 3.2.3.1 | Penentuan Bobot Kriteria | 58 |
| 3.2.3.1.1 | Metode Pengumpulan dan Pengolahan Data | 58 |
| 3.2.3.1.2 | Pengumpulan Data | 59 |
| 3.2.3.1.3 | Pengolahan Data | 59 |
| 3.2.3.2 | Penentuan Bobot Kompetensi Subkriteria teknis | 60 |
| 3.2.3.2.1 | Metode Pengumpulan dan Pengolahan Data | 60 |
| 3.2.3.2.2 | Pengumpulan Data | 61 |
| 3.2.3.2.3 | Pengolahan Data | 62 |
| 3.2.3.3 | Penentuan Bobot Kompetensi Subkriteria <i>Behavior</i> | 66 |
| 3.2.4 | Pembuatan Peta Kompetensi dan <i>Job Assesment Form</i> | 69 |
| 3.2.4.1 | Peta Kompetensi | 69 |
| 3.2.4.2 | <i>Job Assesment Form</i> | 72 |
| 4. | ANALISIS | 74 |
| 4.1 | Analisis Hirarki | 74 |
| 4.1.1 | Analisis Tujuan | 74 |
| 4.1.2 | Analisis Kriteria dan Subkriteria | 75 |
| 4.1.3 | Analisis Alternatif | 75 |
| 4.2 | Analisis <i>Expert</i> | 75 |
| 4.3 | Analisis Pembobotan dan Inkonsistensi | 76 |
| 4.3.1 | Model hirarki Pemilihan Kompetensi Terilih | 76 |
| 4.3.2 | Model Hirarki pemilihan SME <i>Manager</i> dan <i>Account Officer (AO)</i> | 77 |
| 4.4 | Analisis <i>Job Assesment Form</i> | 81 |
| 5. | KESIMPULAN | 84 |
| 5.1 | Kesimpulan..... | 84 |
| 5.2 | Saran | 84 |
| | DAFTAR REFERENSI | 86 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 2.1 Skala Perbandingan AHP | 33 |
| Tabel 2.2 Rasio Index (RI)..... | 36 |
| Tabel 3.1 <i>Job Identity</i> AO..... | 42 |
| Tabel 3.2 <i>Task and Accountabilities</i> AO | 42 |
| Tabel 3.2 <i>Task and Accountabilities</i> AO (sambungan) | 43 |
| Tabel 3.3 <i>Job Portfolio</i> AO..... | 44 |
| Tabel 3.4 Keterangan <i>Job Portfolio</i> AO dan <i>SME Manager</i> | 44 |
| Tabel 3.5 <i>Job Identity</i> <i>SME Manager</i> | 44 |
| Tabel 3.6 <i>Task and Accountabilities</i> <i>SME Manager</i> | 45 |
| Tabel 3.7 <i>Job Portfolio</i> <i>SME Manager</i> | 46 |
| Tabel 3.8 <i>Data Expert</i> | 47 |
| Tabel 3.9 Tingkat Kepentingan..... | 49 |
| Tabel 3.10 Kompetensi Terpilih Teknis <i>SME Manager</i> | 49 |
| Tabel 3.10 Kompetensi Terpilih Teknis <i>SME Manager</i> (sambungan)..... | 50 |
| Tabel 3.11 Kompetensi Terpilih Teknis AO..... | 50 |
| Tabel 3.11 Kompetensi Terpilih Teknis AO (sambungan)..... | 51 |
| Tabel 3.12 Perhitungan Bobot Global Kompetensi Terpilih <i>Behavior</i> <i>SME Manager</i> | 53 |
| Tabel 3.13 Kompetensi Terpilih <i>Behavior</i> <i>SME Manager</i> | 53 |
| Tabel 3.14 Rasio Konsistensi Kompetensi Terpilih <i>Behavior</i> <i>SME Manager</i> | 55 |
| Tabel 3.15 Perhitungan Bobot Global Kompetensi Terpilih <i>Behavior</i> <i>Account Officer</i> | 55 |
| Tabel 3.16 Kompetensi Terpilih <i>Behavior</i> <i>Account Officer</i> | 55 |
| Tabel 3.17 Rasio Konsistensi Kompetensi Terpilih <i>Behavior</i> <i>Account Officer</i> (AO)57 | |
| Gambar 3.9 menunjukkan output dari masing-masing kompetensi teknis dan behavior yang didapatkan dari perhitungan di bawah ini : | 60 |
| Tabel 3.18 Perhitungan Bobot Global Kriteria <i>SME Manager</i> | 60 |
| Gambar 3.10 menunjukkan output dari masing-masing kompetensi teknis dan behavior yang didapatkan dari perhitungan di bawah ini : | 60 |
| Tabel 3.19 Perhitungan Bobot Global Kriteria AO <i>SME</i> | 60 |
| Tabel 3.20 Perhitungan Bobot Global Kompetensi Teknis <i>SME Manager</i> | 62 |
| Tabel 3.21 Perhitungan Rasio Konsistensi Global Kompetensi Teknis <i>SME Manager</i> | 64 |
| Tabel 3.22 Perhitungan Bobot Global Kompetensi Teknis <i>Account Officer</i> (AO).. | 64 |
| Tabel 3.23 Rasio Konsistensi Kompetensi Teknis <i>Account Officer</i> (AO)..... | 64 |
| Output diatas lalu ialah menjadi bobot global dengan perhitungan sebagai berikut:68 | |
| Tabel 3.24 Perhitungan Bobot Global Kompetensi <i>Behavior</i> <i>SME Manager</i> | 68 |
| Tabel 3.25 Rasio Konsistensi Kompetensi <i>Behavior</i> <i>SME Manager</i> | 68 |
| Output diatas lalu ialah menjadi bobot global dengan perhitungan sebagai berikut:69 | |
| Tabel 3.26 Perhitungan Bobot Global Kompetensi <i>Behavior</i> <i>Account Officer</i> (AO)69 | |
| Tabel 3.27 Rasio Konsistensi Kompetensi <i>Behavior</i> <i>Account Officer</i> (AO)..... | 69 |
| Tabel 3.28 Peta Kompetensi <i>SME Manager</i> | 69 |
| Tabel 3.28 Peta Kompetensi <i>SME Manager</i> (sambungan)..... | 70 |
| Tabel 3.29 Peta Kompetensi <i>Account Officer</i> (AO)..... | 71 |
| Tabel 3.30 Bobot Gap Batas 1,2,3 dan 4..... | 73 |

| | |
|---|----|
| Tabel 3.31 Rasio Konsistensi Batas 1,2,3 dan 4 | 73 |
| Tabel 4.1 Bobot <i>Expert</i> | 76 |
| Tabel 4.2 Prioritas Kompetensi Terpilih <i>Behavior SME Manager</i> | 76 |
| Tabel 4.3 Prioritas Kompetensi Terpilih <i>Behavior Account Officer</i> | 77 |
| Tabel 4.4 Prioritas Kompetensi Teknis <i>SME Manager</i> | 78 |
| Tabel 4.5 Prioritas Kompetensi Teknis <i>Account Officer</i> | 79 |
| Tabel 4.6 Prioritas Kompetensi <i>Behavior SME Manager</i> | 80 |
| Tabel 4.7 Prioritas Kompetensi <i>Behavior Account Officer</i> | 80 |
| Tabel 4.8 Bobot Gap berdasarkan Batas | 81 |
| Tabel 4.9 Contoh Kasus | 82 |



DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah..... | 5 |
| Gambar 1.2 Diagram Alir Metodologi Penelitian..... | 7 |
| Gambar 1.2 Diagram Alir Metodologi Penelitian (sambungan)..... | 8 |
| Gambar 2.1 Ruang Lingkup Manajemen SDM | 11 |
| Gambar 2.2 Competency based Human Resources Management (CBHRM) | 13 |
| Gambar 2.3. The Iceberg Model dan Central and Surface Competencies | 14 |
| Gambar 2.4 <i>Competency Causal Flow Diagram</i> | 15 |
| Gambar 2.5 Matriks $n \times n$ | 32 |
| Gambar 3.1 Kompetensi Inti Karyawan..... | 39 |
| Gambar 3.2 Struktur Organisasi Kantor Cabang BII..... | 40 |
| Gambar 3.3 Hirarki Pemilihan Kompetensi <i>Behavior</i> | 51 |
| Gambar 3.4 Output Bobot Kompetensi Behavior Terpilih <i>SME Manager</i> | 54 |
| Gambar 3.5 Output Bobot Kompetensi Behavior Terpilih <i>Account Officer</i> | 56 |
| Gambar 3.6 Hirarki Pemilihan <i>SME Manager</i> | 57 |
| Gambar 3.7 Hirarki Pemilihan <i>Account Officer</i> | 58 |
| Gambar 3.8 Hirarki Pembobotan Kriteria teknis dan <i>Behavior</i> | 58 |
| Gambar 3.9 Output Bobot Kriteria <i>SME Manager</i> | 59 |
| Gambar 3.10 Output Bobot Kriteria AO SME | 60 |
| Gambar 3.11 Hirarki Kompetensi Teknis Pemilihan <i>SME Manager</i> | 61 |
| Gambar 3.12 Output bobot Kompetensi Teknis Pemilihan <i>SME Manager</i> | 63 |
| Gambar 3.13 Output bobot Kompetensi Teknis Pemilihan <i>Account Officer</i> | 65 |
| Gambar 3.14 Hirarki Kompetensi <i>Behavior</i> Pemilihan <i>SME Manager</i> | 66 |
| Gambar 3.15 Hirarki Kompetensi <i>Behavior</i> Pemilihan <i>Account Officer</i> | 67 |
| Gambar 3.16 Output Bobot Kompetensi Behavior <i>SME Manager</i> | 67 |
| Gambar 3.17 Output Bobot Kompetensi <i>Behavior Account Officer (AO)</i> | 68 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|-----|
| Lampiran 1. Perhitungan Tingkat Kepentingan Kompetensi Teknis..... | 88 |
| Lampiran 1. Perhitungan Tingkat Kepentingan Kompetensi Teknis (sambungan). | 89 |
| Lampiran 1. Perhitungan Tingkat Kepentingan Kompetensi Teknis (sambungan). | 90 |
| Lampiran 1. Perhitungan Tingkat Kepentingan Kompetensi Teknis (sambungan). | 91 |
| Lampiran 2. Matriks Perbandingan Berpasangan Kompetensi Terpilih Behavior SME Manager | 92 |
| Lampiran 3. Matriks Perbandingan Berpasangan Kompetensi Terpilih Account Officer | 93 |
| Lampiran 4. Matriks Perbandingan Berpasangan Kriteria Teknis dan Behavior SME Manager | 94 |
| Lampiran 5. Matriks Perbandingan Berpasangan Kriteria Teknis dan Behavior AO SME : | 94 |
| Lampiran 6. Matriks Perbandingan Berpasangan Kompetensi Teknis SME Manager | 94 |
| Lampiran 7. Matriks Perbandingan Berpasangan Kompetensi Teknis Account Officer (AO)..... | 95 |
| Lampiran 8. Matriks Perbandingan Berpasangan Kompetensi Teknis SME Manager | 95 |
| Lampiran 9. Matriks Perbandingan Berpasangan Kompetensi Teknis AO | 96 |
| Lampiran 10. Kuesioner Tahap 2 SME Manager dan Account Officer | 97 |
| Lampiran 11. Kuesioner Tahap 3 SME Manager | 99 |
| Lampiran 12. Kuesioner Tahap 3 Account Officer..... | 101 |
| Lampiran 13. Job Assesment Form SME <i>Manager</i> | 103 |
| Lampiran 13. Job Assesment Form SME (sambungan) | 104 |
| Lampiran 14. Job Assesment Form AO SME..... | 105 |
| Lampiran 14. Job Assesment Form AO SME (sambungan)..... | 106 |

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Krisis global tahun 2008 lalu tidak berdampak terlalu besar terhadap perekonomian Indonesia seperti krisis moneter yang terjadi di tahun 1997-1998. Pemerintahan, profesional, pelaku bisnis terutama sektor perbankan, dan masyarakat lebih hati-hati melangkah sehingga dampak negatif krisis yang dipicu *subprime mortgage* di Amerika tidak terlalu signifikan di Indonesia.

Indonesia adalah salah satu dari empat negara di Asia yang tetap menikmati pertumbuhan positif di tengah krisis ekonomi global. Keterkaitan finansial dan keterkaitan perdagangan yang sangat rendah dengan Amerika Serikat dan negara-negara maju lainnya membuat karakteristik perekonomian kita tidak teramat rentan terhadap krisis global. Seluruh sektor perekonomian praktis lebih mengandalkan pada pasar domestik ketimbang pasar luar negeri.

Menurut Seminar *Indonesian Economic and Financial Market Outlook, toward Global Market Recovery* (24 November 2010), perekonomian Indonesia terus tumbuh, diprediksi di tahun 2011 ini pertumbuhan ekonomi meningkat dari 5,6% di tahun 2010 menjadi 6,2%. Pertumbuhan kredit perbankan juga terus meningkat sebesar 15%-17% di tahun 2010 yang merupakan proyeksi dari pertumbuhan ekonomi, tingkat inflasi dan sektor riil Indonesia.

Seiring dengan optimisme terhadap pertumbuhan ekonomi dan dunia perbankan di Indonesia banyak investor asing yang berlomba-lomba menanamkan modalnya di Indonesia. Terlihat selama satu dasawarsa terakhir ini, pasar domestik dibanjiri oleh datangnya bank-bank asing yang beroperasi di Indonesia. Kehadiran bank-bank asing telah meramaikan persaingan pasar perbankan domestik, sekaligus memperlihatkan bahwa pasar domestik masih cukup luas potensi pasarnya. Hal itu didukung pula oleh pertumbuhan ekonomi di kawasan Asia yang masih meningkat di atas 4% di luar Cina dan India.

Dalam kaitan ini, Bank Indonesia beberapa tahun terakhir telah merubah kebijakan publiknya untuk mengundang partisipasi asing dalam proses merger dan akuisisi bank-bank nasional di Indonesia sehingga diharapkan akan tercapai

arsitektur pengaturan kapitalisasi perbankan secara bentuk kerucut piramida. Melihat peluang yang cukup besar dan dukungan dari kebijakan pemerintah, maka tidak heran jika banyak bank-bank asing turut meramaikan kompetisi pasar perbankan domestik baik dengan melakukan akuisisi terhadap bank domestik atau memperbesar porsi kepemilikan serta dengan melakukan ekspansi usaha. Akuisisi adalah pengambilalihan kepemilikan atau pengendalian atas saham atau asset suatu perusahaan oleh perusahaan lain, dan dalam peristiwa ini baik perusahaan pengambil alih atau yang diambil alih tetap eksis sebagai badan hukum yang terpisah.

Terdapat dua motif yang mendorong sebuah perusahaan melakukan akuisisi yaitu motif ekonomi dan motif nonekonomi. Motif ekonomi berkaitan dengan esensi tujuan perusahaan yaitu untuk meningkatkan nilai perusahaan atau memaksimalkan kemakmuran pemegang saham. Termasuk motif ekonomi yaitu motif untuk mencapai sinergi dan posisi strategi. Motif strategi dimaksudkan untuk mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang perusahaan yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan nilai perusahaan atau peningkatan kemakmuran pemegang saham.

Dengan adanya akuisisi ataupun merger, jumlah Bank di Indonesia dipastikan akan mengalami penciutan. Menurut Gubernur Bank Indonesia (BI) Burhanuddin Abdullah, beberapa Bank di Indonesia memutuskan untuk melakukan merger baik secara sukarela atau diakuisisi oleh investor asing. Hal ini dilakukan untuk memperkuat bisnis mereka ataupun karena ketidakmampuan bersaing.

Bank International Indonesia (BII) merupakan salah satu Bank domestik yang diakuisisi oleh MayBank (Malayan Bank) pada tahun 2008, dengan membeli 100% saham milik Sorak Financial Holding Pte Ltd di Bank Internasional Indonesia (BII) senilai 4,8 miliar ringgit atau USD 1,5 miliar. Sorak adalah pemilik 56% saham di BII dimana 75% saham Sorak dimiliki oleh Financial Fullerton Financial Holdings Pte Ltd, yang merupakan milik perusahaan asal Singapura yaitu Temasek Holdings Limited dan sisanya yaitu 25% dimiliki Kookmin Bank.

Akuisisi ini jelas berdampak perubahan dalam tubuh BII dimana harus dilakukan penyesuaian kembali dalam visi, misi, nilai, dan strategi perusahaan dengan budaya MayBank sebagai pemilik BII. Strategi bisnis yang berubah memberikan pengaruh pada struktur dan program kerja perusahaan. Salah satu visi agresif MayBank adalah menjadi top 5 bank di kawasan Asia Tenggara dan Asia Selatan di tahun 2015. Untuk menjalankan visinya tersebut MayBank berupaya mengembangkan pasarnya ke region-region lain seperti di Indonesia, India, dll. Visi BII sendiri untuk mendukung tercapainya tujuan MayBank yaitu menjadi top 5 Bank di Indonesia yang memimpin 5 area di tahun 2015.

Visi tersebut kemudian dituangkan kedalam nilai-nilai perusahaan yang secara langsung dilakukan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki. Sehingga kebutuhan akan SDM juga mendapatkan pengaruh langsung dari perubahan ini. SDM dituntut untuk memberikan kinerja yang baik yang akan memberikan kontribusi kepada perusahaan. SDM semakin dituntut untuk profesional dan berkualitas sejalan dengan strategi perusahaan yang baru.

BII merupakan perusahaan yang menganut sistem *human resources* yang berbasis kompetensi. Sistem ini diharapkan dapat mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik personal penting yang dibutuhkan seseorang berdasarkan tugas dan tanggung jawab pekerjaan sehingga dapat menampilkan *performance* kerja yang diharapkan dan sukses dalam pekerjaan. Strategi perusahaan pada masa kini adalah mengaplikasikan kompetensi dalam segala aktivitas pengelolaan SDM. Sebelum dapat mengaplikasikan pendekatan kompetensi dalam aktivitas pengelolaan SDM, maka diperlukan sebuah dasar yang menjadi acuan yaitu dengan melakukan pemetaan kompetensi untuk membantu mengenali perilaku apa saja yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang superior dalam suatu pekerjaan tertentu (LOMA, 1998).

Peta kompetensi merupakan suatu referensi yang disusun secara sistematis sebagai pedoman pengelolaan sumber daya manusia dan berlaku dalam segala kegiatan yang dilakukan di dalam organisasi yaitu meliputi *recruitment* dan seleksi, evaluasi kerja, training, pengembangan karyawan dan sistem kompensasi.

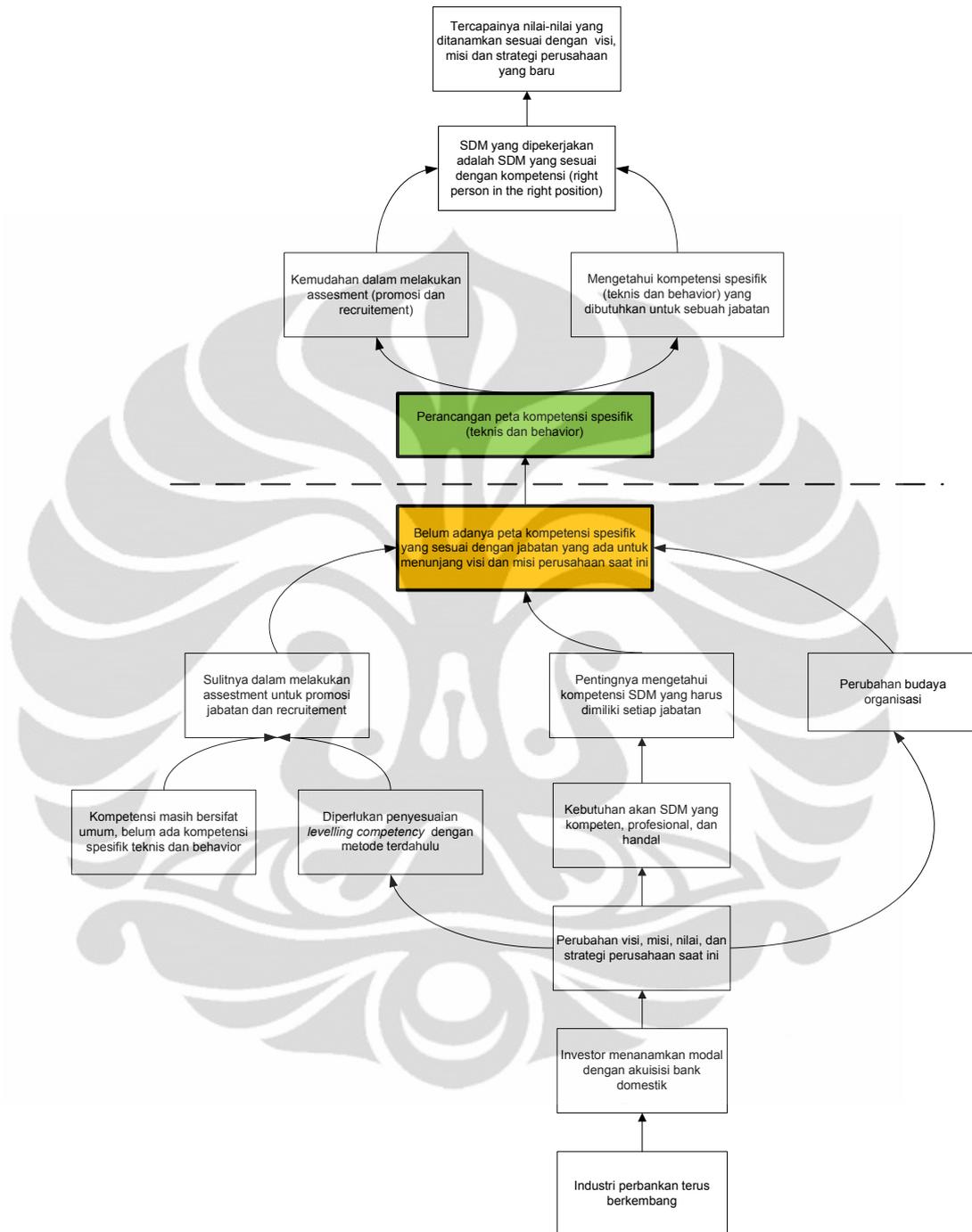
Perubahan dalam visi dan misi perusahaan yang berdampak pada nilai baru yang harus ditanamkan kepada SDM untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik

membuat BII harus memetakan ulang kompetensi yang sudah ada. Perlu dilakukan penyesuaian untuk jabatan pada semua cabang-cabang BII yang ada di Indonesia. Untuk itu perusahaan merasa perlu mengidentifikasi dan memetakan kembali kompetensi-kompetensi yang dimiliki agar sejalan dengan nilai yang diturunkan dari visi dan misi perusahaan.

Peta kompetensi ini menggambarkan profil kemampuan SDM yang dituntut, dari segi keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik agar dapat mendukung dalam pencapaian sasaran perusahaan secara keseluruhan. Alasan mengapa perusahaan memetakan kompetensi yaitu adanya hubungan antara tuntutan akan tenaga kerja yang kompeten dengan usaha untuk mencapai tujuan dan sasaran bisnis. Selain itu, peta kompetensi ini berguna sebagai alat untuk memprediksi keberhasilan kinerja, bahan pertimbangan untuk *recruitment* bahkan promosi jabatan. Sehingga tujuan utama perusahaan dapat diraih dengan menularkan nilai-nilai yang dimiliki ke dalam setiap *chanelling* (*recruitment, performance management, learning and development, talent management, reward, promosi, dll*) dengan peta kompetensi yang dimiliki.

Pengelolaan kompetensi SDM ini dimulai dengan merencanakan, pengorganisasian, sampai dengan evaluasi. Tahap perencanaan ini dimulai dengan menterjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam strategi fungsional yang ada. Organisasi harus berpijak pada visi dan misi perusahaan. Setelah itu diterjemahkan ke dalam strategi pengelolaan SDM dan tuntutan kompetensi SDM yang harus dipenuhi. Misalnya perusahaan mempunyai visi untuk menjadi sebuah perusahaan kelas dunia, maka dalam strategi SDMnya haruslah mendukung pengembangan kompetensi yang dapat membantu pencapaian visi kelas dunia tersebut. Selanjutnya kompetensi ini dipetakan agar lebih mudah dalam pengelolaannya. Setelah dipetakan, kompetensi tersebut diberi pembobotan.

1.2 Diagram Keterkaitan Masalah



Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah

1.3 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang diatas, maka pokok permasalahan yang akan dibahas dalam skripsi ini adalah merancang peta kompetensi untuk divisi *Small*

Medium Enterprise (SME) di BII dengan metode studi singkat menggunakan *expert panel* atau dikenal dengan nama *Job Competency Assesment* (JCA). Output dari studi ini adalah berupa *Job Assesment Form* yang berisi peta kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut (definisi, level indicator dari kompetensi serta bobotnya).

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari skripsi ini adalah memperoleh rancangan *Job Assesment Form* berdasarkan Peta Kompetensi (definisi, level indicator dari kompetensi serta bobotnya) untuk divisi SME di BII.

1.5 Batasan Masalah

Terdapat beberapa batasan masalah yang ditetapkan pada skripsi ini, yaitu :

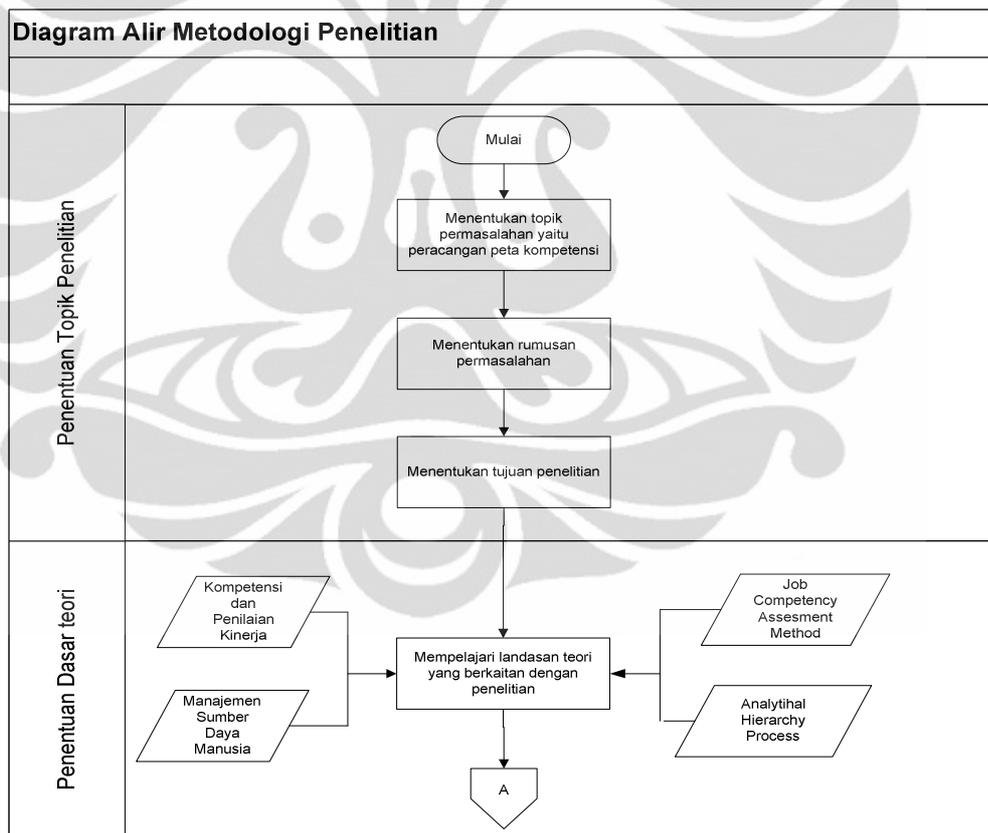
1. Penelitian hanya dilakukan pada divisi *Small Medium Enterprise* (SME) untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer* (AO) di kantor-kantor cabang PT BII.
2. Metode penelitian yang digunakan adalah metode singkat menggunakan *expert panel* atau *Job Competency Assesment* (JCA) dan metode pembobotan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).
3. Kompetensi yang akan dipetakan adalah kompetensi spesifik yang terdiri dari kompetensi teknis dan kompetensi *behavior*.
4. Perancangan *Job Assesment Form* untuk promosi dan perekrutan karyawan.

1.6 Metodologi Penelitian

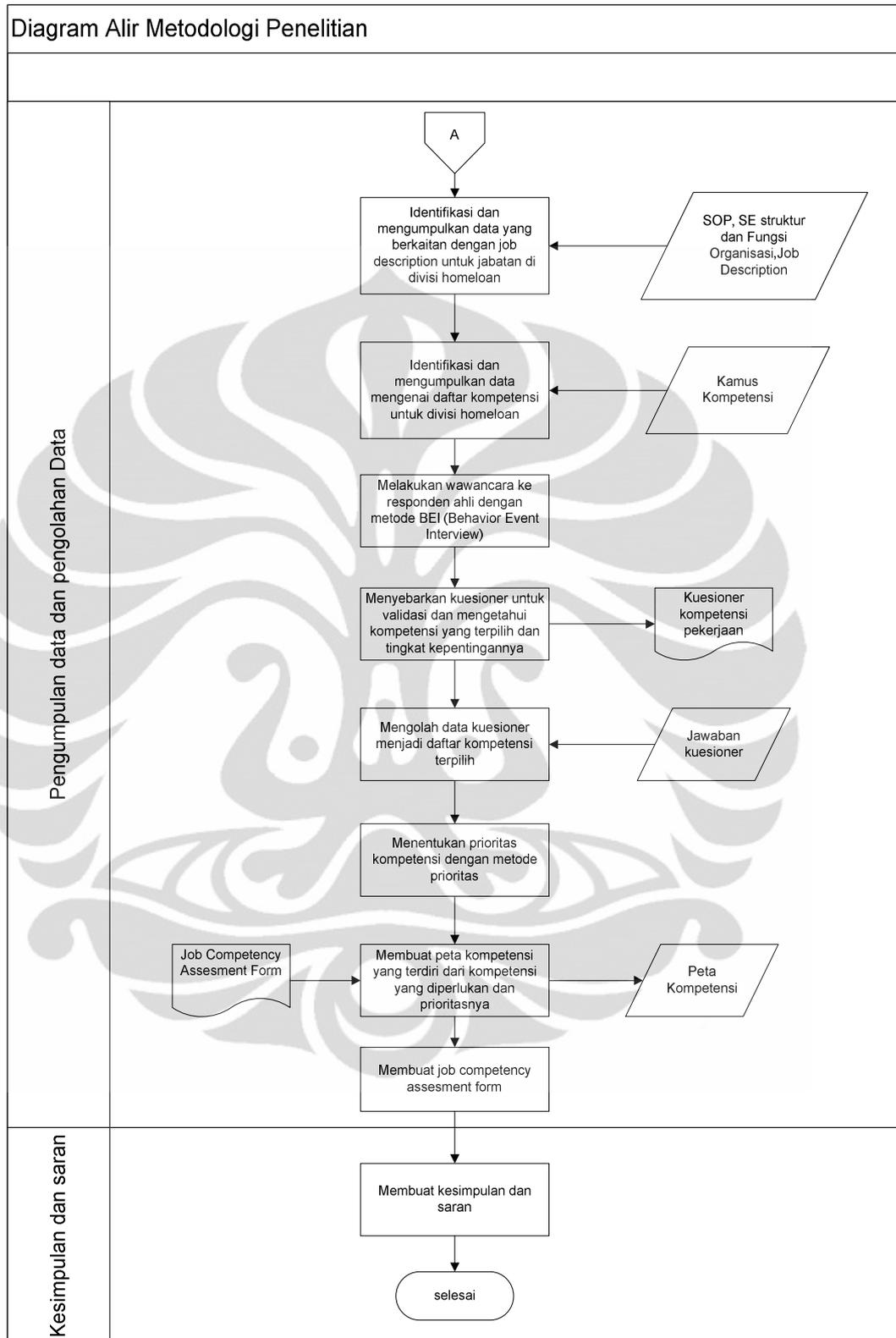
Metode penelitian yang digunakan dalam skripsi ini adalah :

1. Penentuan topik penelitian
Perancangan peta kompetensi untuk jabatan home loan di BII dengan metode studi singkat *Job Competency Assesment* (JCA).
2. Penentuan landasan teori
Landasan teori menjadi dasar pelaksanaan penelitian yang akan dibahas adalah yang terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompetensi, Tahapan Pemetaan Kompetensi dan Pembobotannya.

3. Identifikasi dan mengumpulkan data yang berkaitan dengan *Job description* jabatan di *Small Medium Enterprise (SME)*.
4. Identifikasi dan mengumpulkan data mengenai daftar kompetensi.
5. Melakukan wawancara langsung dengan responden ahli untuk memastikan kembali kompetensi yang benar-benar penting dimiliki.
6. Menyebarkan kuesioner untuk validasi kepada responden ahli dan untuk menentukan bobot kompetensi yang dimiliki.
7. Menentukan bobot kompetensi yang harus dengan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.
8. Membuat Peta Kompetensi dan *Job Assesment Form*.
9. Menarik kesimpulan dan usulan tentang kompetensi yang menjadi prioritas penting untuk dipenuhi jabatan *SME Manager* dan *Account Officer (AO)*.



Gambar 1.2 Diagram Alir Metodologi Penelitian



Gambar 1.2 Diagram Alir Metodologi Penelitian (sambungan)

1.7 Sistematika Penulisan

Penelitian dalam skripsi ini mengikuti standar Pedoman Tugas Akhir Universitas Indonesia, terdiri dari Bab Pendahuluan hingga Kesimpulan. Bab pertama berisi latar belakang dalam merumuskan masalah yang akan menjadi bahan penelitian yang juga digambarkan dalam diagram keterkaitan masalah. Pada bab ini juga dijelaskan tujuan penelitian, ruang lingkup yang menjadi fokus penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab kedua berisi konsep-konsep dan metodologi yang digunakan sebagai bahan referensi dalam merancang *Job Assesmen Form* berbasis Peta Kompetensi. Teori yang akan dibahas adalah *Human Resources Management*, Kompetensi dan Penilaian Kinerja, Metode Pemetaan Kompetensi yaitu *Job Competency Assesment* (JCA) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Bab ketiga berisi tentang pelaksanaan pengumpulan dan pengolahan data. Pada bab ini akan dibahas profil BII, pengumpulan data dan pengolahan data yang berkaitan dengan tahap-tahap pemetaan kompetensi.

Bab keempat berisi analisis dari hasil pengolahan data dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Pada bab ini juga akan dijelaskan analisis usulan perancangan *Job Assesmen Form* berbasis Peta Kompetensi

Setelah pengolahan data dan analisis dari setiap hasil yang didapat, dibuatlah bab kesimpulan. Bab ini berisi kesimpulan penelitian dan rekomendasi *Job Assesmen Form* untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer* (AO).

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Organisasi terdiri dari beberapa elemen yang harus diberdayakan dengan baik, seperti sumber daya manusia, mesin atau alat, bahan, metode, dll. Elemen-elemen tersebut tidak tersedia secara melimpah, oleh karena itu perlu dilakukan proses manajemen yang baik yang dapat memanfaatkan keterbatasan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi.

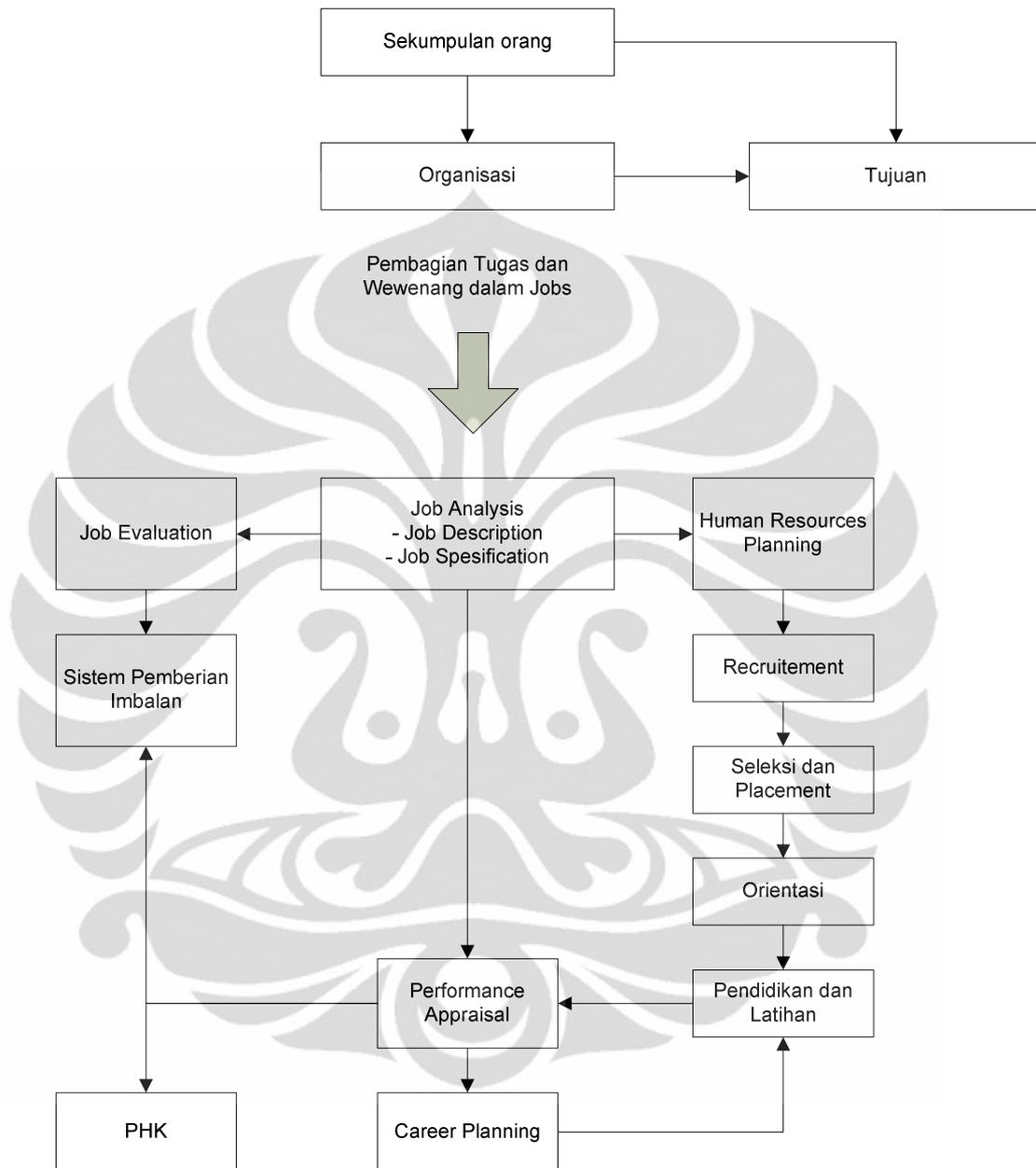
Sebagaimana elemen organisasi yang lain sumber daya manusia harus dikelola dengan baik. Bahkan bisa dikatakan bahwa pengelolaan organisasi pada dasarnya adalah proses pengelolaan manusia. Semua organisasi apapun jenis, ukuran, fungsi ataupun tujuannya harus beroperasi dengan dan melalui manusia. Dibandingkan 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 sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi kemudian dikenal dengan manajemen Personalia dan kemudian berkembang menjadi Manajemen Sumber Daya Manusia.

2.1.1 Pengertian Manajemen SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Gouzaji,1996). 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, pengembangan karir serta

pemberhentian personil. Secara skematis ruang lingkup manajemen sumber daya manusia dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Ruang Lingkup Manajemen SDM

Salah satu tugas manajemen adalah untuk mendayagunakan sumber daya manusia yang dimilikinya secara optimal. Pendayagunaan ini sering kali berarti mengupayakan agar sumber daya manusia itu mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi.

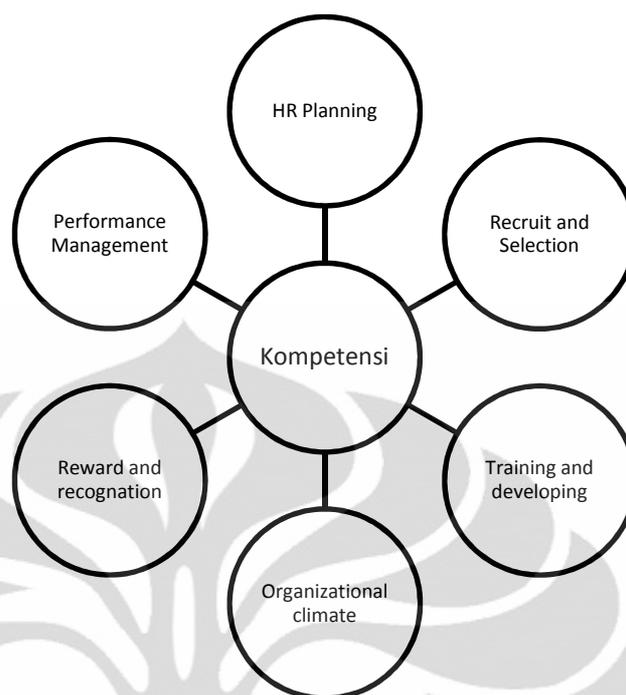
Manusia akan mau dan mampu untuk bekerja dengan dengan baik bila dia ditempatkan pada posisi dengan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, serta bila mana ia bisa memenuhi kebutuhannya dengan melakukan pekerjaan itu. Ini berarti bahwa perusahaan harus bisa menempatkan orang pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, dengan tidak lupa mempertimbangkan upaya pemenuhan kebutuhannya.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia sangat erat kaitannya dengan moto *The Right Man on the Right Place and the Right Time*. Jadi, manajemen sumber daya manusia pada saat yang tepat harus bisa mengusahakan agar tenaga kerja itu ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan minat dan kemampuannya.

2.1.2 Competency Based Human Resources Management (CBHRM)

Pengelolaan SDM berasaskan *Competency Based Human Resources Management* (CBHRM) yang merupakan suatu sistem pengelolaan SDM berbasis kompetensi. CBHRM merupakan kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku (*skill, knowledge, attitude and behavior*) yang dimiliki karyawan agar dapat melaksanakan tugas dan peran pada posisi yang diduduki secara produktif dan profesional. Oleh karena esensi CBHRM adalah *value driven strategies*, maka aspek *personal qualities* mendapat perhatian khusus di dalam pengelolaannya, di samping perhatian terhadap *skill* dan *knowledge*.

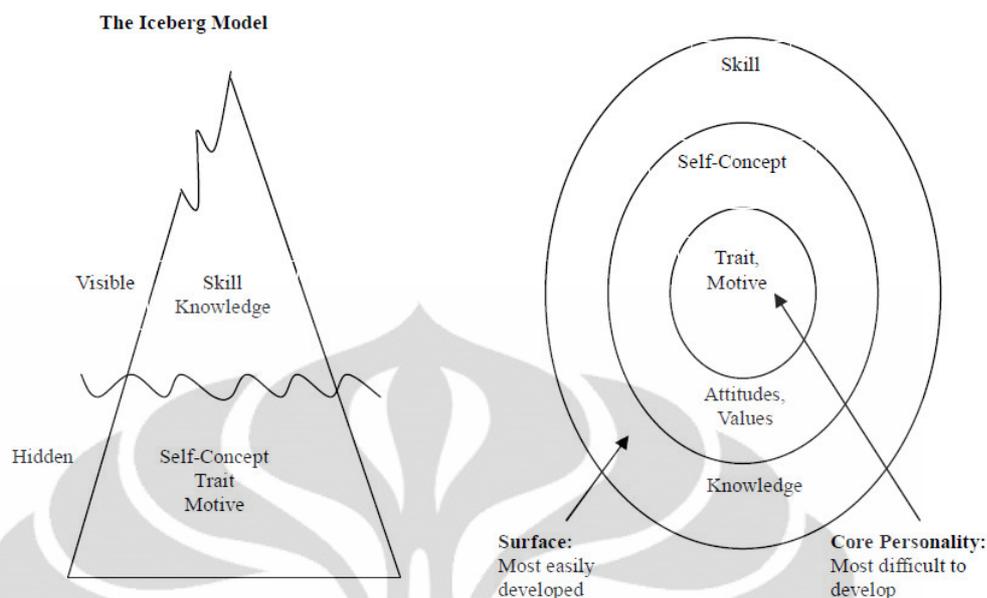
Sistem CBHRM menjadikan kompetensi sebagai pijakan yang mampu mengintegrasikan proses-proses SDM mulai dari proses perencanaan SDM, rekrutasi dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, iklim organisasi, sistem imbal jasa dan penghargaan sampai pada proses pengembangan karir.



Gambar 2.2 Competency based Human Resources Management (CBHRM)

2.2 Kompetensi

Penelitian masalah kompetensi pertama kali dilakukan oleh David McClelland (ahli psikologi dari *Universitas Harvard*), yang menemukan dan menyatakan bahwa kompetensi itu sebagai karakteristik-karakteristik keahlian yang mendasari keberhasilan atau kinerja yang dicapai seseorang. Kompetensi dapat memprediksikan secara efektif tentang kinerja unggul yang dicapai dalam pekerjaan atau di dalam situasi-situasi yang lain. Kompetensi dianalogikan seperti gunung es (*The Iceberg Model*). Bagian yang terdapat dibawah air yang tidak terlihat oleh mata telanjang, tetapi menjadi fondasi dan memberikan pengaruh terhadap bagian yang diatas air. Yang termasuk bagian yang dibawah air adalah peran sosial, citra diri, *trait* (ciri), dan motif seseorang. Dan bagian diatas air yaitu keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki seseorang.



Gambar 2.3. The Iceberg Model dan Central and Surface Competencies

Menurut Kamus Kompetensi LOMA (1998), kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan ketrampilan. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan tingkah laku. Sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja. Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tidak semua aspek-aspek pribadi dari seseorang pekerja itu merupakan kompetensi. Hanya aspek-aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superiorlah yang merupakan kompetensi yang dimilikinya. Selain itu, juga dapat disimpulkan bahwa kompetensi akan selalu terkait dengan kinerja yang superior.

Spencer & Spencer berpendapat bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar dan dapat memprediksi tingkah laku dan proses berfikir seseorang terhadap berbagai situasi dan sifatnya berlangsung dalam waktu lama. Kompetensi terbagi menjadi lima karakteristik :

1. Motif (*Motives*)

Merupakan pikiran atau keinginan konsisten individu yang mendorong munculnya tingkah laku. Motif mendorong, mengarahkan, dan menyeleksi tingkah laku terhadap tindakan atau tujuan tertentu.

2. Ciri-ciri (*Traits*)

Merupakan karakteristik fisik dan respon konsisten yang muncul pada situasi atau terhadap informasi tertentu. Karakteristik tersebut merupakan kebiasaan individu yang memudahkan untuk dikenali oleh orang lain.

3. Konsep diri (*Self Concept*)

Merupakan sifat, nilai, dan citra diri yang diyakini individu.

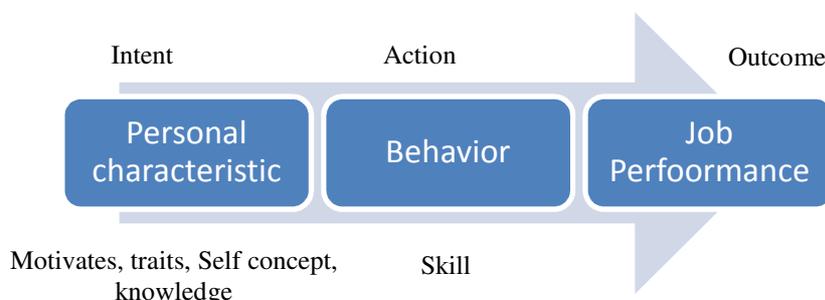
4. Pengetahuan (*Knowledge*)

Merupakan informasi dalam suatu bidang tertentu yang perlu diketahui dan dikuasai oleh individu agar dapat mencapai sasaran pekerjaannya, misalnya pengetahuan akan *computer language* bagi seorang staf IT. Pengetahuan merupakan kompetensi kompleks sehingga tes pengetahuan seringkali gagal memprediksi *performance* kerja individu karena tes tersebut gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan aktual. Hal ini disebabkan karena tes pengetahuan tidak mengukur kemampuan mencari informasi penting dan kemampuan menggunakan informasi yang ada.

5. Keterampilan (*skill*)

Kemampuan untuk melakukan kinerja fisik dan mental dan menunjukkan serangkaian perilaku yang berkaitan dengan pencapaian tujuan. Kompetensi mental atau *cognitif skill* yaitu *analytical thinking* (memproses data dan informasi, mendeterminasikan sebab akibat, mengelola data dan perencanaan) dan *conceptual thinking*.

Menurut LOMA's *Competency* (1998) *traits*, motif, nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan termasuk dalam kompetensi. Kompetensi mendorong tingkah laku dan tingkah laku menghasilkan prestasi kerja.



Gambar 2.4 *Competency Causal Flow Diagram*

Suatu perilaku dapat dikatakan sebagai kompetensi apabila disertai dengan intensi, karena apabila alasan munculnya tingkah laku tidak diketahui maka tidak dapat ditentukan apakah tingkah laku tersebut memunculkan kompetensi atau tidak. Suatu tingkah laku dapat meliputi pikiran, dimana pikiran akan mengarahkan tingkah laku yang diinginkan. Kompetensi dapat dibedakan menjadi dua yaitu :

1. Kompetensi inti (*Core/Threshold Competencies*)

Aspek unik yang diperlukan seluruh karyawan dalam organisasi yang kompetitif dan dikembangkan berdasarkan pada sasaran organisasi. Idealnya, setiap organisasi memiliki 3-5 kompetensi inti.

2. Kompetensi Spesifik (*Specific/ Differentiating Competencies*)

Aspek unik atau spesifik yang diperlukan karyawan untuk mencapai hasil kerja yang sifatnya superior dalam sebuah fungsi atau peran pekerjaan. Idealnya organisasi memiliki 5-7 spesifik kompetensi untuk setiap posisi tertentu.

Kompetensi inti dimiliki oleh seluruh karyawan dalam organisasi dengan posisi yang berbeda-beda. Akibatnya, kompetensi inti tidak dapat digunakan untuk membedakan hasil kerja karyawan. Sebaliknya, dengan kompetensi spesifik dapat dibedakan karyawan yang hasil kerja memiliki prestasi sangat baik (*superior*) dengan yang berprestasi rata-rata dalam posisinya masing-masing.

2.3 Peta Kompetensi

Peta kompetensi (Loma, 1998) merupakan serangkaian kompetensi yang penting untuk munculnya kinerja yang unggul dari suatu jabatan atau kelompok jabatan. Aplikasi dari pemetaan kompetensi di perusahaan dapat memberikan manfaat dalam meningkatkan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang ada di dalam perusahaan (Lucia, & Lepsinger, 1999).

1. Seleksi

- a. Memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai persyaratan-persyaratan jabatan
- b. Meningkatkan kemungkinan untuk merekrut pekerja yang akan berhasil di dalam pekerjaannya.

- c. Meminimalkan investasi (baik waktu dan uang) pada pekerja yang mungkin tidak memenuhi harapan perusahaan.
 - d. Memastikan proses wawancara yang lebih sistematis.
 - e. Membantu membedakan kompetensi-kompetensi yang dapat dilatihkan dan kompetensi-kompetensi yang sulit untuk dikembangkan.
2. Pelatihan dan Pengembangan
- a. Memungkinkan pekerja untuk memusatkan perhatian pada keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik-karakteristik yang mempunyai dampak terbesar terhadap efektifitasnya.
 - b. Memastikan bahwa kesempatan-kesempatan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan berjalan selaras dengan sistem nilai dan strategi-strategi organisasi.
 - c. Memaksimalkan efektifitas dari waktu dan dana yang digunakan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan.
 - d. Memberikan sebuah kerangka untuk melakukan proses bimbingan dan pemberian umpan balik yang berkelanjutan.
3. Penilaian Kinerja
- a. Memberikan pemahaman bersama tentang hal-hal yang akan dimonitor dan diukur.
 - b. Memusatkan perhatian dan mendorong proses diskusi tentang penilaian kinerja.
 - c. Memusatkan perhatian dalam mendapatkan informasi tentang tingkah laku pekerja dalam pekerjaan.
4. Perencanaan Karir/suksesi
- a. Menjelaskan tentang keterampilan-keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik - karakteristik yang diperlukan oleh suatu pekerjaan/peran.
 - b. Memberikan metode untuk mengukur kesiapan dari calon pemegang jabatan atas peran yang akan dipegangnya.
 - c. Memusatkan perhatian dari rencana pelatihan dan pengembangan pada kompetensi-kompetensi yang belum dimiliki oleh calon pemegang jabatan.
 - d. Memungkinkan organisasi untuk melakukan perbandingan (*benchmark*) diantara sejumlah karyawan potensial yang prestasinya sangat baik

2.4 Langkah Pemetaan Kompetensi

Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan dua metode penyusunan peta kompetensi, yaitu :

1. Desain studi klasik menggunakan sampel kriteria
2. Desain studi singkat menggunakan *expert panel*

Untuk lebih jelasnya, kedua metode tersebut akan diterangkan lebih lanjut di bawah ini.

1. Desain studi klasik menggunakan sampel kriteria

Langkah-langkah yang dilakukan untuk menyusun model kompetensi dengan menggunakan metode studi klasik adalah sebagai berikut :

- a. Persiapan awal

Tahap persiapan yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi adalah mengidentifikasi posisi-posisi yang akan dipelajari. Posisi ideal adalah posisi yang memiliki nilai tinggi, yaitu posisi yang mempengaruhi rencana strategi organisasi dan struktur organisasi.

- Mendefinisikan strategi organisasi

Organisasi mengidentifikasi tujuan dan faktor-faktor penting keberhasilan serta mengembangkan rencana strategi untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.

- Mendefinisikan struktur organisasi

Organisasi mengidentifikasikan posisi-posisi dalam struktur organisasi yang memegang peranan penting dalam pelaksanaan rencana strategi yang telah ditetapkan.

- b. Mendefinisikan kriteria keberhasilan

Tahap ini merupakan tahap terpenting dalam penyusunan model kompetensi, yaitu menentukan kriteria yang dapat diukur. Kriteria tersebut meliputi data-data yang sifatnya konkrit (*hard data*) seperti data penjualan bagi tenaga pemasaran. Jika data tidak tersedia maka dapat dilakukan penilaian 360° yaitu oleh atasan, rekan kerja, anak buah, atau pelanggan maupun klien.

c. Mengidentifikasi sampel kriteria

Berdasarkan kriteria keberhasilan kemudian ditentukan dua kelompok sampel, yaitu kelompok karyawan yang memiliki prestasi sangat baik (*superior performance*) dan kelompok karyawan yang memiliki prestasi rata-rata (*average performance*). Ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memilih anggota kelompok tersebut (Boulter, Dalziel, dan Hill, 2003), yaitu :

- Kelompok karyawan dengan prestasi superior adalah karyawan yang memiliki nilai tertinggi pada beberapa ataupun semua kriteria keberhasilan.
- Adanya kelompok karyawan dengan prestasi rata-rata sebagai kelompok kontrol atau pembanding
- Jumlah sampel harus memungkinkan adanya analisa statistik. Spencer dan Spencer (1993) berpendapat bahwa jumlah sampel minimal adalah 20 responden, terdiri dari 12 karyawan superior dan 8 karyawan berprestasi rata-rata.

d. Mengumpulkan data

Tahap selanjutnya adalah tahap pengumpulan informasi mengenai bagaimana cara seseorang melaksanakan tugas-tugasnya dan kompetensi apa saja yang ditampilkan. Ada beberapa macam metode pengumpulan data, namun yang paling sering digunakan adalah *expert panel* dan *focus discussion*. Metode *Behavioral Event Interview* (BEI) merupakan metode yang paling efektif karena hasilnya dapat menggali kompetensi yang ditampilkan seseorang dan menunjukkan situasi kontekstual apa saja yang memunculkan kompetensi tersebut. Namun BEI pun memiliki kelemahan, antara lain banyaknya waktu yang dibutuhkan dalam pengumpulan data dan perlu adanya staf ahli (*expert*) untuk melakukan wawancara dan menganalisa hasil (Boulter, Dalziel, dan Hill, 2003).

e. Analisa dan pembuatan model kompetensi

Tahap ini disebut juga sebagai tahap generalisasi hipotesis, analisa tematik atau formasi konsep. Pada tahap ini, data-data yang diperoleh kemudian dianalisa untuk menentukan kompetensi-kompetensi yang membedakan

kelompok superior dengan kelompok rata-rata. Hasil akhir tahap ini adalah adanya daftar kompetensi yang meliputi definisi kompetensi dan contoh perilaku yang ditampilkan pada skala level tertentu.

f. Validasi peta kompetensi

Beberapa cara dapat dilakukan untuk memvalidasi peta kompetensi yang telah disusun, yaitu sebagai berikut :

- *Concurrent Cross-Validation*

Peta kompetensi diuji dengan cara melakukan penelitian dengan metode pengambilan data yang sama pada sampel kriteria yang berbeda. Tujuannya adalah untuk membandingkan kompetensi-kompetensi yang tampil pada sampel yang berbeda.

- *Concurrent Construct Validation*

Peta kompetensi diuji dengan cara melakukan penelitian yang menggunakan metode pengumpulan data atau konstruk yang berbeda. Tujuannya adalah untuk memprediksi kompetensi-kompetensi yang tampil pada waktu tertentu.

- *Predictive validity*

Cara ini merupakan cara terbaik untuk memvalidasi model kompetensi. Model kompetensi digunakan untuk seleksi dan pelatihan pada karyawan kemudian dilihat apakah kinerja para karyawan tersebut lebih baik di masa yang akan datang. Tujuannya adalah untuk memprediksi hasil kerja aktual atau keberhasilan seseorang.

g. Mempersiapkan aplikasi peta kompetensi

Peta kompetensi dapat digunakan pada berbagai kegiatan *human resources*, yaitu untuk penyusunan wawancara seleksi, tes, *assesment center* untuk kepentingan seleksi, pembuatan jenjang karir, *performance management*, promosi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan pengelolaan sistem informasi. Agar peta kompetensi dapat digunakan dengan baik, hendaknya setiap pengguna mendapat proses sosialisasi terlebih dahulu.

2. Desain studi singkat menggunakan *expert panel*

Desain studi singkat menggunakan *expert panel* dikenal juga dengan nama *Job Competency Assesment (JCA)*. Metode ini merupakan metode yang paling

banyak dilakukan digunakan oleh praktisi perusahaan dan peneliti-peneliti studi ilmiah. Hal ini dikarenakan penelitian ini membutuhkan waktu lebih singkat dibandingkan dengan studi klasik karena keseluruhan proses pengumpulan data dilakukan dengan survey ke responden ahli. Langkah-langkah yang dilakukan untuk menyusun model kompetensi dengan menggunakan metode ini adalah sebagai berikut :

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 metode survey terhadap *job expert* atau pemegang jabatan.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam pengumpulan data adalah :

- Identifikasi *Job description* (deskripsi jabatan)

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

- Identifikasi kompetensi spesifikasi jabatan yang penting dimiliki pemegang jabatan

Proses Identifikasi kompetensi dapat 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 survey, tahapan yang perlu dilakukan adalah mentabulasi setiap respon yang diberikan, menghitung nilai rata-rata, nilai minimum dan maksimum dari setiap kompetensi berdasarkan tingkat kepentingan (*importance level*) dan tingkat kebutuhan (*skill level* : membuat urutan kompetensi berdasarkan 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 metode JCA adalah :

- *Job description* dari suatu jabatan

Deskripsi jabatan yang dihasilkan oleh studi singkat JCA meliputi :

- a. *Job Identity* (Identitas Jabatan)

Identitas Jabatan berisi nama posisi dan departemen/divisi.

- b. *Task and Accountabilities* (Tugas dan Tanggung Jawab)

Task and Accountabilities berisi tugas dan tanggung jawab dari suatu jabatan.

- c. *Job Portfolio* (Portofolio Jabatan)

Job Portfolio berisi ukuran pencapaian kinerja dari pemegang jabatan.

- Kompetensi yang diperlukan oleh suatu jabatan

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

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

3. Melakukan 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.

Penyusunan peta kompetensi menggunakan model studi klasik membutuhkan waktu yang lebih lama, yaitu kurang lebih 2-3 bulan tergantung dari padatnya wawancara untuk BEI. Sedangkan penyusunan peta kompetensi menggunakan metode studi singkat *expert panel* hanya membutuhkan waktu satu hari (bila tanpa BEI). Untuk setiap model jumlah

kompetensi yang sebaiknya ada adalah antara 8-10 kompetensi. Besar-kecilnya jumlah akan tergantung juga pada kompleksitas pekerjaan. Semakin kompleks pekerjaan, umumnya memerlukan kompetensi yang lebih banyak (LOMA, 1998).

2.5 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja sendiri memiliki beberapa pengertian yaitu:

1. Suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat (Schuler & Jackson, 1996).
2. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolak ukur kerja individu.

Menurut Robbins (1996) yang dikutip oleh Rivai dan Basri dalam bukunya yang berjudul *Performance Appraisal*, menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu:

1. Tugas individu
2. Perilaku individu
3. Ciri individu

Dari beberapa pengertian kinerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu. Prestasi yang dicapai ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat imbalan. Suatu kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu sendiri dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dalam hal ini dibutuhkan suatu evaluasi, yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Dalam penilaian kinerja melibatkan komunikasi dua arah yaitu antara pengirim pesan dengan penerima pesan sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.

2.5.1 Tujuan Penilaian Kinerja

Schuler dan Jackson dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* edisi keenam, jilid kedua pada tahun 1996 menjelaskan bahwa sebuah studi yang dilakukan akhir-akhir ini mengidentifikasi ada 20 tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda, yang dapat dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu:

1. Evaluasi yang menekankan perbandingan antar-orang
2. Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu
3. Pemeliharaan sistem
4. Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia bila terjadi peningkatan

Efektifitas dari penilaian kinerja diatas yang dikategorikan dari dua puluh macam tujuan penilaian kinerja ini tergantung dalam sasaran bisnis strategis yang ingin dicapai. Oleh sebab itu penilaian kinerja diintegrasikan dengan sasaran-sasaran strategis karena berbagai alasan (Schuler, & Jackson, 1996), yaitu:

1. Mensejajarkan tugas individu dengan tujuan organisasi yaitu, menambahkan deskripsi tindakan yang harus diperlihatkan karyawan dan hasil-hasil yang harus mereka capai agar suatu strategi dapat hidup.
2. Mengukur kontribusi masing-masing unit kerja dan masing-masing karyawan.
3. Evaluasi kinerja memberi kontribusi kepada tindakan dan keputusan-keputusan administratif yang mempertinggi dan mempermudah strategi.

4. Penilaian kinerja dapat menimbulkan potensi untuk mengidentifikasi kebutuhan bagi strategi dan program-program baru.

2.5.2 Pendekatan Penilaian Kinerja

Seperti di pembahasan sebelumnya mengenai Penilaian Kinerja Karyawan ada beberapa pendekatan - pendekatan penilaian kinerja (Schuler & Jackson, 1996) :

1. Pendekatan perbandingan (*Comparative approach*)

- a. Rangking langsung (Ranking)

Dalam rangking langsung, atasan mengurutkan para pemegang jabatan, dari yang terbaik sampai yang terburuk, yang biasanya berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Rangking semacam ini hanya cocok dalam organisasi kecil, karena semakin banyak pemegang jabatan maka semakin sulit melihat perbedaan-perbedaan kinerja mereka.

- b. Rangking alternatif

Penilai akan memilih pekerja yang terbaik untuk posisi teratas dan pekerja terburuk di posisi terburuk. Kemudian memilih pekerja kedua terbaik di posisi kedua terbaik dan pekerja terburuk kedua di posisi kedua terburuk. Demikian seterusnya hingga posisi yang tengah dapat terakhir diisi.

- c. Perbandingan berpasangan (*Paired Comparison*)

Pendekatan perbandingan berpasangan melibatkan perbandingan tiap individu dengan individu lainnya, dua orang sekaligus, dengan standar tunggal untuk menentukan siapa yang lebih baik. Urutan rangking individu dapat diperoleh dengan menghitung berapa kali masing-masing individu terpilih sebagai yang lebih baik untuk satu buah pasangan.

- d. Metode distribusi paksaan (*Forced distribution*)

Istilah distribusi paksaan digunakan untuk menggambarkan format penilaian dimana penilai dipaksa mendistribusikan orang yang dinilai kepada beberapa kategori kinerja. Penilaian tersebut biasanya menggunakan beberapa kategori yaitu dari terendah (mewakili kinerja yang buruk) sampai dengan tingkat tertinggi (mewakili kinerja yang sangat baik).

2. Pendekatan berdasarkan sifat (*attribute approach*)

a. Skala rating grafik (*Graphic Rating Scale*)

Pada metode ini, penilai menentukan dimensi kinerja yang akan dinilai. Kemudian penilai menentukan kategori penilaian yang akan dilakukan. Kategori penilaian ini menggunakan angka 5 untuk yang terbaik dan angka 1 untuk yang terburuk. Kemudian penilai langsung menilai kinerja dari individu tersebut dan nilai yang dihasilkan akan dijumlahkan. Individu dengan nilai yang tertinggi merupakan individu dengan kinerja yang terbaik dan individu dengan nilai yang terendah merupakan individu dengan kinerja terburuk.

b. Skala standar campuran (*Mixed standart scale*)

Pada metode ini penilai membuat beberapa pernyataan untuk menguji apakah karyawan tersebut telah melaksanakan tugasnya dengan baik, lebih dari yang diminta atau bahkan kurang dari yang diminta oleh atasan. Beberapa pernyataan tersebut haruslah berhubungan dengan kemauan, kepandaian dan juga hubungan dengan masyarakat. Apabila individu tersebut telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan pernyataan tersebut maka akan diberi nilai 0, jika kurang yang ada dalam pernyataan maka akan diberi nilai $-$, dan jika lebih dari yang diminta maka akan diberi nilai $+$. Selanjutnya semua pernyataan tersebut akan diberitingkatan (level) untuk menentukan nilai. Nilai disetiap kategori pernyataan tersebut yang akan menentukan tingkat kinerja dari individu tersebut.

3. Pendekatan Berdasarkan Hasil (*Result approach*) (Schuler&Jackson,1996)

a. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management by objectives*)

Penilai pada metode ini adalah orang-orang yang berpengalaman dan berkinerja tinggi yang dapat mengembangkan strategi mereka sendiri. Cara kerja dari metode ini adalah bagaimana suatu sasaran dapat tercapai dengan menguraingi ambiguitas dan juga hambatan yang mungkin dapat menghalangi tercapainya sasaran. Penilaian yang dilakukan dapat secara sederhana maupun secara rumit, bergantung pada kebutuhan sasaran yang akan dicapai. Atasan dan bawahan akan sama-sama melakukan evaluasi atas kegagalan yang mungkin terjadi dankemudian memutuskan sasaran-sasaran

baru yang dimungkinkan bagi sasaran yang belum tercapai sebelumnya. Rata-rata sistem MBO membutuhkan waktu 2 tahun sesudah penerapannya untuk berjalan dengan efektif.

b. Pendekatan standar kinerja

Pendekatan ini mirip dengan MBO hanya saja pendekatan ini lebih banyak menggunakan ukuran langsung, dengan penekanan pada pengujian kinerja. Standar yang digunakan adalah indikator-indikator kinerja yang diharapkan dan juga kinerja yang tidak biasanya dilakukan.

c. Pendekatan Indeks langsung

Pendekatan ini mengukur kinerja dengan kriteria impersonal obyektif, seperti produktivitas, absensi dan keluar-masuknya karyawan. Ukuran-ukuran itu juga dapat dipecah menjadi ukuran kuantitas yang dihasilkan dalam suatu waktu tertentu.

4. Pendekatan berdasarkan perilaku

a. Kejadian Kritis (*Critical incident*)

Pendekatan dengan metode ini memerlukan kejelian dari penilai dalam mengamati setiap perilaku orang yang dinilai. Penilai diharuskan untuk mencatat apa yang akan dilakukan oleh orang tersebut apabila pada suatu waktu terjadi suatu kejadian yang berbeda dengan yang biasa dia alami. Penilai melihat respon dari orang yang dinilai, apakah orang tersebut dapat tetap fokus dan mendukung sasaran yang telah ditetapkan atau bahkan malah menghambat pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

b. Skala rating yang diberi bobot menurut perilaku (*Behaviorally Anchored rating scales/ BARS*)

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam metode ini adalah mengumpulkan data yang menggambarkan perilaku yang baik, rata-rata, dan buruk untuk masing-masing kategori jabatan. Kejadian-kejadian ini kemudian dikelompokkan menjadi dasar penilaian yang akan dilakukan. Kemudian, kejadian-kejadian tersebut diberi nilai sesuai dengan kontribusinya pada kinerjanya.

c. Skala pengamatan perilaku (*Behavioral Observation Scales*)

Metode ini sangat mirip dengan BARS atau dengan Skala standar campuran. Perbedaan ini adalah bahwa BOS menilai kinerja pelayanan karyawan dengan cara mengamati seberapa sering mereka melakukan kejadian-kejadian kritis (*critical incidents*) serta frekuensi kejadian-kejadian tersebut. Nilai diperoleh tiap pelaku dengan memberi angka kepada penilaian frekuensi secara keseluruhan.

2.6 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan salah satu metode pengambilan keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, seorang profesor matematika dari University of Pittsburg, Amerika Serikat pada awal tahun 1970-an. AHP adalah metode untuk memecahkan situasi kompleks dan tidak terstruktur menjadi bagian-bagian komponen, mengatur bagian-bagian atau variabel-variabel ini menjadi urutan hierarki, 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 (Saaty, 1993).

AHP mempunyai landasan aksiomatik yang terdiri dari :

1. *Reciprocal Comparison*, yang mengandung arti si pengambil keputusan harus bisa membuat perbandingan dan menyatakan preferensinya. Preferensinya itu sendiri harus memenuhi syarat resiprokal yaitu kalau A lebih disukai dari B dengan skala x , maka B lebih disukai dari A dengan skala $\frac{1}{x}$.
2. *Homogeneity*, yang mengandung arti preferensi seseorang harus dapat dinyatakan dalam skala terbatas atau dengan kata lain elemen-elemennya dapat dibandingkan satu sama lain. Kalau aksioma ini tidak dapat dipenuhi maka elemen-elemen yang dibandingkan tersebut tidak homogenous dan harus dibentuk suatu *cluster* (kelompok elemen-elemen) yang baru.
3. *Independence*, yang berarti preferensi dinyatakan dengan mengasumsikan bahwa kriteria tidak dipengaruhi oleh alternatif-alternatif yang ada melainkan oleh objektif secara keseluruhan. Ini menunjukkan bahwa pola ketergantungan

atau pengaruh dalam model AHP adalah searah keatas, Artinya perbandingan antara elemen-elemen

Tahapan – tahapan pengambilan keputusan dalam metode AHP pada dasarnya adalah sebagai berikut :

1. Mendefenisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan
2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria-kriteria dan alternatif - alternatif pilihan yang ingin di rangking.
3. Membentuk matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat diatas. Perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan atau *judgement* dari pembuat keputusan dengan menilai tingkat-tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
4. Menormalkan data yaitu dengan membagi nilai dari setiap elemen di dalam matriks yang berpasangan dengan nilai total dari setiap kolom.
5. Menghitung nilai *eigen vector* dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data (preferensi) perlu diulangi. Nilai *eigen vector* yang dimaksud adalah nilai *eigen vector* maksimum yang diperoleh dengan menggunakan matlab maupun dengan manual.
6. Mengulangi langkah, 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
7. Menghitung *eigen vector* dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai *eigen vector* merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk mensintetis pilihan dalam penentuan prioritas elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.
8. Menguji konsistensi hirarki. Jika tidak memenuhi dengan $CR < 0,100$ maka penilaian harus diulangi kembali.

2.6.1 Prinsip Dasar AHP

Terdapat prinsip dasar AHP, yaitu (Saaty, 1993) :

1. Pembentukan Hierarki

Manusia mempunyai kemampuan untuk mempersepsikan sesuatu dan ide, mengidentifikasi, dan mengkomunikasikan apa yang diamati. 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, membandingkan pasangan sesuatu yang sama terhadap 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, AHP memanfaatkan baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pikiran manusia, yaitu aspek kualitatif untuk mendefinisikan masalah dan aspek kuantitatif untuk mengekspresikan penilaian (*judgement*) dan pilihan (*preferences*).

2.6.1.1 Pembentukan Hirarki

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

Langkah-langkah dalam menyusun suatu hirarki adalah sebagai berikut (Saaty, 1993) :

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

2.6.1.2 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 dibedakan menjadi 3 level, yaitu (Saaty, 1993) :

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-alternatif tersebut. Pada *Distributive Mode* bobot dari kriteria menunjukkan tingkat kepentingan yang diberikan pembuat keputusan kepada dominasi setiap 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. Perbandingan tersebut kemudian ditransformasikan dalam bentuk matriks perbandingan berpasangan untuk analisis numerik. Misalkan terhadap sub sistem hirarki dengan kriteria C dan sejumlah n alternatif dibawahnya, A_i sampai A_n . Perbandingan antar alternatif untuk sub sistem hirarki itu dapat dibuat dalam bentuk matriks $n \times n$, seperti pada gambar 2.5.

| | | | | |
|----------|----------|----------|-----|----------|
| C | A_1 | A_2 | ... | A_n |
| A_1 | a_{11} | a_{12} | ... | a_{1n} |
| A_2 | a_{21} | a_{22} | ... | a_{2n} |
| \vdots | \vdots | \vdots | ... | \vdots |
| A_m | a_{m1} | a_{m2} | ... | a_{mn} |

Gambar 2.5 Matriks $n \times n$

Nilai adalah nilai perbandingan elemen A_1 (baris) terhadap A_1 (kolom) yang menyatakan hubungan :

- Seberapa jauh tingkat kepentingan A_1 (baris) terhadap kriteria C dibandingkan dengan A_1 (kolom), atau
- Seberapa jauh dominasi A_1 (baris) terhadap A_1 (kolom), atau
- Seberapa banyak sifat kriteria C terdapat pada A_1 (baris) dibandingkan dengan A_1 (kolom).

Nilai numerik yang dikenakan untuk seluruh perbandingan diperoleh dari skala perbandingan 1 sampai 9 yang telah ditetapkan oleh Saaty, seperti pada tabel 2.1.

Berikut ini adalah perhitungan matematis yang digunakan dalam penentuan prioritas atau bobot elemen hirarki dalam AHP. Suatu 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 diatasnya. Seperti dijelaskan sebelumnya, bahwa untuk melakukan penilaian dengan pebandingan bepasangan digunakan suatu matriks.

Matriks perbandingan berpasangan A mempunyai elemen-elemen matriks a_{ij} yang merupakan angka yang menunjukkan perbandingan perbandingan C_i dan

C_j . Matriks A adalah matriks yang reprovokasional sehingga $C = 1/a_{ij}$ 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 .

$$a_{ij} = \frac{w_i}{w_j} \quad (2.1)$$

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

Tabel 2.1 Skala Perbandingan AHP

| Tingkat Kepentingan | Definisi | Penjelasan |
|---------------------|---|--|
| 1 | Kedua kompetensi sama pentingnya | Kedua kompetensi mempunyai kontribusi atau bobot yang sama |
| 3 | Kompetensi individu yang satu sedikit lebih penting daripada yang lainnya | Kompetensi yang satu mempunyai kontribusi atau bobot yang sedikit lebih penting daripada kompetensi yang lainnya |
| 5 | Kompetensi yang satu lebih penting daripada yang lainnya | Kompetensi yang satu mempunyai kontribusi atau bobot yang lebih penting daripada kompetensi yang lainnya |
| 7 | Kompetensi yang satu sangat lebih penting dari yang lainnya | Kompetensi yang satu mempunyai kontribusi atau bobot yang sangat lebih penting daripada kompetensi yang lainnya |
| 9 | kompetensi yang satu mutlak sangat lebih penting daripada yang lainnya | Kompetensi yang satu mempunyai kontribusi atau bobot yang mutlak sangat lebih penting daripada kompetensi yang lainnya |
| 2,4,6,8 | Nilai tengah antara dua pertimbangan yang berdekatan | Diberikan jika terdapat keraguan diantara kedua penilaian yang berdekatan |
| Kebalikan | Jika kompetensi A memiliki salah satu nilai diatas pada saat dibandingkan dengan kompetensi B, maka kompetensi B memiliki nilai kebalikan bila dibandingkan dengan kompetensi A | |

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:

$$AW = nW \quad (2.2)$$

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

$$(A - nI)W = 0 \quad (2.3)$$

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 $a_{ij} = 1$ dimana $i = 1, 2, \dots, n$, maka diperoleh persamaan berikut :

$$\sum_{i=1}^n \lambda_i = n \quad (2.4)$$

Dari persamaan diatas, 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 :

$$AW = \lambda_{max}W \quad (2.5)$$

atau

$$(A - \lambda_{max}I)W = 0 \quad (2.6)$$

Untuk menyelesaikan persamaan tersebut ditentukan bahwa

$$(A - \lambda_{max}I) = 0 \quad (2.7)$$

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

$$\sum_{i=1}^n w_1^2 \quad (2.8)$$

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

2.6.1.3 Konsistensi Logis

Salah satu utama model AHP yang membedakannya dengan model - model pengambilan keputusan yang lainnya adalah tidak adanya syarat konsistensi mutlak. Dengan model AHP yang memakai persepsi *decision maker* sebagai inputnya maka ketidakkonsistenan mungkin terjadi karena manusia memiliki keterbatasan dalam menyatakan persepsinya secara konsisten terutama kalau harus membandingkan banyak kriteria. Berdasarkan kondisi ini maka *decision maker* dapat menyatakan persepsinya tersebut akan konsisten nantinya atau tidak. Pengukuran konsistensi dari suatu matriks itu sendiri didasarkan atas *eigen value maksimum*. Thomas L. Saaty telah membuktikan bahwa indeks konsistensi dari matriks berordo n dapat diperoleh dengan rumus sebagai berikut :

$$CI = \frac{(\lambda_{max} - n)}{(n - 1)} \quad (2.9)$$

CI = Rasio Penyimpangan (deviasi) konsistensi (*consistency indeks*)

λ_{max} = Nilai eigen terbesar dari matriks berordo n

n = Orde matriks

Apabila CI bernilai nol, maka matriks *pair wise comparison* tersebut konsisten. Batas ketidakkonsistenan (*inconsistency*) yang telah ditetapkan oleh Thomas L. Saaty ditentukan dengan menggunakan Rasio Konsistensi (CR), yaitu perbandingan indeks konsistensi dengan nilai Random Indeks (RI) yang didapatkan dari suatu eksperimen oleh *Oak Ridge National Laboratory* kemudian dikembangkan oleh *Wharton School* dan diperlihatkan seperti tabel 2.2. Nilai ini

bergantung pada ordo matriks n . Dengan demikian, Rasio Konsistensi dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2.10)$$

CR = Rasio konsistensi

CI = Indeks Random

Bila matriks *pair - wise comparison* dengan nilai CR lebih kecil dari 0,10 maka ketidakkonsistenan pendapat dari *decision maker* masih dapat diterima jika tidak maka penilaian perlu diulang.

Tabel 2.2 Rasio Index (RI)

| | | | | | | | | | |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| n | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| RI | 0,00 | 0,00 | 0,58 | 0,90 | 1,12 | 1,24 | 1,32 | 1,41 | 1,45 |

| | | | | | | |
|-----------|------|------|------|------|------|------|
| n | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| RI | 1,49 | 1,51 | 1,48 | 1,56 | 1,57 | 1,59 |

2.6.2 Kelebihan dan Kelemahan AHP

Layaknya sebuah metode analisis, AHP pun memiliki kelebihan dan kelemahan dalam sistem analisisnya.

Kelebihan-kelebihan analisis ini adalah (Saaty, 1993) :

1. Kesatuan (*Unity*)

AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.

2. Kompleksitas (*Complexity*)

AHP memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.

3. Saling ketergantungan (*Inter Dependence*)

AHP dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.

4. Struktur Hirarki (*Hierarchy Structuring*)

AHP mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke level-level yang berbeda dari masing-masing level berisi elemen yang serupa.

5. Pengukuran (*Measurement*)

AHP menyediakan skala pengukuran dan metode untuk mendapatkan prioritas.

6. Konsistensi (*Consistency*)

AHP mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.

7. Sintesis (*Synthesis*)

AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternatif.

8. *Trade Off*

AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.

9. Penilaian dan Konsensus (*Judgement and Consensus*)

AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.

10. Pengulangan Proses (*Process Repetition*)

AHP mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.

Sedangkan kelemahan metode AHP adalah sebagai berikut :

1. Ketergantungan model AHP pada input utamanya. Input utama ini berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal ini melibatkan subyektifitas sang ahli, selain itu juga model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang keliru.
2. Metode AHP ini hanya metode matematis tanpa ada pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk.

BAB 3

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

3.1 Profil Perusahaan

3.1.1 Sejarah BII

PT Bank Internasional Indonesia Tbk (BII) didirikan 15 Mei 1959. Setelah mendapatkan izin sebagai bank devisa pada 1988, BII mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya (sekarang Bursa Efek Indonesia atau BEI) pada 1989. Sejak menjadi perusahaan publik, BII telah tumbuh menjadi salah satu bank swasta terkemuka di Indonesia.

Pada 30 September 2008, Maybank *Offshore Corporate Services* (Labuan) Sdn. Bhd. (MOCS), anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya oleh Malayan Banking Berhad (Maybank), menyelesaikan pengambilalihan 100% saham Sorak Financial Holdings Pte, Ltd, pemilik 55,51% saham BII. Pada Desember 2008, MOCS menyelesaikan penawaran tender untuk sisa saham BII dan meningkatkan kepemilikannya.

BII adalah salah satu bank terbesar di Indonesia dengan jaringan internasional yang memiliki 327 cabang termasuk lima cabang Syariah, serta 937 ATM dan 15 CDM (Cash Deposit Machines) BII di seluruh Indonesia, dan juga sudah terkoneksi dengan lebih dari 20.000 ATM yang tergabung dalam Jaringan ATM PRIMA, ATM BERSAMA, ALTO, CIRRUS dan jaringan MEPS di Malaysia dan sekaligus terhubung dengan lebih dari 2.800 ATM Maybank di Malaysia dan Singapura serta memiliki kantor cabang luar negeri di Mauritius, Mumbai dan Cayman Islands.

BII menyediakan serangkaian jasa keuangan melalui kantor cabang dan jaringan ATM, *phone banking* dan *internet banking*. BII telah tercatat di Bursa Efek Indonesia (BNII) dan aktif di sektor UKM/Komersial, Konsumer dan Korporasi. BII menyediakan produk dan jasa untuk perusahaan berskala menengah dan komersial serta menyediakan kepada individu produk-produk kartu kredit, KPR, deposito, pinjaman dan layanan *wealth management*. Sedangkan layanan untuk nasabah korporasi adalah pinjaman, *trade finance*, *cash management*, kustodian dan *foreign exchange*.

3.1.2 Visi dan Aspirasi BII

Visi BII yaitu menjadi penyedia jasa keuangan terbaik pada pasar yang dilayani. Aspirasi yang dilakukan BII adalah menjadi 5 Bank terbesar dalam aset dan pendapatan yang memimpin di 5 area di tahun 2015 dimana sesuai dengan aspirasi MayBank untuk menjadi 5 Bank terbesar di Asia Tenggara dan Selatan di tahun 2015.

3.1.3 Kompetensi Inti Karyawan

Setiap perusahaan memiliki kompetensi inti yang harus dimiliki karyawannya, begitu juga dengan BII. Kompetensi inti ini merupakan aspek unik yang diperlukan seluruh karyawan dalam organisasi yang kompetitif dan dikembangkan berdasarkan pada sasaran organisasi.

Kompetensi inti yang harus dimiliki oleh karyawan BII adalah sebagai berikut:

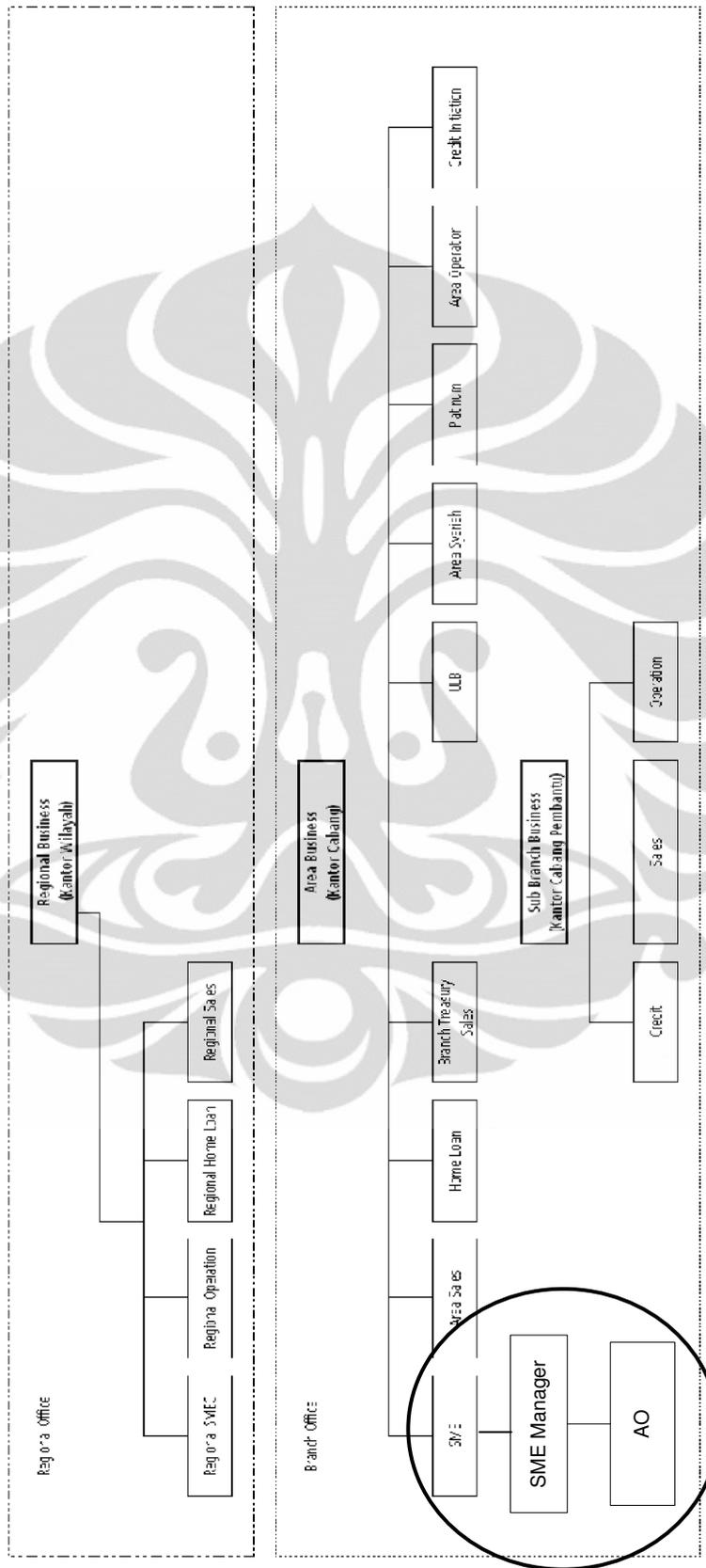
| Team Work | Integrity | Growth | Excellence & Efficiency | Relationship Building |
|--|---|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
| Kami bekerja sama sebagai satu tim yang didasari nilai saling menghargai dan rasa kebanggaan | Kami jujur, profesional dan berlandaskan moral dalam semua kegiatan usaha kami | Kami memiliki keinginan yang kuat untuk melakukan peningkatan dan pembaharuan secara konsisten | Kami berkomitmen untuk menghasikan kinerja yang sempurna dan layanan prima | Kami secara berkesinambungan membangun hubungan kerjasama jangka panjang yang saling menguntungkan |

Gambar 3.1 Kompetensi Inti Karyawan

Sumber : BII

Kompetensi inti yang terisir dari *Teamwork*, *integrity*, *Grown*, *Excellence & Efficiency* serta *Relationship building* harus dapat ditanamkan kepada setiap karyawan. Kompetensi inti ini merupakan ciri khas dari karyawan BII yang merupakan turunan dari visi dan misi BII.

3.1.4 Struktur Organisasi



Gambar 3.2 Struktur Organisasi Kantor Cabang BII

3.2 Pemetaan Kompetensi

Pemetaan kompetensi di BII dilakukan di divisi *Small Medium Enterprises* (SME) yang terdiri dari jabatan *Account Officer* (AO) dan *SME Manager* di kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Terdapat 4 tahapan dalam melakukan pemetaan kompetensi ini menurut metode JCA, yaitu :

1. Identifikasi pekerjaan karyawan
2. Identifikasi kompetensi yang dibutuhkan
3. Penentuan bobot kontribusi masing-masing kompetensi
4. Pembuatan *Job Assessment Form* berbasis peta kompetensi untuk jabatan *Account Officer* (AO) dan *SME Manager*

3.2.1 Identifikasi Pekerjaan Karyawan

Pada tahap ini dilakukan identifikasi pekerjaan untuk jabatan *Account Officer* (AO) dan *SME Manager*. Metode pengumpulan dan pengolahan data dilakukan dengan :

1. Melakukan *Background Study*

Background study dilakukan dengan mempelajari *Organization Chart*, SE (Surat Edaran) Struktur dan fungsi Organisasi, dan *Job Analysis* untuk mengetahui proses bisnis divisi SME dan alur pekerjaan dari jabatan *Account Officer* (AO) dan *SME Manager*, *Job description Activity*, serta *Role and Responsibility* jabatan tersebut. Selain itu, peneliti mempelajari SE *Branch Key Performance Indicator* (BKPI) untuk mengetahui ukuran pencapaian kinerja (*portfolio*) dari jabatan *Account Officer* (AO) dan *SME Manager*.

2. Melakukan wawancara langsung dengan pemegang jabatan

Tujuan wawancara ini yaitu untuk mengetahui apakah proses bisnis , alur pekerjaan, *Job description Activity*, serta *Role and Responsibility* dari jabatan *Account Officer* (AO) dan *SME Manager* masih sesuai dengan kenyataan di lapangan. Pemegang jabatan yang diwawancara adalah karyawan yang memiliki performa yang terbaik karena pada wawancara ini output yang diharapkan adalah mendapatkan gambaran detil tentang proses bisnis, alur pekerjaan, *Job description Activity*, serta *Role and Responsibility*. Selanjutnya hasil wawancara ini akan divalidasi oleh atasan pemegang jabatan tersebut.

3. Validasi hasil wawancara

Setelah melakukan wawancara maka dilakukan validasi untuk mengetahui apakah proses bisnis, alur pekerjaan, *Job description Activity*, serta *Role and Responsibility* dari jabatan *Account Officer (AO)* dan *SME Manager* sesuai dengan kenyataan di lapangan. Validasi dilakukan kepada atasan pemegang jabatan dan penyebaran kuesioner tahap 1 yang bersumber dari perusahaan.

Menurut metode 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 and Accountabilities* (Tugas dan Tanggung Jawab)

Task and Accountabilities berisi tugas dan tanggung jawab dari suatu jabatan.

3. *Job Portfolio* (Portofolio Jabatan)

Job Portfolio berisi ukuran pencapaian kinerja dari pemegang jabatan.

Sehingga untuk tahap identifikasi pekerjaan jabatan *Account Officer (AO)* menghasilkan :

1. *Job Identity* (Identitas Jabatan)

Tabel 3.1 *Job Identity AO*

| Nama Posisi | Divisi |
|-----------------------------|--------|
| <i>Account Officer (AO)</i> | SME |

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

Tabel 3.2 *Task and Accountabilities AO*

| Tugas dan Tanggung Jawab AO SME | |
|---------------------------------|---|
| A. Prospecting | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mencari dan mengupayakan diri mendapatkan calon debitur SMEC (Small Medium Enterprise Commercial) baru dan referral calon debitur : <ol style="list-style-type: none"> a. Calon debitur baru dicari melalui yellow pages, network dari rekan maupun existing debitur, acara exhibition, list customer base BII, dsb. b. Calon debitur referral didapatkan dari atasan dan unit kerja lain (referral dari funding, consumer, operation). 2. Membuat progress report mingguan atas kegiatan prospekting. |
| B. Follow up Nasabah | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menindaklanjuti calon debitur baru dan referral dengan melakukan marketing call dan visit untuk menggali kebutuhan nasabah dan menginformasikan fasilitas-fasilitas apa yang ditawarkan BII. 2. Membuat call report atas aktivitas marketing (memuat informasi nasabah, u/nasabah tertentu). 3. Menindaklanjuti atas hasil call report dengan menginformasikan ke nasabah apakah ditolak atau akan diproses untuk pengajuan kredit. |

Tabel 3.2 *Task and Accountabilities* AO (sambungan)

| Tugas dan Tanggung Jawab AO SME | |
|--|---|
| C. Cross selling & Up selling | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan peluang bisnis dengan menawarkan up selling kredit kepada debitur existing. 2. Menawarkan cross selling produk bisnis lain (cash management, trade, funding, dll) kepada debitur baru maupun existing untuk meningkatkan pendapatan (kartu kredit dan deposito). |
| D. Menyiapkan Proporsal Kredit | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengumpulkan data dan dokumen pendukung untuk menyiapkan proposal. 2. Melakukan analisa terhadap usaha, keuangan, dan jaminan dari calon debitur dan mengajukan proposal Kredit SMEC untuk kemudian memintakan review, rekomendasi, persetujuan atau penolakan pemberian kredit kepada SMEC Manager dan/atau Loan Committee. 3. Mengusulkan & menyiapkan counter memo (waver, amendment) untuk mengakomodir kebutuhan nasabah yang diluar ketentuan (jika diperlukan). 4. Membuat offering letter (surat penawaran) atau penolakan ke calon debitur atas hasil keputusan Loan Committee. |
| E. Verifikasi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan on the spot checking terhadap usaha debitur, jaminan, maupun proyek yang dibiayai BII. 2. Memastikan penilaian jaminan yang dilakukan Taksasi (internal, external) sesuai dengan harga pasaran. 3. Melakukan trade checking, checking by phone untuk memastikan kebenaran data yang diberikan debitur. 4. Melakukan BI checking untuk mengetahui exposure calon debitur di bank lain serta kolektibilitasnya. |
| F. Booking kredit | <ol style="list-style-type: none"> 1. Berkoordinasi dengan bagian Legal untuk menyiapkan akad kredit. 2. Berkoordinasi dengan bagian Credit Admin Control (CAC) dan Credit Processing Center (CPC) untuk pencairan (dan pelunasan penggunaan fasilitas Pinjaman Promes Berulang) kredit. 3. Berkoordinasi dengan bagian Customer Service untuk pembukaan account. |
| G. Maintain Existing Account | <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan monitoring dan kunjungan rutin terhadap debitur dari sisi perkembangan usaha, kondisi keuangan, covenant, coverage ratio jaminan, BMPK untuk memastikan syarat & kondisi kredit dipenuhi debitur dengan benar dan mengamati adanya early warning signal. <ol style="list-style-type: none"> a. Melakukan on the spot checking, call, visit b. Meminta laporan usaha dari debitur secara rutin, sesuai persyaratan c. Melakukan BI checking secara regular (jika diperlukan) 2. Memastikan pembayaran pokok dan bunga pinjaman yang dilakukan debitur tepat waktu dengan monitoring call secara rutin. 3. Menjaga hubungan baik dan berperan sebagai advisor bagi debitur serta memberikan update informasi-informasi yang dibutuhkan debitur (suku bunga, peluang up grade, dll) 4. Menawarkan dan mengupayakan peningkatan (upgrade) plafond dan fasilitas kredit ke existing debitur, kemudian membuat memo usulan baru untuk upgrade tersebut. 5. Membuat call report secara berkala dari hasil pemantauan mengenai kondisi terkini debitur, dan usulan tindakan (seperti : turun bunga, early warning sign), membuat SP1, SP2, SP3 untuk nasabah yang menunggak. 6. Menyiapkan memo usulan untuk tindak lanjut situasi terkini dari call report tersebut (mis: pemberian early warning sign, penambahan/penurunan fasilitas). 7. Membuat memo perpanjangan kredit. 8. Bertanggung jawab terhadap kualitas aktiva produktif kredit dan NPL atas seluruh kredit yang termasuk dalam portfolionya. |

3. *Job Portfolio* (Portofolio Jabatan)

Portfolio untuk jabatan *Account Officer* di BII terbagi menjadi beberapa kategori yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.3 *Job Portfolio* AO

| ACCOUNT OFFICER (AO) | | | | | | |
|----------------------|-----|-------------|-------------|--------------------|---------|---------|
| AO | NTB | NEW PLAFOND | LOAN GROWTH | FX & TRADE | SPECIAL | PPS |
| WEIGHT | | | | | MENTION | |
| Type | 5% | 25% | 50% | 10% | 5% | 5% |
| A | 4 | 5000 | 3500 | Branch Achievement | target* | target* |
| B | 4 | 4000 | 2500 | | | |
| C | 4 | 3000 | 2000 | | | |
| | 5% | NO CAP | -20% | NO CAP | -5% | -5% |

Tabel 3.4 Keterangan *Job Portfolio* AO dan *SME Manager*

| KETERANGAN KPI | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-------|--|--|------|-------|----|----|------|----|-------|-------|-------|-----|
| Kategori | Bobot | Keterangan | target | | | | | | | | | | |
| NEW LOAN : | | | | | | | | | | | | | |
| NTB | 5% | Jumlah debitur SME baru (CIF baru) yang dibukukan atau new account yang membuka CA/SA | sesuai target KPI | | | | | | | | | | |
| PLAFOND | 25% | Jumlah plafond baru dan tambahan yang dibukukan | sesuai target KPI | | | | | | | | | | |
| LOAN GROWTH | 50% | Pertumbuhan rata-rata bulanan portfolio yang ditangani | sesuai target KPI - nilai terendah dibatasi -20% | | | | | | | | | | |
| FX & TRADE | 10% | Pencapaian penjualan FX & Trade cabang | sesuai target cabang | | | | | | | | | | |
| SPECIAL MENTION | 5% | Persentase Portfolio yang memiliki kolektibilitas 2 (DPK/SM) dari total portfolio yang ditangani | <table border="1"> <thead> <tr> <th>SM %</th> <th>Nilai</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0%</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>≤ 1%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>≤ 10%</td> <td>-2,5%</td> </tr> <tr> <td>< 10%</td> <td>-5%</td> </tr> </tbody> </table> | SM % | Nilai | 0% | 5% | ≤ 1% | 0% | ≤ 10% | -2,5% | < 10% | -5% |
| SM % | Nilai | | | | | | | | | | | | |
| 0% | 5% | | | | | | | | | | | | |
| ≤ 1% | 0% | | | | | | | | | | | | |
| ≤ 10% | -2,5% | | | | | | | | | | | | |
| < 10% | -5% | | | | | | | | | | | | |
| PPS | 5% | Adanya account yang perpanjangan sementara pada bulan tersebut | Jika ada PPS = -5% Jika tidak ada = 5% | | | | | | | | | | |
| BOOSTER - XSELL | | Poin ekstra untuk cross selling kredit : 5% per CIF dan kredit Syariah : 2% per CIF | | | | | | | | | | | |

Sedangkan untuk tahap identifikasi pekerjaan jabatan *SME Manager* menghasilkan :

1. *Job Identity* (Identitas Jabatan)

Tabel 3.5 *Job Identity* *SME Manager*

| Nama Posisi | Divisi |
|--------------------|--------|
| <i>SME Manager</i> | SME |

2. *Task and Accountabilities* (Tugas dan Tanggung Jawab)Tabel 3.6 *Task and Accountabilities SME Manager*

| Tugas dan Tanggung Jawab SME Manager | |
|--|---|
| A. Membuat Rencana Kerja | <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan identifikasi pasar. 2. Menyusun dan merumuskan rencana kerja (sales/account planning) secara detail atas calon debitur maupun existing debitur dan mengkomunikasikannya ke AO. |
| B. Menentukan Prioritas Prospecting | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin networking (kerjasama) untuk mendapatkan calon debitur baru & referral calon debitur, dan merekomendasikannya ke AO. 2. Menentukan prioritas calon nasabah yang diprospek atas data-base potential customer yang dimiliki AO. |
| C. Memimpin aktivitas Follow Up | <ol style="list-style-type: none"> 1. Berfungsi sebagai Team Leader dalam melakukan kunjungan ke calon nasabah. 2. Memeriksa call report atas aktifitas marketing yang dilakukan AO, dan memastikan AO telah menginformasikan ke nasabah apakah ditolak atau akan diproses pengajuan kreditnya. |
| D. Cross Selling & Up Selling | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan peluang bisnis dengan menawarkan produk kredit kepada debitur existing, dan mendorong AO untuk melakukan hal yang sama. 2. Mengoptimalkan peluang bisnis dengan menawarkan cross selling produk bisnis lain (cash management, trade, funding, dll) kepada debitur baru maupun existing, dan mendorong AO untuk melakukan hal yang sama. |
| E Review & Mengawasi Persiapan Proporsal Kredit | <ol style="list-style-type: none"> 1 Mengawasi AO dalam pembuatan memo proporsal kredit untuk memastikan kualitasnya, membantu AO dalam memecahkan masalah/hambatan yang ditemukan. 2 Melakukan review, memberikan rekomendasi persetujuan atau penolakan pemberian kredit kepada Loan Committee (komite yang memutuskan pemberian kredit). 3 Mereview memo penyimpangan yang dibuat oleh AO untuk mengakomodir kebutuhan nasabah yang diluar ketentuan. |
| F Verifikasi | <ol style="list-style-type: none"> 1 Melakukan peninjauan langsung terhadap usaha debitur, jaminan, maupun proyek yang dibiayai BII sesuai wewenang limit kredit. 2 Memastikan hasil pemeriksaan yang dilakukan AO adalah benar (trade checking, BI checking, on the spot checking) 3 Memastikan AO melakukan booking kredit, dan membantu AO ketika muncul masalah dengan pihak-pihak Legal, CAC (Credit Admin Control), dll. |
| G Maintain Existing Account | <ol style="list-style-type: none"> 1 Melakukan monitoring dan kunjungan rutin (melakukan on the spot checking, call, visit) terhadap debitur dari sisi perkembangan usaha, kondisi keuangan, covenant, coverage ratio jaminan, BMPK sesuai dengan limit kredit wewenangnya. Dan memastikan AO juga melakukan hal yang sesuai limit mereka. 2 Memastikan AO rutin memonitor pembayaran pokok dan bunga pinjaman yang dilakukan debitur tepat waktu. 3 Menjaga hubungan baik dan berperan sebagai advisor bagi debitur serta memberikan update informasi-informasi yang dibutuhkan debitur (suku bunga, peluang upgrade plafond dan fasilitas kredit, dll). 4 Mereview call report dari hasil pemantauan mengenai kondisi terkini debitur yang dilakukan AO, dan merekomendasikan usulan tindakan tindak lanjut. 5 Mengawasi AO dalam membuat memo usulan tindak lanjut atau memo perpanjangan kredit atas call report tersebut dan merekomendasikan persetujuan ke Loan Committee (seperti penurunan bunga, early warning sign, penambahan/penurunan fasilitas, perpanjangan kredit). 6 Bertanggung jawab terhadap kualitas aktiva produktif kredit dan NPL atas seluruh kredit yang termasuk dalam portfolio teamnya. |

3. *Job Portfolio* (Portofolio Jabatan)

Portofolio untuk jabatan *SME Manager* di BII terbagi menjadi beberapa kategori yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.7 *Job Portfolio SME Manager*

| SME MANAGER | | | | | | |
|-------------|------------------|---------|--------|--------------------|---------|---------|
| AO | NTB | NEW | LOAN | FX & TRADE | SPECIAL | PPS |
| WEIGHT | | PLAFOND | GROWTH | | MENTION | |
| Type | 5% | 25% | 50% | 10% | 5% | 5% |
| A,B,C | 120% x Target AO | | | Branch Achievement | target* | target* |
| | 5% | NO CAP | -20% | NO CAP | -5% | -5% |

Untuk keterangan dari tabel diatas dapat dilihat pada tabel 3.4.

3.2.2 Identifikasi Kompetensi yang Dibutuhkan

Pada tahap ini dilakukan identifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan *Account Officer (AO)* dan *SME Manager*. Pengidentifikasi kompetensi terbagi menjadi indentifikasi kompetensi teknis dan *behavior*.

3.2.2.1 Identifikasi Kompetensi Teknis

Metode pengumpulan dan pengolahan data dilakukan dengan tahapan :

1. Pengumpulan daftar kompetensi

Daftar kompetensi ini didapatkan berasal dari berbagai referensi, seperti *McClelland Competency Dictionary*, *Spencer Competency Dictionary*, dan *competency guide* BII dan MayBank. Daftar kompetensi ini merupakan stimulus bagi para *expert* untuk menentukan kompetensi yang dibutuhkan. Daftar kompetensi yang dikumpulkan adalah untuk kompetensi spesifik *behavior* dan teknis.

2. Melakukan *brainstorm* dengan para *expert*

Expert yang menjadi sumber informasi untuk menentukan kompetensi apa saja yang dibutuhkan jabatan *Account Officer (AO)* dan *SME Manager* adalah mereka yang dianggap ahli mengenai kompetensi . Pada penelitian ini dipilih *expert* yang berasal dari *Human Capital* BII bagian *Performance* dan *Competency Management*. Pemilihan *expert* dengan pertimbangan akan

wawasan yang dimiliki, keterkaitan dengan bidang pekerjaan, pengalaman kerja di bidang tersebut, dan ketersediaan waktu. Menurut metode JCA, tidak ada jumlah responden minimum yang terbukti secara empiris mampu memberikan penilaian yang objektif. Berikut ini para *expert* yang digunakan dalam penelitian ini :

Tabel 3.8 Data *Expert*

| Expert | Jabatan | Pengalaman di bidang sejenis |
|---------------|---|-------------------------------------|
| 1 | Performance and Competency Manager divisi Human Capital | 7 tahun |
| 2 | Performance and Competency Officer divisi Human Capital | 3,5 tahun |
| 3 | Performance and Competency Officer divisi Human Capital | 3 tahun |

Pada tahap ini peneliti dan *expert* menentukan kompetensi yang sesuai dan setelah itu mendefinisikan level indikator dari kompetensi tersebut. Proses pendefinisian kompetensi ini dilakukan dengan metode *levelling*. Selanjutnya juga ditentukan level minimum untuk memegang jabatan tersebut. Kompetensi BII menggunakan metode *levelling* dimana skala persyaratan kompetensi masing-masing jabatan akan berbeda-beda melihat kompleksitas pekerjaan dan tingkatan manajerial. Dalam melakukan pengukuran kompetensi, yang diamati adalah kriteria/standar yang tertera pada masing-masing skala dan definisi kompetensi. Secara umum, uraian skala kompetensi dari 1 sampai 5 adalah :

1. *Introductory/ Basic Awareness*

Memahami tujuan/maksud dasar suatu kompetensi, mengetahui hal-hal mendasar yang berkaitan dengan bidang kerjanya

2. *Basic Practioner*

Dapat mengimplementasikan / mengaplikasikan suatu kompetensi (perilaku, pengetahuan atau *skill*) sesuai prosedur.

3. *Intermediate Practioner*

Dapat mengimplementasikan / mengaplikasikan suatu kompetensi (perilaku, pengetahuan atau *skill*) secara kuat dan baik.

4. *Advanced Practitioner*

Terdepan dalam penguasaan di aspek-aspek spesifik dari suatu kompetensi (perilaku, pengetahuan atau *skill*), memberikan pengaruh/manfaat secara luas di unit kerjanya.

5. *Consultant*

Ahli di seluruh aspek dari suatu kompetensi (perilaku, pengetahuan atau *skill*), diakui oleh pihak internal / eksternal BII, memberikan pengaruh atau manfaat secara luas di organisasi.

3. Membuat kuesioner tahap 1

Kuesioner tahap 1 berisi daftar kompetensi teknis yang telah dipilih beserta level kompetensi yang dianggap relevan untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer* (AO). Pemilihan dilakukan oleh peneliti dan para *expert* dengan stimulus yang berasal dari *referensi* daftar kompetensi yang ada. Daftar kompetensi berasal dari kamus LOMA competency. Kamus Spencer & Spencer, dan kamus kompetensi BII terdahulu.

Tujuan pembuatan kuesioner ini adalah untuk mengetahui tingkat kepentingan dari kompetensi teknis yang telah ditentukan untuk jabatan *Account Officer* (AO) dan *SME Manager*. Selain itu juga untuk memastikan kembali hasil wawancara yang sudah dilakukan apakah sesuai dengan kenyataan di lapangan (validasi). Selain itu, validasi juga dilakukan pada atasan pemegang jabatan *SME Manager* dan *Account Officer* (AO).

Selanjutnya, kuesioner ini akan disebarakan kepada para pemegang jabatan *Account Officer* (AO) dan *SME Manager* di kantor-kantor cabang BII. Pada kuesioner, responden diminta memberikan penilaian (skala) tingkat kepentingan pada daftar kompetensi yang ditawarkan. Kuesioner ini disebarakan ke 30 pemegang jabatan *Account Officer* (AO) dari total 40 *Account Officer* (AO) dan 10 pemegang jabatan *SME Manager* dari 19 *SME Manager* yang ada di di wilayah regional DKI Jakarta.

Skala yang digunakan adalah skala Likert (1-5) dengan deskripsi masing-masing skala sebagai berikut :

Tabel 3.9 Tingkat Kepentingan

| Tingkat kepentingan / <i>importance</i> (I) | |
|---|---|
| 5 | Kritikal (Tanpa aktivitas ini, pekerjaan tidak mungkin dilakukan) |
| 4 | Sangat penting (Tanpa aktivitas ini, pekerjaan sulit (tetapi tidak mustahil) dilakukan) |
| 3 | Penting (Aktivitas ini membuat perbedaan pada hasil pekerjaan) |
| 2 | Cukup penting (Aktivitas ini cukup membantu dalam menyelesaikan pekerjaan, namun tidak menjadi beresiko jika tidak dilakukan) |
| 1 | Tidak penting (Aktivitas mempunyai pengaruh yang sedikit/tidak sama sekali pada keseluruhan pekerjaan) |

4. Melakukan pengolahan data kuesioner tahap 1

Setelah disebarakan kuesioner, maka dilakukan pengolahan data dengan mencari nilai rata-rata dari tingkat kepentingan yang diberikan setiap responden pada setiap kompetensi teknis yang ada sesuai prinsip skala Likert. Peneliti dan *expert* menetapkan kompetensi untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer* yang terpilih menurut responden harus mempunyai skor rata-rata minimum I (*Importance*) untuk kompetensi teknis diatas rata-rata dari seluruh data yang didapatkan. Berikut ini adalah kompetensi terpilih dan nilai rata-rata I dari masing-masing kompetensi :

Tabel 3.10 Kompetensi Terpilih Teknis *SME Manager*

| Kompetensi Terpilih <i>SME Manager</i> | | Rata-rata Nilai I |
|--|---|-------------------|
| Technical | | |
| 1 | Product / Layanan BII | |
| | <u>I. Produk Kredit</u> | |
| | a. Kredit Usaha (Small Medium Enterprise - SME, Commercial Banking, Emerging Business - EB) - Pengetahuan Credit Memorandum Bulletin | 4,60 |
| | b. Kartu Kredit | 3,90 |
| | <u>II. Produk Trade</u> | |
| | a. Letter of Credit (LC), fasilitas LC online | 3,90 |
| | b. Bank Garansi (BG), fasilitas BG online | 4,00 |
| | c. Foreign Exchange | 3,60 |
| | <u>III. Produk Funding</u> | |
| | a. Tabungan | 3,80 |
| | b. Rekening koran | 3,60 |
| | c. Deposito | 3,60 |

Tabel 3.10 Kompetensi Terpilih Teknis SME *Manager* (sambungan)

| Kompetensi Terpilih SME Manager | | Rata-rata Nilai I |
|---|--|-------------------|
| Technical | | |
| IV. Service | | |
| a. Warkat | | 3,60 |
| b. Domestic Remittance | | 3,60 |
| 2. Regulatory | | |
| I. SOP | | |
| a. SOP Exception Handling | | 4,20 |
| II. SE / Memo | | |
| a. Perubahan bunga Kredit dan tarif yang dikenakan pada SME & Commercial | | 4,00 |
| b. Perubahan suku bunga Tabungan, deposito | | 4,50 |
| c. Regulasi KYC/AML | | 3,80 |
| III. SLI | | |
| a. SLI SME & Commercial (AO, Appraisal, Komite Kredit - Risk, Legal, CAC, CPC, dsb) | | 4,40 |
| b. SLI Litigation SMEC | | 3,70 |
| 3 | Analisa Keuangan - Menganalisa laporan keuangan | 4,60 |
| 4 | Analisa Resiko - Mengidentifikasi dan meminimalisir fraud dan indikasi penipuan di pekerjaan tim | 3,90 |
| 5 | Pengoperasian DBDS (Digital Branch Delivery System) | 3,90 |
| 6 | Benchmark - Memahami produk kompetitor untuk mengarahkan strategi penjualan tim | 3,60 |
| 7 | Analisa Taksasi - Pengetahuan mendasar mengenai prosedur kerja taksasi | 4,00 |
| 8 | Market Outlook - Menganalisa pasar untuk menentukan kebijakan/strategi di Unit Kerja | 3,70 |

Tabel 3.11 Kompetensi Terpilih Teknis AO

| Kompetensi Terpilih Account Officer | | Rata-rata Nilai I |
|---|--|-------------------|
| Technical | | |
| 1 Product / Layanan BII | | |
| I. Produk Kredit | | |
| a. Kredit Usaha (Small Medium Enterprise - SME, Commercial Banking, Emerging Business - EB) | | 4,47 |
| b. Kartu Kredit | | 3,43 |
| II. Produk Trade | | |
| a. Letter of Credit (LC), fasilitas LC online | | 3,87 |
| b. Bank Garansi (BG), fasilitas BG online | | 4,07 |
| c. Foreign Exchange (Forex), fasilitas FX line | | 3,43 |
| III. Produk Funding | | |
| a. Tabungan | | 3,47 |
| b. Rekening koran (giro) | | 3,60 |
| c. Deposito | | 3,57 |
| IV. Service | | |
| a. Warkat (cheque, bilyet giro) | | 3,43 |
| b. Domestic Remittance / Pengiriman Uang Dalam Negeri (Kliring, Real Time Gross Settlement) | | 3,47 |
| 2 Regulatory | | |
| I. SOP | | |
| a. SOP Exception Handling | | 3,67 |
| b. Credit Memorandum Buletin | | 4,60 |
| II. SE / Memo | | |
| a. Perubahan bunga Kredit dan tarif yang dikenakan pada SME & Commercial | | 4,53 |
| b. Perubahan suku bunga Tabungan, deposito | | 3,90 |
| c. Regulasi KYC/AML | | 3,50 |
| III. SLI | | |
| a. SLI SME & Commercial (AO, Appraisal, Komite Kredit - Risk, Legal, CAC, CPC, dsb) | | 3,80 |
| b. SLI Litigation SMEC | | 3,43 |

Tabel 3.11 Kompetensi Terpilih Teknis AO (sambungan)

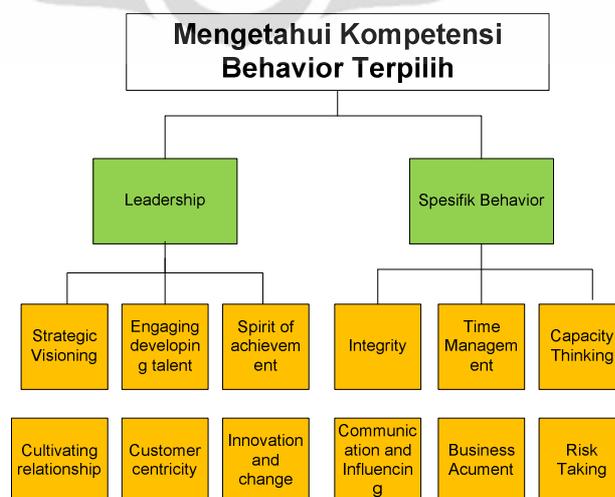
| Kompetensi Terpilih Account Officer | | Rata-rata Nilai I |
|-------------------------------------|--|-------------------|
| Technical | | |
| 3 | Analisa Resiko - Mengidentifikasi dan meminimalisir fraud dan indikasi penipuan | 4,30 |
| 4 | Analisa Keuangan - Menganalisa laporan keuangan | 4,63 |
| 5 | Pengoperasian DBDS (Digital Branch Delivery System) | 4,33 |
| 6 | Benchmark - Memahami produk kompetitor sejenis dan suku bunga / rate yang ditawarkan | 3,63 |
| 7 | Analisa Taksasi - Pengetahuan mendasar mengenai prosedur kerja taksasi | 3,63 |
| 8 | Market Outlook - Mengetahui sektor pasar yang sedang berkembang | 3,53 |

3.2.2.2 Identifikasi Kompetensi *Behavior*

Tahapan yang dilakukan dalam pengumpulan daftar kompetensi *Behavior* dan *brainstorm* dengan para *expert* sama dengan identifikasi kompetensi teknis pada bagian 3.2.2.1. Selanjutnya kompetensi-kompetensi *behavior* yang telah teridentifikasi dipilih dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

3.2.2.2.1 Metode Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada tahap ini dilakukan perbandingan berpasangan (*pair wise comparison*) menggunakan AHP antara masing-masing kompetensi *behavior* yang ada untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer* (AO). Hal ini dilakukan untuk mengetahui bobot masing-masing kompetensi tersebut yang selanjutnya akan diprioritaskan menjadi 6 kompetensi dengan bobot tertinggi untuk jabatan *Account Officer* dan 8 kompetensi untuk jabatan *SME Manager*. Berikut ini adalah model hirarki untuk mengetahui kompetensi *behavior* terpilih :

Gambar 3.3 Hirarki Pemilihan Kompetensi *Behavior*

Pada tahap ini pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tahap 2. Kuesioner tahap 2 ini bertujuan untuk memilih kompetensi yang sesuai dengan kriteria perusahaan. Melalui kuesioner tahap 2 ini, responden diminta untuk membandingkan secara berpasangan tingkat atau bobot kontribusi dari setiap kompetensi *behavior* untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer* (AO). Responden disini adalah penilaian dari para *expert* atau dapat dikatakan mereka yang ahli mengenai kompetensi perusahaan. Pada kuesioner tahap 2 ini dipilih *expert* yang sama dalam pembuatan kuesioner tahap 1 seperti terlihat pada tabel 3.6. Pembobotan untuk *expert* adalah berbeda sesuai dengan penilaian peneliti berdasarkan kriteria lama bekerja di bidang tersebut.

3.2.2.2.2 Pengumpulan Data

Pada tahap ini, data penilaian yang dikumpulkan adalah penilaian secara berpasangan kontribusi dari setiap kompetensi *behavior* untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer* (AO).

3.2.2.2.3 Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dalam dua tahap yaitu :

1. Memasukan data masing-masing *expert* sebagai input untuk pengolahan dan rasio inkonsistensinya menggunakan Expert Choice 2000.
2. Menghitung prioritas kompetensi dengan menghitung bobot akhir dari masing-masing *expert*.

Matrix perbandingan berpasangan dan rasio konsistensi untuk setiap kompetensi *behavior* untuk jabatan *SME Manager* dan AO terlihat pada bagian lampiran. Matriks perbandingan berpasangan tersebut merupakan input pengolahan data dengan menggunakan Expert Choice 2000. Hasil pengolahan data dengan menggunakan Expert Choice 2000 adalah prioritas dari setiap kompetensi *behavior* serta rasio konsistensi setiap matriks perbandingan berpasangan. Berikut hasil pengolahan data :

1. Hasil Pengolahan data jabatan *SME Manager*

Output bobot masing-masing kompetensi untuk setiap *expert* menggunakan Expert Choice 2000 terlihat pada gambar 3.4. Untuk mendapatkan bobot global

maka bobot lokal masing-masing *expert* dikalikan dengan bobot lokal kriteria dan alternatif. Bobot lokal alternatif adalah bobot masing-masing kompetensi. Bobot lokal kriteria adalah bobot untuk kriteria *leadership* dan *specific Behavior*. Bobot global adalah bobot akhir untuk masing-masing kompetensi setelah dikalikan dengan bobot lokal kriteria, alternatif, dan *expert*. Hal ini berlaku untuk semua pengolahan data AHP pada penelitian ini.

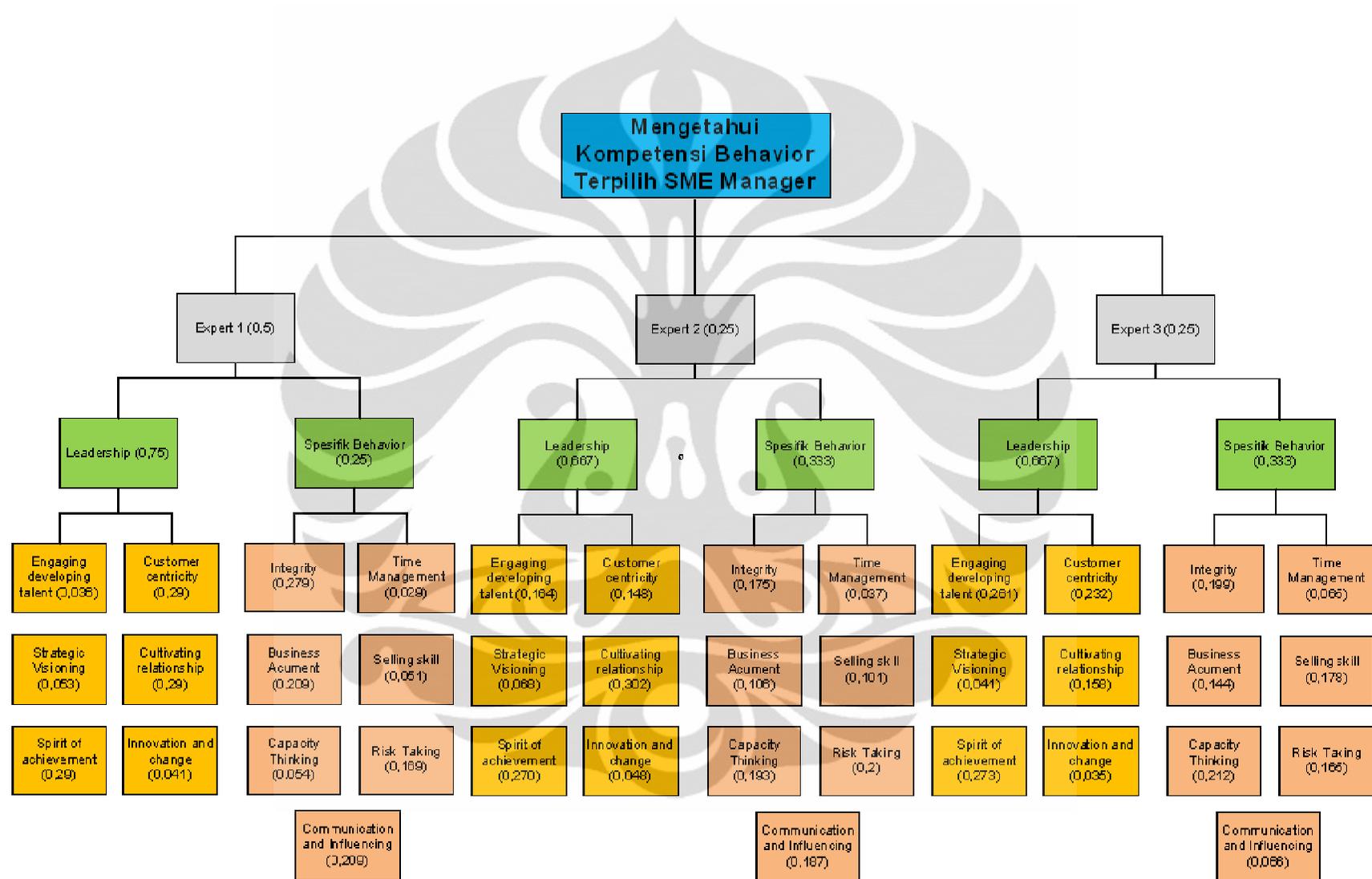
Tabel 3.12 Perhitungan Bobot Global Kompetensi Terpilih *Behavior SME Manager*

| No | Kompetensi | Expert | | | Bobot Global |
|--------------------------|-------------------------------|--------|--------|--------|--------------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| leadership | | | | | |
| 1 | Strategic Visioning | 0,0199 | 0,0113 | 0,0068 | 0,0381 |
| 2 | Engaging Developing Talent | 0,0135 | 0,0273 | 0,0435 | 0,0844 |
| 3 | Spirit of Achievement | 0,1088 | 0,0450 | 0,0455 | 0,1993 |
| 4 | Customer Centricity | 0,1088 | 0,0247 | 0,0387 | 0,1721 |
| 5 | Cultivating Relationship | 0,1088 | 0,0504 | 0,0263 | 0,1855 |
| 6 | Innovation and Change | 0,0154 | 0,0080 | 0,0058 | 0,0292 |
| Specific Behavior | | | | | |
| 1 | Integrity | 0,0349 | 0,0146 | 0,0164 | 0,0659 |
| 2 | Time Management | 0,0036 | 0,0031 | 0,0054 | 0,0121 |
| 3 | Capacity Thinking | 0,0068 | 0,0161 | 0,0175 | 0,0403 |
| 4 | Risk Taking | 0,0211 | 0,0167 | 0,0136 | 0,0514 |
| 5 | Communication and Influencing | 0,0261 | 0,0156 | 0,0054 | 0,0471 |
| 6 | Business acument | 0,0261 | 0,0088 | 0,0094 | 0,0444 |
| 7 | Selling skill | 0,0064 | 0,0084 | 0,0147 | 0,0295 |

Sehingga kompetensi terpilih untuk jabatan *SME Manager* adalah :

Tabel 3.13 Kompetensi Terpilih *Behavior SME Manager*

| No | Kompetensi Terpilih | Bobot |
|----|-------------------------------|--------|
| 1 | Spirit of Achievement | 0,1993 |
| 2 | Cultivating Relationship | 0,1855 |
| 3 | Customer Centricity | 0,1721 |
| 4 | Engaging Developing Talent | 0,0844 |
| 5 | Integrity | 0,0659 |
| 6 | Risk Taking | 0,0514 |
| 7 | Communication and Influencing | 0,0471 |
| 8 | Business acument | 0,0444 |



Gambar 3.4 Output Bot Kompetensi Behavior Terpilih SME Manager

Tabel 3.14 Rasio Konsistensi Kompetensi Terpilih *Behavior* SME Manager

| No | Kompetensi | Expert | | |
|----|-------------------|--------|--------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Leadership | 0,0075 | 0,0133 | 0,0050 |
| 2 | Specific Behavior | 0,0100 | 0,0042 | 0,0067 |

Tabel diatas menunjukkan rasio konsistensi untuk kompetensi *Leadership* dan *Spesific Behavior* pada masing-masing *expert*.

2. Hasil Pengolahan data jabatan *Account Officer* (AO)

Output bobot masing-masing kompetensi untuk setiap *expert* menggunakan *Expert Choice* 2000 terlihat pada gambar 3.4.

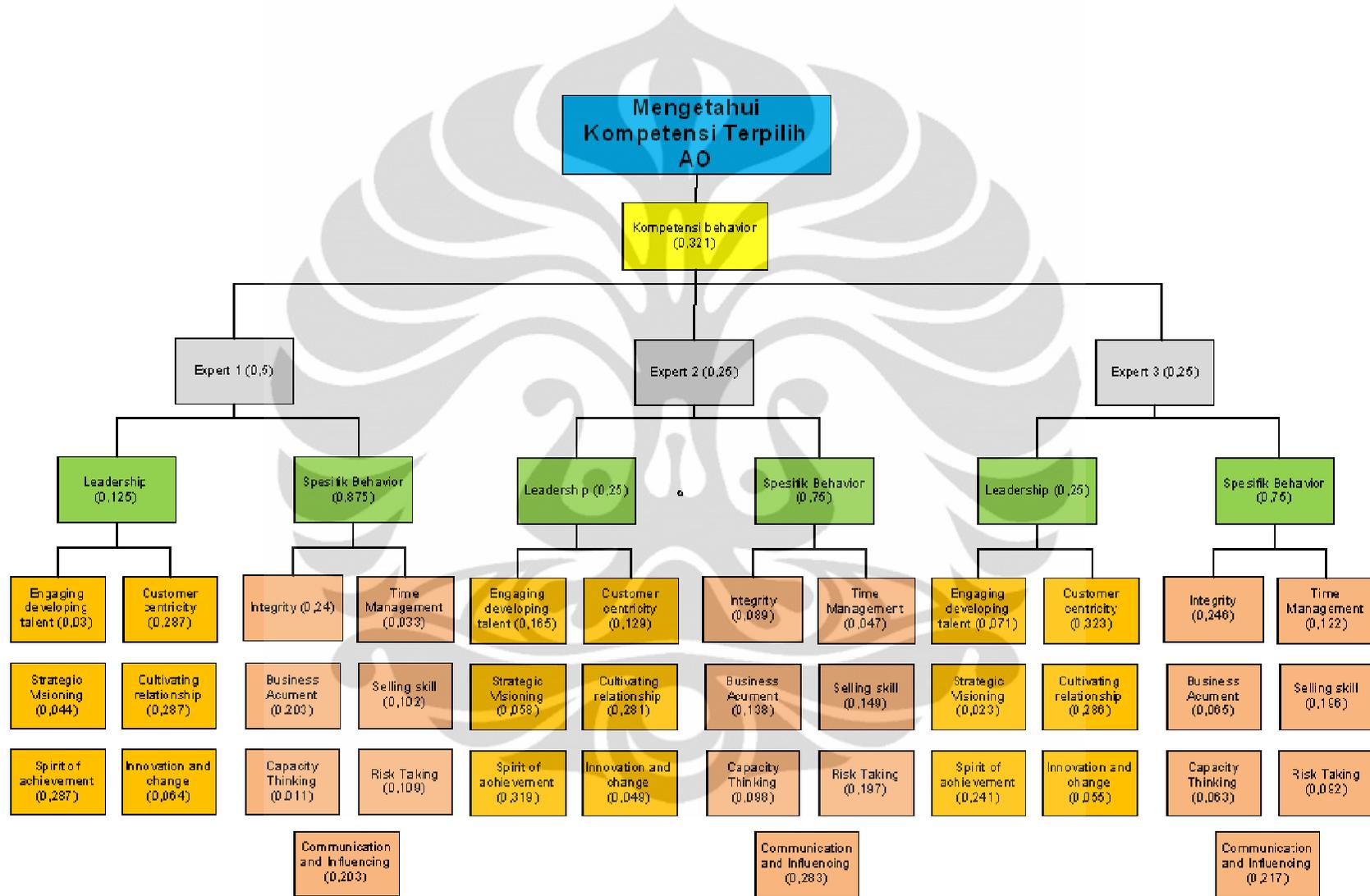
Tabel 3.15 Perhitungan Bobot Global Kompetensi Terpilih *Behavior* Account Officer

| No | Kompetensi | Expert | | | Bobot Global |
|--------------------------|-------------------------------|--------|--------|--------|--------------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| leadership | | | | | |
| 1 | Strategic Visioning | 0,0028 | 0,0036 | 0,0014 | 0,0078 |
| 2 | Engaging Dveloping Talent | 0,0019 | 0,0103 | 0,0044 | 0,0166 |
| 3 | Spirit of achievement | 0,0179 | 0,0199 | 0,0151 | 0,0529 |
| 4 | Customer Centricity | 0,0179 | 0,0008 | 0,0202 | 0,0389 |
| 5 | Cultivating Relatonship | 0,0179 | 0,0176 | 0,0179 | 0,0534 |
| 6 | innovation and Change | 0,0040 | 0,0031 | 0,0034 | 0,0105 |
| Specific Behavior | | | | | |
| 1 | Integrity | 0,1050 | 0,0167 | 0,0461 | 0,1678 |
| 2 | Time Management | 0,0144 | 0,0088 | 0,0229 | 0,0461 |
| 3 | Capacity Thingking | 0,0481 | 0,0184 | 0,0118 | 0,0783 |
| 4 | Risk taking | 0,0477 | 0,0369 | 0,0173 | 0,1019 |
| 5 | Communication and Influencing | 0,0888 | 0,0531 | 0,0407 | 0,1826 |
| 6 | Business acument | 0,0888 | 0,0259 | 0,0122 | 0,1269 |
| 7 | Selling Skill | 0,0446 | 0,0279 | 0,0368 | 0,1093 |

Sehingga kompetensi terpilih untuk jabatan *Account Officer* (AO) adalah :

Tabel 3.16 Kompetensi Terpilih *Behavior* Account Officer

| No | Kompetensi Terpilih | Bobot |
|----|-------------------------------|--------|
| 1 | Communication and Influencing | 0,1826 |
| 2 | Integrity | 0,1678 |
| 3 | Business acument | 0,1269 |
| 4 | Selling Skill | 0,1093 |
| 5 | Risk taking | 0,1019 |
| 6 | Capacity Thingking | 0,0783 |



Gambar 3.5 Output Bobot Kompetensi Behavior Terpilih Account Officer

Untuk rasio konsistensi Kompetensi Terpilih *Behavior Account Officer* (AO) terlihat pada tabel berikut :

Tabel 3.17 Rasio Konsistensi Kompetensi Terpilih *Behavior Account Officer* (AO)

| No | Kompetensi | Expert | | |
|----|-------------------|--------|--------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Leadership | 0,0038 | 0,0038 | 0,0044 |
| 2 | Specific Behavior | 0,0350 | 0,0169 | 0,0075 |

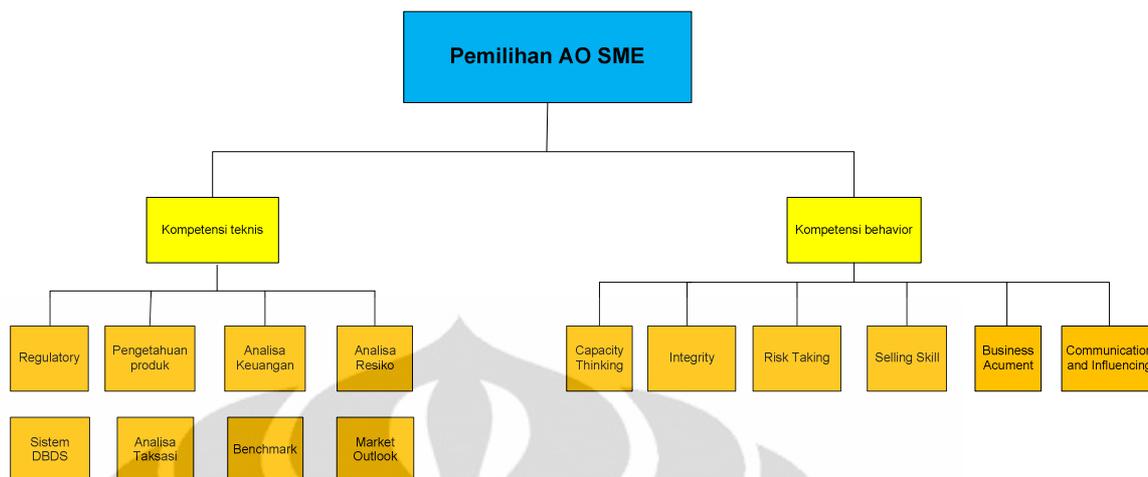
Tabel diatas menunjukkan rasio konsistensi untuk kompetensi *Leadership* dan *Spesific Behavior* pada masing-masing *expert*.

3.2.3 Penentuan Bobot Kompetensi Teknis dan *Behavior*

Pada subbab 3.2.2 peneliti telah mendapatkan kompetensi terpilih teknis dan *behavior*. Selanjutnya akan dilakukan pembobotan masing-masing kompetensi teknis dan *behavior*. Pembobotan ini bertujuan untuk mengetahui bobot masing-masing kompetensi yang nantinya akan digunakan sebagai dasar penilaian dalam *Job Assesment Form* untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer*. Secara hirarki maka akan dicari bobot kompetensi teknis dan *behavior* seperti di bawah ini :



Gambar 3.6 Hirarki Pemilihan *SME Manager*



Gambar 3.7 Hirarki Pemilihan *Account Officer*

3.2.3.1 Penentuan Bobot Kriteria

3.2.3.1.1 Metode Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada tahap ini dilakukan perbandingan berpasangan (*pair wise comparison*) menggunakan AHP antara kriteria teknis dan *behavior* yang ada untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer (AO)*. Hal ini dilakukan untuk mengetahui bobot masing-masing kriteria tersebut. Berikut ini adalah model *hirarki* untuk mengetahui bobot kriteria teknis dan *behavior* untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer (AO)* :



Gambar 3.8 Hirarki Pembobotan Kriteria teknis dan *Behavior*

Pada tahap ini pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tahap 3. Melalui kuesioner tahap 3 ini, responden diminta untuk membandingkan secara berpasangan tingkat atau bobot kontribusi dari setiap kompetensi *behavior* untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer (AO)*.

Responden disini adalah penilaian dari para *expert* atau dapat dikatakan mereka yang ahli mengenai kompetensi perusahaan. Pada kuesioner tahap 3 ini dipilih *expert* yang sama dalam pembuatan kuesioner tahap 2. Pembobotan untuk *expert* adalah berbeda sesuai dengan penilaian peneliti berdasarkan kriteria lama bekerja di bidang tersebut.

3.2.3.1.2 Pengumpulan Data

Pada tahap ini, data penilaian yang dikumpulkan adalah penilaian secara berpasangan kriteria teknis dan *behavior* untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer (AO)*.

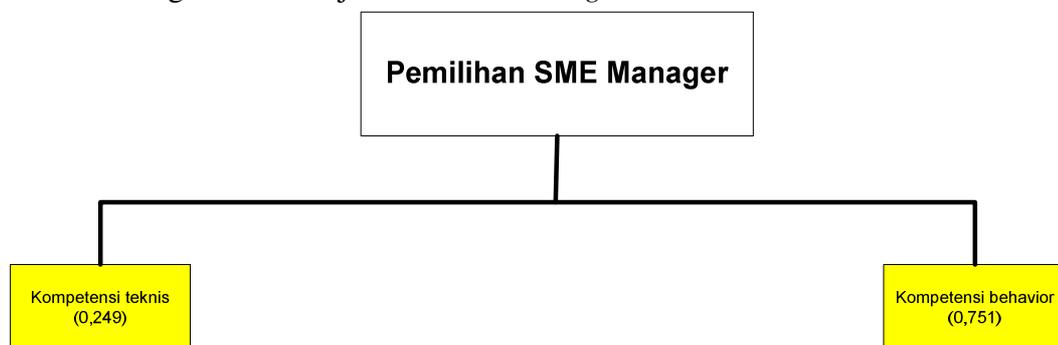
3.2.3.1.3 Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dalam dua tahap yaitu :

1. Memasukan data masing-masing *expert* sebagai input untuk pengolahan dan rasio inkonsistensinya menggunakan Expert Choice 2000.
2. Menghitung prioritas kompetensi dengan menghitung bobot akhir dari masing-masing *expert*.

Matriks perbandingan berpasangan dan rasio konsistensi untuk setiap kriteria teknis dan *behavior* untuk jabatan *SME Manager* dan AO SME terlihat pada lampiran. Matriks perbandingan berpasangan tersebut merupakan input pengolahan data dengan menggunakan Expert Choice 2000. Hasil pengolahan data dengan menggunakan Expert Choice 2000 adalah prioritas dari setiap kompetensi serta rasio inkonsistensi setiap matriks perbandingan berpasangan. Berikut hasil pengolahan data :

1. Hasil Pengolahan data jabatan *SME Manager*



Gambar 3.9 Output Bobot Kriteria *SME Manager*

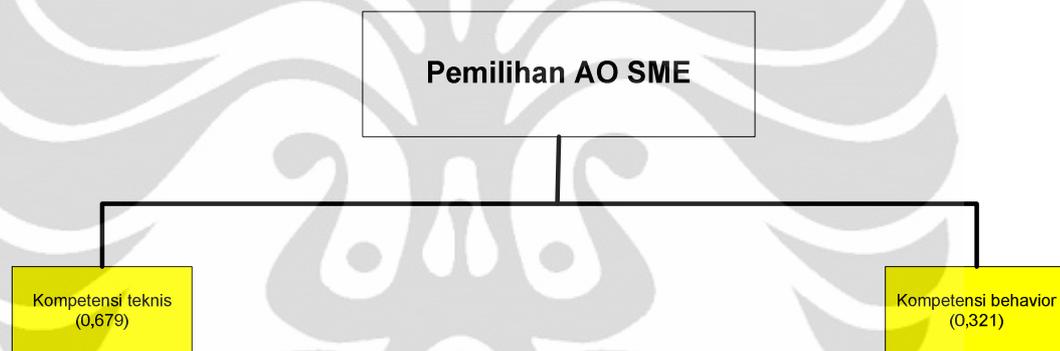
Gambar 3.9 menunjukkan output dari masing-masing kompetensi teknis dan behavior yang didapatkan dari perhitungan di bawah ini :

Tabel 3.18 Perhitungan Bobot Global Kriteria *SME Manager*

| No | Kompetensi | Expert | | | Bobot |
|----|------------|--------|--------|--------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| 1 | Teknis | 0,1250 | 0,0825 | 0,0418 | 0,2493 |
| 2 | Behavior | 0,3750 | 0,1675 | 0,2083 | 0,7508 |

Rasio Konsistensi untuk kriteria teknis dan *Behavior SME Manager* adalah 0,0.

2. Hasil Pengolahan data jabatan AO SME



Gambar 3.10 Output Bobot Kriteria AO SME

Gambar 3.10 menunjukkan output dari masing-masing kompetensi teknis dan behavior yang didapatkan dari perhitungan di bawah ini :

Tabel 3.19 Perhitungan Bobot Global Kriteria AO SME

| No | Kompetensi | Expert | | |
|----|------------|--------|--------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Teknis | 0,4165 | 0,0625 | 0,2000 |
| 2 | Behavior | 0,0835 | 0,1875 | 0,0500 |

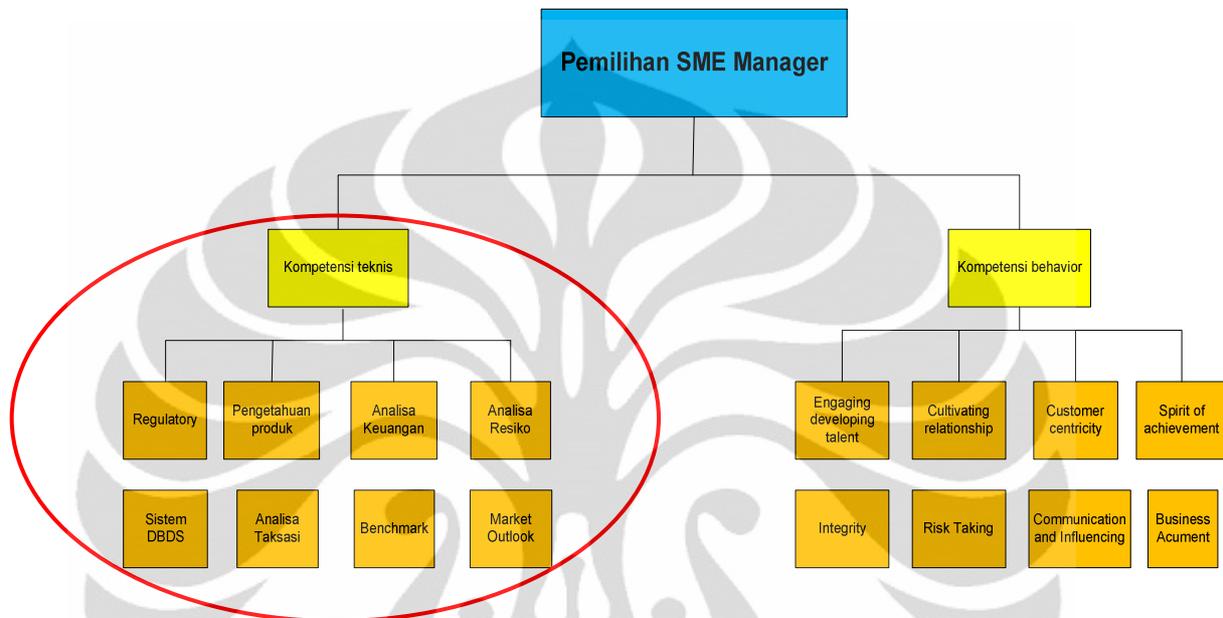
Rasio Konsistensi untuk kriteria teknis dan *behavior* AO SME adalah 0,0.

3.2.3.2 Penentuan Bobot Kompetensi Subkriteria teknis

3.2.3.2.1 Metode Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada tahap ini dilakukan perbandingan berpasangan (*pair wise comparison*) menggunakan AHP antara subkriteria kompetensi teknis yang ada

untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer (AO)*. Hal ini dilakukan untuk mengetahui bobot masing-masing kompetensi tersebut. Berikut ini adalah model hirarki untuk pengukuran bobot subkriteria kompetensi teknis jabatan *SME Manager* dan *Account Officer (AO)* :



Gambar 3.11 Hirarki Kompetensi Teknis Pemilihan *SME Manager*

Pada tahap ini pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tahap 3. Kuesioner tahap 3 bertujuan untuk menentukan bobot subkriteria teknis. Melalui kuesioner tahap 3 ini, responden diminta untuk membandingkan secara berpasangan tingkat atau bobot kontribusi dari setiap kompetensi teknis untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer (AO)*. Responden yang menjadi *expert* sama dengan kuesioner tahap 2 sebelumnya.

3.2.3.2.2 Pengumpulan Data

Pada tahap ini, data penilaian yang dikumpulkan adalah penilaian secara berpasangan kontribusi dari setiap kompetensi teknis untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer (AO)*.

3.2.3.2.3 Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dalam dua tahap yaitu :

1. Memasukan data masing-masing *expert* sebagai input untuk pengolahan dan rasio inkonsistensinya menggunakan Expert Choice 2000.
2. Menghitung prioritas kompetensi dengan menghitung bobot akhir dari masing-masing *expert*.

Matriks perbandingan berpasangan untuk setiap kompetensi teknis jabatan *SME Manager* dan *Account Officer* (AO) terdapat pada bagian lampiran. Matriks perbandingan berpasangan diatas merupakan input pengolahan data dengan menggunakan Expert Choice 2000. Hasil pengolahan data dengan menggunakan Expert Choice 2000 adalah bobot setiap kompetensi teknis serta rasio inkonsistensi setiap matriks perbandingan berpasangan. Matriks Perbandingan berpasangan setiap hirarki dapat diligat pada bagian lampiran.

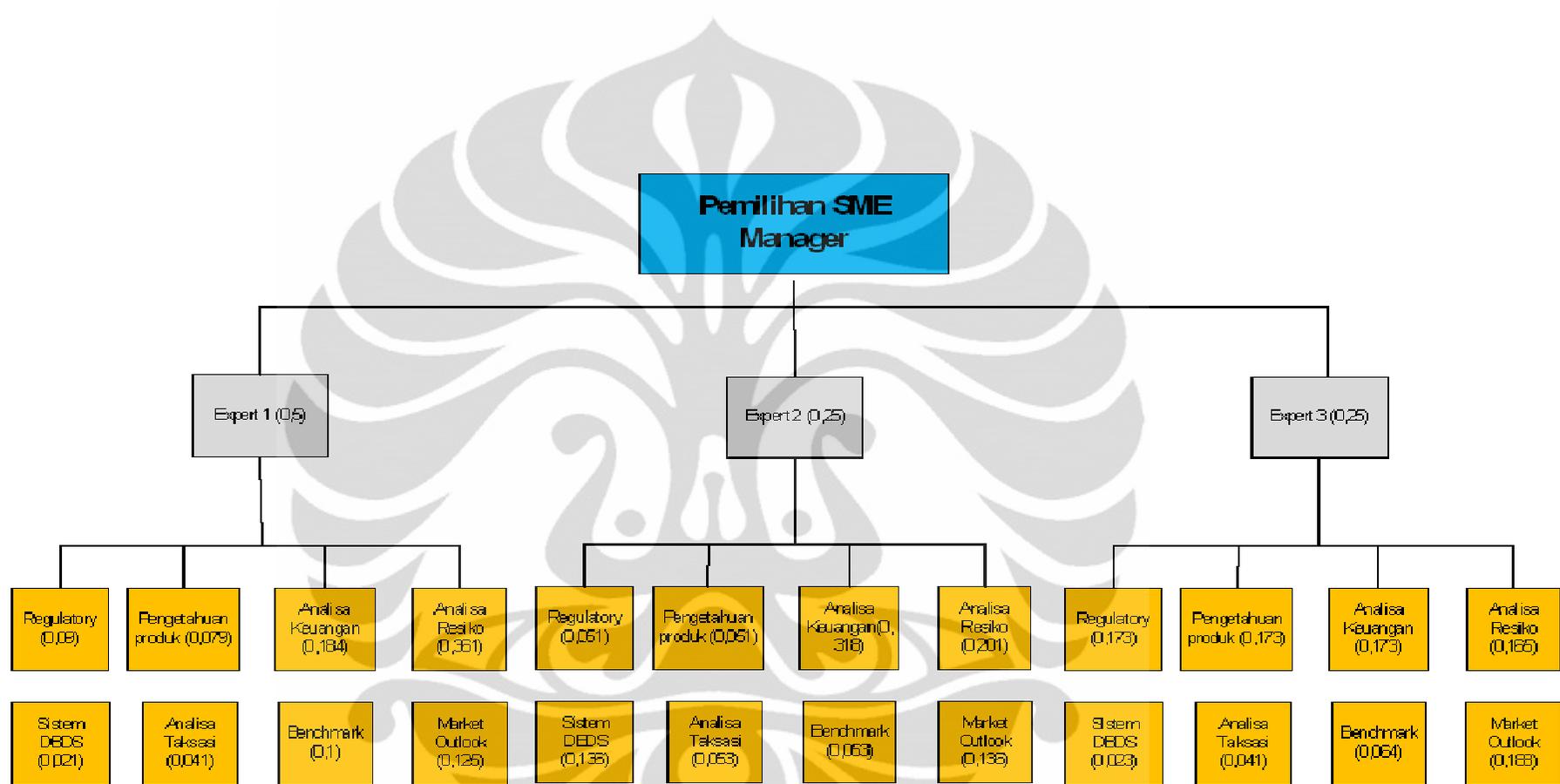
Berikut hasil pengolahan data untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer* (AO) :

1. Hasil Pengolahan data jabatan *SME Manager*

Output bobot masing-masing kompetensi untuk setiap *expert* menggunakan Expert Choice 2000 terlihat pada gambar 3.12.

Tabel 3.20 Perhitungan Bobot Global Kompetensi Teknis *SME Manager*

| No | Kompetensi | Expert | | | Bobot Global |
|----|-------------------------|--------|--------|--------|--------------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| 1 | Analisa Resiko | 0,1805 | 0,0503 | 0,0413 | 0,2720 |
| 2 | Analisa Keuangan | 0,0920 | 0,0795 | 0,0433 | 0,2148 |
| 3 | Market Outlook | 0,0625 | 0,0340 | 0,0470 | 0,1435 |
| 4 | Regulatory | 0,0450 | 0,0128 | 0,0433 | 0,1010 |
| 5 | Pengetahuan Produk | 0,0395 | 0,0128 | 0,0433 | 0,0955 |
| 6 | Benchmark | 0,0500 | 0,0133 | 0,0160 | 0,0793 |
| 7 | Pengetahuan sistem DBDS | 0,0105 | 0,0340 | 0,0058 | 0,0503 |
| 8 | Analisa Taksasi | 0,0205 | 0,0133 | 0,0103 | 0,0440 |



Gambar 3.12 Output bobot Kompetensi Teknis Pemilihan SME Manager

Sedangkan untuk rasio konsistensi kompetensi teknis jabatan *SME Manager* adalah :

Tabel 3.21 Perhitungan Rasio Konsistensi Global Kompetensi Teknis *SME Manager*

| No | Expert | Rasio Konsistensi |
|----|----------|-------------------|
| 1 | Expert 1 | 0,0450 |
| 2 | Expert 2 | 0,0025 |
| 3 | Expert 3 | 0,0100 |

2. Hasil Pengolahan data jabatan *Account Officer (AO)*

Output bobot masing-masing kompetensi teknis (Analisa keuangan, Analisa Resiko, Market Outlook, Regulatory, *Benchmark*, Pengetahuan produk, Pengetahuan Sistem DBDS, dan Analisa Taksasi) untuk setiap *expert* menggunakan *Expert Choice 2000* terlihat pada gambar 3.13 di bawah ini :

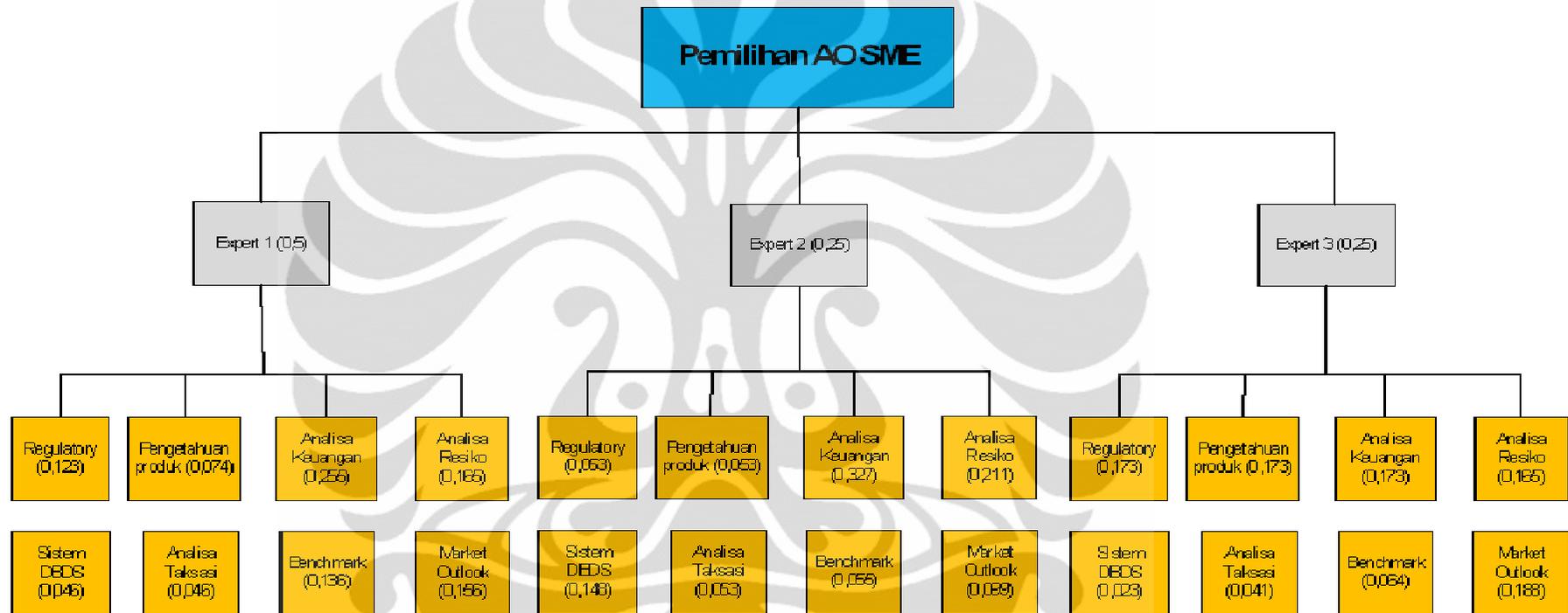
Tabel 3.22 Perhitungan Bobot Global Kompetensi Teknis *Account Officer (AO)*

| No | Kompetensi | Expert | | | Bobot |
|----|-------------------------|--------|--------|--------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| 1 | Analisa Keuangan | 0,1275 | 0,0818 | 0,0433 | 0,2525 |
| 2 | Analisa Resiko | 0,0825 | 0,0528 | 0,0413 | 0,1765 |
| 3 | Market Outlook | 0,0780 | 0,0248 | 0,0470 | 0,1498 |
| 4 | Regulatory | 0,0615 | 0,0133 | 0,0433 | 0,1180 |
| 5 | <i>Benchmark</i> | 0,0680 | 0,0138 | 0,0160 | 0,0978 |
| 6 | Pengetahuan Produk | 0,0370 | 0,0133 | 0,0433 | 0,0935 |
| 7 | Pengetahuan sistem DBDS | 0,0230 | 0,0370 | 0,0058 | 0,0658 |
| 8 | Analisa Taksasi | 0,0230 | 0,0133 | 0,0103 | 0,0465 |

Sedangkan untuk rasio konsistensi kompetensi teknis jabatan *Account Officer (AO)* adalah :

Tabel 3.23 Rasio Konsistensi Kompetensi Teknis *Account Officer (AO)*

| No | Expert | Rasio Konsistensi |
|----|----------|-------------------|
| 1 | Expert 1 | 0,0300 |
| 2 | Expert 2 | 0,0025 |
| 3 | Expert 3 | 0,0100 |

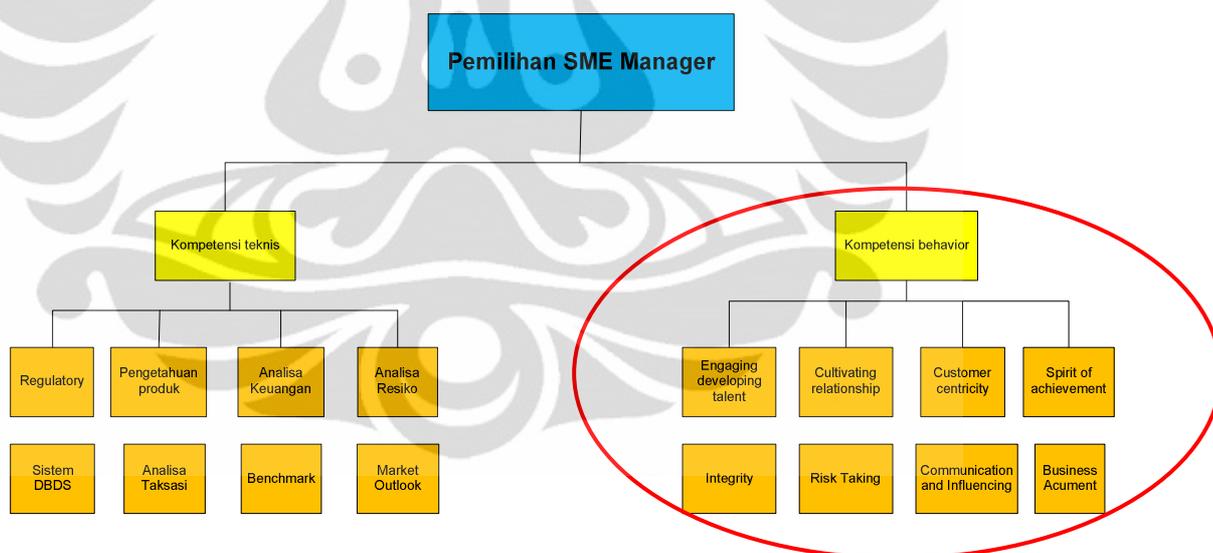


Gambar 3.13 Output bobot Kompetensi Teknis Pemilihan *Account Officer*

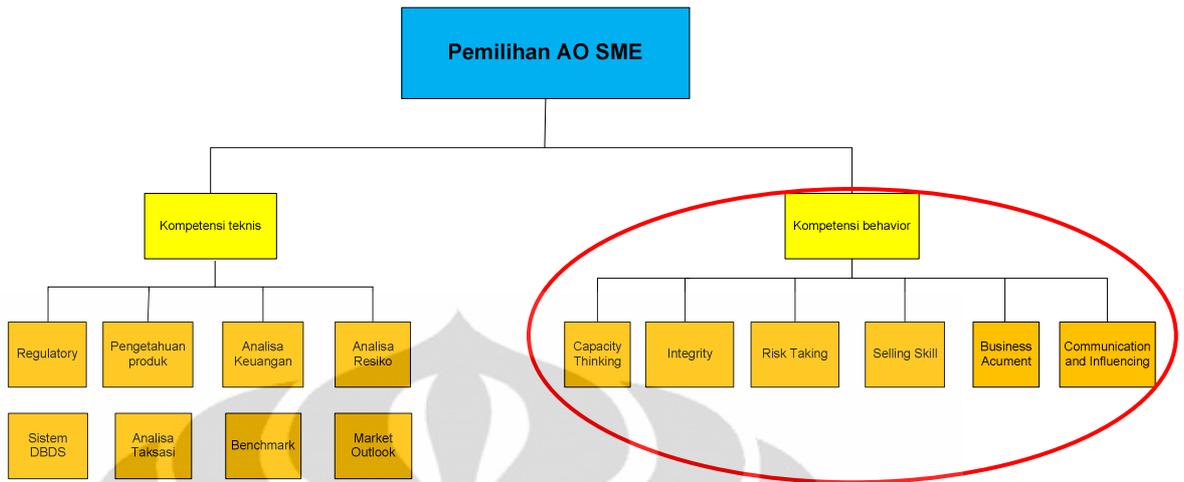
3.2.3.3 Penentuan Bobot Kompetensi Subkriteria *Behavior*

Pada tahap ini dilakukan perbandingan berpasangan (*pair wise comparison*) menggunakan AHP antara subkriteria kompetensi *behavior* yang ada untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer (AO)*. Hal ini dilakukan untuk mengetahui bobot masing-masing kompetensi *behavior* yaitu untuk kompetensi *engaging developing talent, cultivating relationship, customer centricity, spirit of achievement, integrity, risk taking, communication and influencing, dan business acument*. Model hirarki untuk pengukuran bobot subkriteria kompetensi teknis jabatan *SME Manager* dan *Account Officer (AO)* dapat dilihat pada gambar 3.14 dan gambar 3.15.

Perhitungan bobot kompetensi *behavior* menggunakan tahapan perhitungan yang sama dengan kompetensi teknis dengan menggunakan kuesioner yang sama yaitu kuesioner tahap 3. *Expert* yang digunakan dalam perhitungan ini juga *expert* yang sama seperti pada perhitungan sebelumnya.



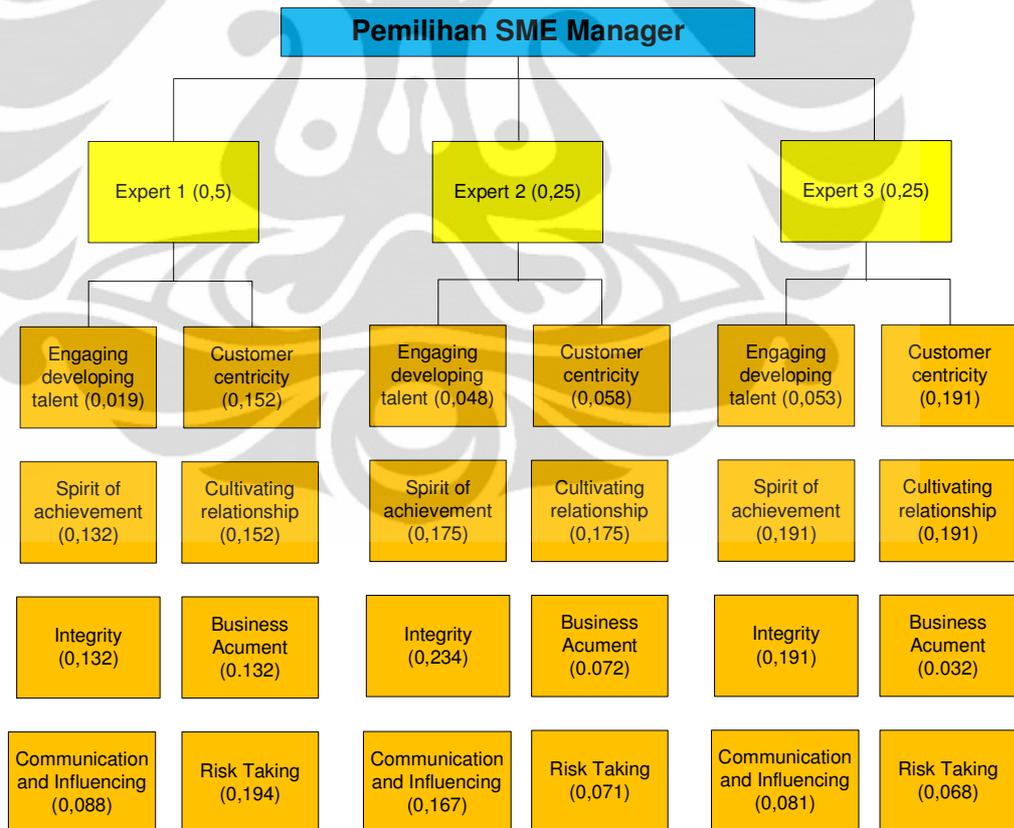
Gambar 3.14 Hirarki Kompetensi *Behavior* Pemilihan *SME Manager*



Gambar 3.15 Hirarki Kompetensi *Behavior* Pemilihan Account Officer

Berikut hasil perhitungan bobot kompetensi subkriteria *behavior* :

1. *SME Manager*



Gambar 3.16 Output Bobot Kompetensi Behavior *SME Manager*

Output diatas lalu ialah menjadi bobot global dengan perhitungan sebagai berikut:

Tabel 3.24 Perhitungan Bobot Global Kompetensi *Behavior SME Manager*

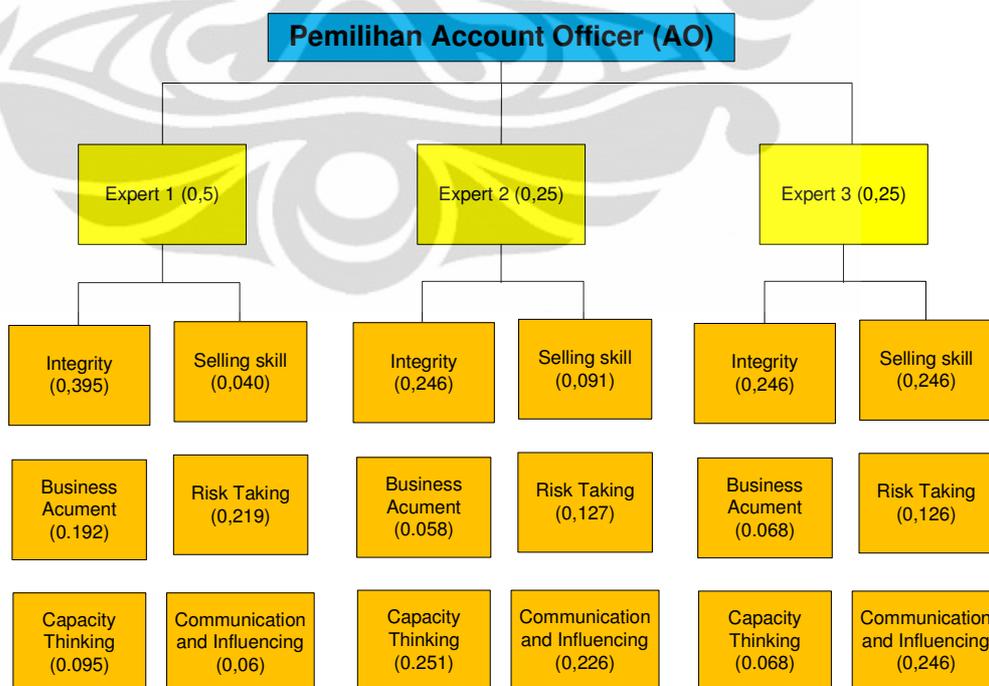
| No | Kompetensi | Expert | | | Bobot |
|----|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| 1 | Integrity | 0,0660 | 0,0585 | 0,0478 | 0,1723 |
| 2 | Cultivating Relationship | 0,0760 | 0,0438 | 0,0478 | 0,1675 |
| 3 | Spirit of Achievement | 0,0660 | 0,0438 | 0,0478 | 0,1575 |
| 4 | Customer Centricity | 0,0760 | 0,0145 | 0,0478 | 0,1383 |
| 5 | Risk Taking | 0,0970 | 0,0178 | 0,0170 | 0,1318 |
| 6 | Communication and Influencing | 0,0440 | 0,0418 | 0,0203 | 0,1060 |
| 7 | Business acument | 0,0660 | 0,0180 | 0,0080 | 0,0920 |
| 8 | Engaging Developing Talent | 0,0095 | 0,0120 | 0,0133 | 0,0348 |

Rasio Konsistensi untuk masing-masing *expert* adalah sebagai berikut :

Tabel 3.25 Rasio Konsistensi Kompetensi *Behavior SME Manager*

| No | Expert | Rasio Konsistensi |
|----|----------|-------------------|
| 1 | Expert 1 | 0,0500 |
| 2 | Expert 2 | 0,0100 |
| 3 | Expert 3 | 0,0200 |

2. Account Officer (AO)



Gambar 3.17 Output Bobot Kompetensi *Behavior Account Officer (AO)*

Output diatas lalu ialah menjadi bobot global dengan perhitungan sebagai berikut:

Tabel 3.26 Perhitungan Bobot Global Kompetensi *Behavior Account Officer* (AO)

| No | Kompetensi | Expert | | | Bobot |
|----|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| 1 | Integrity | 0,1975 | 0,0615 | 0,0615 | 0,3205 |
| 2 | Communication and Influencing | 0,0300 | 0,0565 | 0,0615 | 0,1480 |
| 3 | Risk taking | 0,1095 | 0,0318 | 0,0315 | 0,1728 |
| 4 | Business acument | 0,0960 | 0,0145 | 0,0170 | 0,1275 |
| 5 | Capacity Thingking | 0,0475 | 0,0628 | 0,0170 | 0,1273 |
| 6 | Selling Skill | 0,0200 | 0,0228 | 0,0615 | 0,1043 |

Rasio Konsistensi untuk masing-masing *expert* adalah sebagai berikut :

Tabel 3.27 Rasio Konsistensi Kompetensi *Behavior Account Officer* (AO)

| No | Expert | Rasio Konsistensi |
|----|----------|-------------------|
| 1 | Expert 1 | 0,0800 |
| 2 | Expert 2 | 0,0500 |
| 3 | Expert 3 | 0,0300 |

3.2.4 Pembuatan Peta Kompetensi dan *Job Assesment Form*

3.2.4.1 Peta Kompetensi

Peta kompetensi yang dihasilkan di penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel yang terdiri dari :

1. Definisi kompetensi
2. Level indikator untuk setiap kompetensi *behavior* dan teknis
3. Bobot untuk setiap kompetensi *behavior* terpilih

Berikut ini adalah peta kompetensi untuk jabatan *SME Manager* :

Tabel 3.28 Peta Kompetensi *SME Manager*

| Kompetensi Terpilih <i>SME Manager</i> | Level | Bobot |
|--|-------|--------------|
| A. Behavior | | 0,751 |
| 1. Engaging & Developing Talent (Growth) <i>Coaching dan mengembangkan orang lain/bawahan</i> | 3 | 0,035 |
| 2. Spirit of Achievement <i>Menetapkan standar kerja tim/bawahan</i> | 2 | 0,158 |
| 3. Cultivating Relationship (TEAMWORK) <i>Membangun network dengan seluruh unit dibawah Cabang/Unit Kerja</i> | 3 | 0,168 |

Universitas Indonesia

Tabel 3.28 Peta Kompetensi SME Manager (sambungan)

| Kompetensi Terpilih SME Manager | | Level | Bobot |
|--|---|-------|--------------|
| A. Behavior | | | 0,751 |
| 4. Customer Centricity (RELATIONSHIP BUILDING) <i>Meningkatkan kepuasan customer</i> | 2 | | 0,138 |
| 5. Integrity <i>Menjadi role model bagi bawahan dan orang lain dalam menunjukkan etika kerja dan etika bisnis</i> | 3 | | 0,172 |
| 6. Business Acument <i>Kemampuan melihat peluang untuk rencana bisnis jangka pendek</i> | 2 | | 0,092 |
| 7. Communication and Influencing <i>Kemampuan mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai yang diharapkan</i> | 4 | | 0,106 |
| 8. Risk Taking <i>Berani mengambil tindakan dengan resiko yang sudah di perhitungkan</i> | 2 | | 0,132 |
| B. Technical | | | 0,249 |
| 1. Product Knowledge | | | |
| Product / Layanan BII | | | 0,096 |
| I. Produk Kredit | | | 0,111 |
| a. Kredit Usaha (Small Medium Enterprise - SME, Commercial Banking, Emerging Business - EB) | 1 | | |
| b. Kartu Kredit | 3 | | |
| II. Produk Trade | | | |
| a. Letter of Credit (LC), fasilitas LC online | 3 | | |
| b. Bank Garansi (BG), fasilitas BG online | 3 | | |
| c. Foreign Exchange (Forex) | 1 | | |
| III. Produk Funding | | | |
| a. Tabungan, Rekening koran (giro) | 1 | | |
| b. Deposito | 1 | | |
| IV. Service | | | |
| a. Warkat (cheque, bilyet giro) | 1 | | |
| b. Domestic Remittance / Pengiriman Uang Dalam Negeri (Kliring, Real Time Gross Settlement) | 1 | | |
| 2. Regulatory | | | 0,101 |
| I. SOP | | | 0,167 |
| a. SOP Exception Handling | 3 | | |
| II. SE / Memo | | | |
| a. Perubahan bunga Kredit dan tarif yang dikenakan pada SME & Commercial | 1 | | |
| b. Perubahan suku bunga Tabungan, deposito | 3 | | |
| c. Regulasi KYC/AML | 2 | | |
| III. SLI | | | |
| a. SLI SME & Commercial (AO, Appraisal, Komite Kredit - Risk, Legal, CAC, CPC, dsb) | 3 | | |
| b. SLI Litigation SMEC | 3 | | |
| 3 Analisa Keuangan - Menganalisa laporan keuangan | 3 | | |
| 4 Analisa Resiko - Mengidentifikasi dan meminimalisir fraud dan indikasi penipuan di | 2 | | 0,272 |
| 5 Pengoperasian DBDS (Digital Branch Delivery System) | 2 | | 0,050 |
| 6 Benchmark - Memahami produk kompetitor untuk mengarahkan strategi penjualan tim | 3 | | 0,079 |
| 7 Analisa Taksasi - Pengetahuan mendasar mengenai prosedur kerja taksasi | 1 | | 0,044 |
| 8 Market Outlook - Menganalisa pasar untuk menentukan kebijakan/strategi di Unit Kerja | 3 | | 0,144 |

Berikut peta kompetensi untuk jabatan *Account Officer (AO)* :

Tabel 3.29 Peta Kompetensi *Account Officer (AO)*

| Kompetensi Terpilih <i>Account Officer</i> | | Level | Bobot |
|---|---|--------------|--------------|
| A. Behavior | | | 0,321 |
| 1. Integrity <i>Berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang dapat memberikan rasa keyakinan customer/orang</i> | 2 | 0,321 | |
| 2. Selling Skill (Presentation + Negotiation) <i>Kemampuan membangun hubungan penjual-pembeli ("buyer - seller relationship") sehingga mampu membangun kepercayaan dan loyalitas customer akan BII</i> | 2 | 0,105 | |
| 3. Risk Taking <i>Memahami resiko-resiko seputar pekerjaan</i> | 1 | 0,173 | |
| 4. Business Acument (entrepreneurial) <i>Kemampuan melihat peluang untuk rencana bisnis jangka pendek</i> | 2 | 0,128 | |
| 5. Communication and Influrncing <i>Kemampuan berbicara di depan orang banyak (pembicara, pengajar), dan mengelola audience</i> | 3 | 0,148 | |
| 6.Capacity Thinking <i>Kemampuan analisa terhadap suatu permasalahan/pekerjaan berdasarkan data dan informasi yang relevan sehingga dapat memetakan konsekuensi-konsekuensi dan dampak dari suatu analisa.</i> | 2 | 0,127 | |
| B. Technical | | | 0,679 |
| 1. Product Knowledge | | | |
| Product / Layanan BII | | | 0,094 |
| I. Produk Kredit | | | 0,111 |
| a. Kredit Usaha (Small Medium Enterprise - SME, Commercial Banking, Emerging Business - EB) | 1 | | |
| b. Kartu Kredit | 2 | | |
| II. Produk Trade | | | |
| a. Letter of Credit (LC), fasilitas LC online | 2 | | |
| b. Bank Garansi (BG), fasilitas BG online | 2 | | |
| c. Foreign Exchange (Forex), fasilitas FX line | 1 | | |
| III. Produk Funding | | | |
| a. Tabungan dan Rekening Koran | 1 | | |
| b. Deposito | 1 | | |
| IV. Service | | | |
| a. Warkat (cheque, bilyet giro) | 1 | | |
| b. Domestic Remittance / Pengiriman Uang Dalam Negeri (Kliring, Real Time Gross Settlement) | 1 | | |
| 2.Regulatory | | | 0,118 |
| I. SOP | | | 0,143 |
| a. SOP Exception Handling | 2 | | |
| b. Kredit Memorandum Buletin | 2 | | |
| II. SE / Memo | | | |
| a. Perubahan bunga Kredit dan tarif yang dikenakan pada SME & Commercial | 1 | | |
| b. Perubahan suku bunga Tabungan, deposito | 2 | | |
| c. Regulasi KYC/AML | 2 | | |
| III. SLI | | | |
| a. SLI SME & Commercial (AO, Appraisal, Komite Kredit - Risk, Legal, CAC, CPC, dsb) | 2 | | |
| b. SLI Litigation SMEC | 2 | | |
| 3 Analisa Resiko - Mengidentifikasi dan meminimalisir fraud dan indikasi penipuan | 1 | 0,253 | |
| 4 Analisa Keuangan - Menganalisa laporan keuangan | 3 | 0,177 | |
| 5 Pengoperasian DBDS (Digital Branch Delivery System) | 2 | 0,066 | |
| 6 Benchmark - Memahami produk kompetitor sejenis dan suku bunga / rate yang ditawarkan | 2 | 0,098 | |
| 7 Analisa Taksasi - Pengetahuan mendasar mengenai prosedur kerja taksasi | 2 | 0,047 | |
| 8 Market Outlook - Mengetahui sektor pasar yang sedang berkembang | 2 | 0,150 | |

3.2.4.2 Job Assesment Form

Tahap terakhir adalah merancang *Job Assesment Form* berbasis peta kompetensi yang telah dirumuskan sebelumnya. Pada tahap ini dilakukan pembobotan untuk setiap gap . Gap merupakan hasil pegurangan antar nilai dan batas kompetensi yang diharapkan untuk jabatan *SME Manager* dan *AO SME*. Setelah itu bobot setiap gap dikalikan dengan bobot kompetensi yang terdapat pada peta kompetensi. Perancangan *Job Assesment Form* terdapat pada Lampiran 15 dan Lampiran 16.

$$\text{Gap} = \text{Batas} - \text{Nilai} \quad (3.1)$$

Keterangan :

Batas = Level kompetensi yang diharapkan untuk jabatan tersebut

Nilai = Level kompetensi yang terdapat pada karyawan yang dinilai

Pembobotan Gap terbagi menjadi beberapa bagian tergantung batas / level kompetensi tersebut, yaitu :

1. Gap dengan Batas 1

Dengan skala level 1-5, maka batas 1 menghasilkan gap 4 (5-1) , 3 (4-1) , 2 (3-1), 1 (2-1) dan 0 (1-1). Masing- masing Gap akan dicari bobotnya dengan menggunakan AHP. Metode pengumpulan dan pengolahan data serta *expert* yang digunakan dalam perhitungan bobot adalah sama dengan perhitungan bobot sebelumnya.

2. Gap dengan Batas 2

Dengan skala level 1-5, maka batas 2 menghasilkan gap 3 (5-2) , 2 (4-2), 1 (3-2) dan 0 (2-2).

3. Gap dengan batas 3

Dengan skala level 1-5, maka batas 3 menghasilkan gap 2 (5-3), 1 (4-3) dan 0 (3-3).

4. Gap dengan Batas 4

Dengan skala level 1-5, maka batas 4 menghasilkan gap 1 (5-4) dan 0 (4-4).

Hasil bobot dari Gap dengan batas 1,2,3 dan 4 terlihat pada tabel berikut :

Tabel 3.30 Bobot Gap Batas 1,2,3 dan 4

| batas 1 | | | | | | batas 2 | | | | | |
|---------|-----|--------|--------|--------|--------------|---------|-----|--------|--------|--------|--------------|
| No | Gap | Expert | | | Bobot Global | No | Gap | Expert | | | Bobot Global |
| | | 1 | 2 | 3 | | | | 1 | 2 | 3 | |
| 1 | 0 | 0,0210 | 0,0090 | 0,0155 | 0,0455 | 1 | 0 | 0,0275 | 0,0235 | 0,0170 | 0,0680 |
| 2 | 1 | 0,0355 | 0,0220 | 0,0255 | 0,0830 | 2 | 1 | 0,0590 | 0,0365 | 0,0335 | 0,1290 |
| 3 | 2 | 0,0600 | 0,0318 | 0,0340 | 0,1258 | 3 | 2 | 0,1310 | 0,0673 | 0,0670 | 0,2653 |
| 4 | 3 | 0,1280 | 0,0803 | 0,0548 | 0,2630 | 4 | 3 | 0,2825 | 0,1228 | 0,1323 | 0,5375 |
| 5 | 4 | 0,2560 | 0,1070 | 0,1200 | 0,4830 | | | | | | |

| batas 3 | | | | | | batas 4 | | | | | |
|---------|-----|--------|--------|--------|--------------|---------|-----|--------|--------|--------|--------------|
| No | Gap | Expert | | | Bobot Global | No | Gap | Expert | | | Bobot Global |
| | | 1 | 2 | 3 | | | | 1 | 2 | 3 | |
| 1 | 0 | 0,0525 | 0,0238 | 0,0293 | 0,1055 | 1 | 0 | 0,0715 | 0,0418 | 0,0625 | 0,1758 |
| 2 | 1 | 0,1290 | 0,0625 | 0,0670 | 0,2585 | 2 | 1 | 0,4285 | 0,2083 | 0,1875 | 0,8243 |
| 3 | 2 | 0,3185 | 0,1638 | 0,1535 | 0,6358 | | | | | | |

Rasio Konsistensi untuk batas 1, 2,3, dan 4 terlihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 3.31 Rasio Konsistensi Batas 1,2,3 dan 4

| Batas 1 | | | Batas 2 | | |
|---------|----------|-------------------|---------|----------|-------------------|
| No | Expert | Rasio Konsistensi | No | Expert | Rasio Konsistensi |
| 1 | Expert 1 | 0,0300 | 1 | Expert 1 | 0,0400 |
| 2 | Expert 2 | 0,0700 | 2 | Expert 2 | 0,0200 |
| 3 | Expert 3 | 0,0900 | 3 | Expert 3 | 0,0700 |

| Batas 3 | | | Batas 4 | | |
|---------|----------|-------------------|---------|----------|-------------------|
| No | Expert | Rasio Konsistensi | No | Expert | Rasio Konsistensi |
| 1 | Expert 1 | 0,040 | 1 | Expert 1 | 0,0000 |
| 2 | Expert 2 | 0,020 | 2 | Expert 2 | 0,0000 |
| 3 | Expert 3 | 0,050 | 3 | Expert 3 | 0,0000 |

BAB 4 ANALISIS

4.1 Analisis Hirarki

Di dalam penelitian ini digunakan 2 model hirarki AHP, yaitu :

1. Model Hirarki pemilihan kompetensi *behavior* untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer* (AO)
2. Model Hirarki Pemilihan *SME Manager* dan *Account Officer* (AO)

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. Level yang paling atas dalam hirarki ini disebut fokus. Kedua model hirarki ini hanya memiliki satu tujuan utama, sehingga hanya memiliki satu level tujuan.

Berikut ini adalah tujuan dari setiap model hirarki yang ada :

1. Model Hirarki pemilihan kompetensi *Behavior* terpilih untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer* (AO)

Tujuan dari model hirarki ini adalah untuk mengetahui bobot masing-masing kompetensi *leadership* dan *specific behavior* (alternatif) yang selanjutnya akan diprioritaskan menjadi 6 kompetensi dengan bobot tertinggi untuk jabatan *Account Officer* dan 8 kompetensi untuk jabatan *SME Manager*. Pemilihan kompetensi tersebut sesuai dengan teori LOMA dimana setiap model jumlah kompetensi yang sebaiknya ada adalah antara 6-8 kompetensi. Besar-kecilnya jumlah akan tergantung juga pada kompleksitas pekerjaan. Semakin kompleks pekerjaan, umumnya memerlukan kompetensi yang lebih banyak.

2. Model Hirarki Pemilihan *SME Manager* dan *Account Officer* (AO)

Tujuan dari model hirarki ini adalah untuk mengetahui bobot masing-masing kriteria teknis dan *behavior* beserta subkriterianya yang akan digunakan sebagai dasar penilaian dalam *Job Assesment Form* untuk pemilihan *SME Manager* dan *Account Officer* (AO). Pada Model hirarki ini juga dilakukan pembobotan terhadap gap sesuai dengan batasnya yang terdapat pada *Job*

assesment Form. Tujuan dari model hirarki ini adalah untuk mengetahui bobot masing-masing gap. Hal ini dilakukan karena masing-masing gap pada batas tertentu memiliki kontribusi yang berbeda terhadap hasil global dari penilaian untuk pemilihan karyawan yang akan dipromosikan atau direkrut.

4.1.2 Analisis Kriteria dan Subkriteria

1. Model Hirarki pemilihan kompetensi *behavior* untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer* (AO)

Karena tujuan dari model hirarki ini adalah mereduksi alternatif kompetensi *behavior* yang ada, maka kriterianya adalah kompetensi *behavior*. Sehingga kriteria yang digunakan dalam hirarki ini hanya satu kriteria saja.

2. Model Hirarki Pemilihan *SME Manager* dan *Account Officer* (AO)

Untuk menentukan seorang *SME Manager* atau *Account Officer* (AO) diperlukan kriteria yang berkaitan dengan jabatan tersebut. Kriteria tersebut adalah kriteria teknis dan *behavior*. Lalu setiap kriteria akan dicari bobot masing-masing subkriterianya.

4.1.3 Analisis Alternatif

Alternatif yang ada untuk model hirarki 1 adalah kompetensi-kompetensi *Behavior* yang dianggap relevan atau sesuai dengan jabatan *SME Manager* dan *Account Officer* (AO). Alternatif tersebut didapatkan dari hasil brainstorming dengan para *expert* dan dari kamus kompetensi yang ada dengan menggunakan studi singkat *Job Competency Assesment* (JCA). Sedangkan untuk model hirarki 2, pada penelitian ini hanya sampai pada pembobotan subkriterianya saja tanpa adanya alternatif. Alternatif dari model hirarki kedua adalah karyawan yang akan dinilai.

4.2 Analisis *Expert*

Expert yang digunakan dalam penelitian ini seperti pada tabel 3.6 memiliki bobot yang berbeda. Hal ini berdasarkan penilaian kriteria lamanya bekerja di bidang tersebut. *Expert* 1 memiliki bobot yang lebih besar karena memiliki pengalaman lebih lama di bidang ini, yaitu 7 tahun. *Expert* 2 dan 3 dengan

pengalaman yang sama menunjukkan bobot yang sama. Bobot masing-masing *expert* terlihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Bobot *Expert*

| No | Expert | Bobot |
|----|----------|-------|
| 1 | Expert 1 | 0,5 |
| 2 | Expert 2 | 0,25 |
| 3 | Expert 3 | 0,25 |

Karena penilaian pada AHP ini bersifat subjektif atau tergantung para *expert* maka bobot global dari kompetensi yang ingin diketahui akan bergantung pada penilaian *expert* tertentu. Perubahan dalam bobot *expert* akan berpengaruh cukup besar terhadap prioritas kompetensi terpilih.

4.3 Analisis Pembobotan dan Inkonsistensi

4.3.1 Model hirarki Pemilihan Kompetensi Terilih

1. Analisis Kompetensi Terpilih *Behavior SME Manager*

Dari hasil perhitungan keseluruhan 16 kompetensi, didapatkan kompetensi terpilih *behavior* berasal dari 4 kompetensi *behavior leadership* (*Spirit of achievement, Cultivating Relationship, Customer Centricity, dan Engagging Developing Talent*) dan 4 kompetensi *specific behavior* (*Integrity, Risk taking, Communication and Influncing, dan Business Acument*).

Tabel 4.2 Prioritas Kompetensi Terpilih *Behavior SME Manager*

| No | Kompetensi Terpilih | Bobot |
|----|-------------------------------|--------|
| 1 | Spirit of Achievement | 0,1993 |
| 2 | Cultivating Relationship | 0,1855 |
| 3 | Customer Centricity | 0,1721 |
| 4 | Engaging Developing Talent | 0,0844 |
| 5 | Integrity | 0,0659 |
| 6 | Risk Taking | 0,0514 |
| 7 | Communication and Influencing | 0,0471 |
| 8 | Business acument | 0,0444 |

Kompetensi *behavior leadership* menduduki peringkat teratas untuk jabatan *SME Manager*. Hal ini jelas dibutuhkan untuk mendukung pekerjaan seorang *SME Manager* dimana kebutuhan akan kemampuan *leadership* lebih diutamakan dibandingkan kemampuan *specific behavior*. Rasio konsistensi sebesar 0,02 untuk masing-masing kompetensi *leadership* dan *specific behavior* yang diizinkan untuk

perbandingan berpasangan lebih dari 4x4. Sehingga penilaian dapat dikatakan konsisten.

2. Analisis Kompetensi Terpilih *Behavior Account Officer*

Dari hasil perhitungan keseluruhan 16 kompetensi, didapatkan kompetensi terpilih *behavior* berasal dari kompetensi *specific behavior* (*Integrity, Risk taking, Selling Skill, Capacity Thinking, Communication and Influencing, dan Business Acument*).

Tabel 4.3 Prioritas Kompetensi Terpilih *Behavior Account Officer*

| No | Kompetensi Terpilih | Bobot |
|----|-------------------------------|--------|
| 1 | Communication and Influencing | 0,1826 |
| 2 | Integrity | 0,1678 |
| 3 | Business acument | 0,1269 |
| 4 | Selling Skill | 0,1093 |
| 5 | Risk taking | 0,1019 |
| 6 | Capacity Thingking | 0,0783 |

Kompetensi *specific Behavior* untuk jabatan *Account Officer* lebih diutamakan. Kemampuan-kemampuan spesifik seperti komunikasi yang baik dengan nasabah, kejujuran, dan kemampuan menjual dianggap faktor yang paling krusial untuk jabatan ini. Rasio konsistensi sebesar 0,01 untuk kompetensi *leadership* dan 0,06 untuk kompetensi *specific behavior* yang diizinkan untuk perbandingan berpasangan lebih dari 4x4. Sehingga penilaian dapat dikatakan konsisten.

4.3.2 Model Hirarki pemilihan *SME Manager* dan *Account Officer* (AO)

Analisis terbagi menjadi 4 bagian yaitu Analisis pembobotan kriteria teknis dan *behavior*, subkriteria teknis, subkriteria *behavior*, dan subkriteria gap.

1. Pembobotan Kriteria Teknis dan *Behavior*

Untuk jabatan *SME Manager*, bobot kriteria kemampuan *behavior* lebih besar yaitu 0,751 dibandingkan dengan kemampuan teknis yang hanya 0,249. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan *behavior* lebih diutamakan dalam memilih seorang *SME Manager*. Seperti yang telah ditunjukkan bahwa kemampuan *behavior leadership* lebih diutamakan untuk jabatan ini.

Sedangkan untuk jabatan *Account Officer* bobot kriteria kemampuan *behavior* lebih kecil yaitu sebesar 0,321 dibandingkan dengan kemampuan teknis yang hanya 0,629. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan teknis lebih diutamakan dalam memilih seorang *Account Officer*. Rasio Konsistensi untuk kriteria teknis dan *behavior SME Manager* dan *Account Officer* adalah 0,0 yang diizinkan untuk perbandingan berpasangan 2x2. Sehingga penilaian dapat dikatakan konsisten.

2. Pembobotan Subkriteria Teknis

Tabel 4.4 Prioritas Kompetensi Teknis *SME Manager*

| No | Kompetensi | Bobot Global |
|----|-------------------------|--------------|
| 1 | Analisa Resiko | 0,2720 |
| 2 | Analisa Keuangan | 0,2148 |
| 3 | Market Outlook | 0,1435 |
| 4 | Regulatory | 0,1010 |
| 5 | Pengetahuan Produk | 0,0955 |
| 6 | Benchmark | 0,0793 |
| 7 | Pengetahuan sistem DBDS | 0,0503 |
| 8 | Analisa Taksasi | 0,0440 |

Untuk jabatan *SME Manager*, bobot kemampuan Analisa Resiko menduduki peringkat 1 dengan bobot 0,2720 yang diikuti dengan Analisa Keuangan sebesar 0,2148 dan *Market outlook* sebesar 0,1435. Hal ini sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang *SME Manager* yang lebih fokus pada pengawasan terhadap resiko-resiko perbankan khususnya dalam pemberian kredit bagi nasabah. Seorang *SME Manager* memberikan rekomendasi terhadap memo kredit yang dibuat oleh bawahannya (AO SME) sehingga harus dapat melihat resiko sebuah usaha untuk diberikan rekomendasi atau tidak. Analisa keuangan menduduki peringkat dua yang berkaitan dengan kemampuan dalam mengawasi memo-memo yang berisi perhitungan kalkulasi dari kemampuan bayar calon nasabah. *Market outlook* juga sangat penting untuk menambah wawasan dan *update* terhadap perubahan yang terjadi di dunia perbankan dalam rangka mengoptimalkan peluang bisnis. Untuk pengetahuan akan SOP, produk, *benchmark*, sistem DBDS, dan Analisa Taksasi menduduki peringkat berikutnya karena merupakan pengetahuan penunjang untuk mendukung kemampuan utama.

Rasio inkonsistensi untuk kompetensi teknis *SME Manager* terlihat pada tabel 3.21 berada dibawah 0,1 yang diizinkan untuk perbandingan berpasangan lebih dari 4x4. Sehingga penilaian dapat dikatakan konsisten.

Tabel 4.5 Prioritas Kompetensi Teknis Account Officer

| No | Kompetensi | Bobot |
|----|-------------------------|--------|
| 1 | Analisa Keuangan | 0,2525 |
| 2 | Analisa Resiko | 0,1765 |
| 3 | Market Outlook | 0,1498 |
| 4 | Regulatory | 0,1180 |
| 5 | Benchmark | 0,0978 |
| 6 | Pengetahuan Produk | 0,0935 |
| 7 | Pengetahuan sistem DBDS | 0,0658 |
| 8 | Analisa Taksasi | 0,0465 |

Untuk jabatan *Account Officer*, bobot Analisa Keuangan menduduki peringkat 1 yaitu dengan bobot 0,2525 diikuti analisa resiko dan *Market Outlook*. Pekerjaan AO dituntut untuk dapat menghitung dan menganalisa kemampuan bayar seorang nasabah atas kredit yang diajukannya yang dituangkan dalam sebuah memo kredit yang akan diajukan kepada *SME Manager*. Analisa Resiko menduduki peringkat dua dengan bobot 0,1765 karena seorang AO juga harus bisa mengenali resiko nasabah yang akan di rekomendasikan agar tidak terjadi kredit macet. *Market outlook* dengan bobot 0,1498 juga penting dimiliki seorang AO untuk menambah referensi akan nasabah-nasabah baru. Untuk pengetahuan akan SOP, produk, *benchmark*, sistem DBDS, dan Analisa Taksasi menduduki peringkat berikutnya karena merupakan pengetahuan penunjang untuk mendukung kemampuan utama.

Rasio konsistensi untuk kompetensi teknis AO terlihat pada tabel 3.23 berada dibawah 0,1 yang diizinkan untuk perbandingan berpasangan lebih dari 4x4. Sehingga penilaian dapat dikatakan konsisten.

Secara garis besar, tidak terdapat perbedaan prioritas atau bobot yang cukup signifikan diantara kedua jabatan ini. Tiga kompetensi teknis utama diduduki oleh analisa resiko, analisa keuangan, dan market outlook. Hal ini dikarenakan kedua jabatan ini masih dalam satu divisi yang sama, hanya saja jabatan *SME Manager* harus lebih tahu akan analisa resiko karena sangat berkaitan dengan pengawasan.

3. Pembobotan Subkriteria *Behavior*

Tabel 4.6 Prioritas Kompetensi *Behavior SME Manager*

| No | Kompetensi | Bobot |
|----|-------------------------------|--------|
| 1 | Integrity | 0,1723 |
| 2 | Cultivating Relationship | 0,1675 |
| 3 | Spirit of Achievement | 0,1575 |
| 4 | Customer Centricity | 0,1383 |
| 5 | Risk Taking | 0,1318 |
| 6 | Communication and Influencing | 0,1060 |
| 7 | Business acument | 0,0920 |
| 8 | Engaging Developing Talent | 0,0348 |

Tabel 4.7 Prioritas Kompetensi *Behavior Account Officer*

| No | Kompetensi | Bobot |
|----|-------------------------------|--------|
| 1 | Integrity | 0,3205 |
| 2 | Communication and Influencing | 0,1480 |
| 3 | Risk taking | 0,1728 |
| 4 | Business acument | 0,1275 |
| 5 | Capacity Thingking | 0,1273 |
| 6 | Selling Skill | 0,1043 |

Untuk kompetensi *Behavior* terpilih masing-masing jabatan *SME Manager* dan *Account Officer*, para *expert* memberikan bobot yang besar untuk kompetensi *integrity* yang berada pada peringkat pertama. Kompetensi *integrity* merupakan kompetensi yang berkaitan dengan profesionalitas dan kejujuran yang memang harus dimiliki oleh setiap karyawan. Di peringkat kedua *cultivating relationship* yang berkaitan erat dengan *teamwork* sangat diperlukan oleh jabatan *SME Manager* dengan bobot 0,1675. Sedangkan untuk jabatan *Account Officer*, *Communication and influencing* merupakan kompetensi yang sangat dibutuhkan karena berkaitan dengan menjaga hubungan dengan nasabah dan dalam mencari nasabah baru untuk menjual produk SME. Urutan ketiga dengan bobot 0,1575 ditempati *spirit of achievement* yang dibutuhkan dalam pencapaian target-target yang telah ditetapkan bagi seorang *SME Manager*. Sedangkan untuk jabatan *Account Officer*, peringkat ketiga dengan bobot 0,1725 adalah *risk taking* yang berkaitan dengan membaca resiko dalam pekerjaannya yang berhubungan langsung dengan calon nasabah.

Rasio konsistensi untuk kompetensi *behavior SME Manager* dan *Account Officer* terlihat pada tabel 3.25 dan tabel 3.26 berada dibawah 0,1 yang diizinkan untuk perbandingan berpasangan lebih dari 4x4.

4. Pembobotan Gap berdasarkan Batas

Tabel 4.8 Bobot Gap berdasarkan Batas

| No | Gap | Expert | | | Bobot Global |
|----|-----|--------|-------|-------|--------------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| 1 | 0 | 0,021 | 0,009 | 0,016 | 0,046 |
| 2 | 1 | 0,036 | 0,022 | 0,026 | 0,083 |
| 3 | 2 | 0,060 | 0,032 | 0,034 | 0,126 |
| 4 | 3 | 0,128 | 0,080 | 0,055 | 0,263 |
| 5 | 4 | 0,256 | 0,107 | 0,120 | 0,483 |

| No | Gap | Expert | | | Bobot Global |
|----|-----|--------|-------|-------|--------------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| 1 | 0 | 0,028 | 0,024 | 0,017 | 0,068 |
| 2 | 1 | 0,059 | 0,037 | 0,034 | 0,129 |
| 3 | 2 | 0,131 | 0,067 | 0,067 | 0,265 |
| 4 | 3 | 0,283 | 0,123 | 0,132 | 0,538 |

| No | Gap | Expert | | | Bobot Global |
|----|-----|--------|-------|-------|--------------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| 1 | 0 | 0,053 | 0,024 | 0,029 | 0,106 |
| 2 | 1 | 0,129 | 0,063 | 0,067 | 0,259 |
| 3 | 2 | 0,319 | 0,164 | 0,154 | 0,636 |

| No | Gap | Expert | | | Bobot Global |
|----|-----|--------|-------|-------|--------------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| 1 | 0 | 0,072 | 0,042 | 0,063 | 0,176 |
| 2 | 1 | 0,429 | 0,208 | 0,188 | 0,824 |

Masing-masing gap dengan batas yang berbeda menghasilkan bobot yang berbeda. Misalnya gap 1 pada batas 1 dibandingkan dengan batas 4. Masing-masing bobot nantinya akan memberikan kontribusi yang berbeda terhadap hasil akhir penilaian pada *Job Assesment Form*.

Rasio konsistensi untuk gap pada batas 1,2,3, dan 4 terlihat pada tabel 3.28 adalah kecil dari 0,1 yang diizinkan untuk perbandingan berpasangan lebih dari 4x4.

4.4 Analisis *Job Assesment Form*

Job Assesment Form ini merupakan lembar penilaian kinerja karyawan yang berkaitan dengan kompetensi teknis dan *behavior*. Masing-masing kompetensi memiliki bobot yang telah didapatkan sebelumnya seperti yang terlihat pada peta kompetensi tabel 3.16 dan 3.17. *Job Assesment Form* ini ditujukan untuk promosi dan perekrutan jabatan *SME Manager* dan *AO SME*. Namun juga dapat digunakan untuk melihat kinerja karyawan tersebut berdasarkan kompetensi teknis dan *behavior* yang dimilikinya. Rancangan *Job Assesment Form* terdapat pada bagian lampiran 14 dan lampiran 15.

Terdapat beberapa pertimbangan dalam perancangan *Job Assesment Form* ini, yaitu :

1. Gap Kompetensi

Perhitungan yang digunakan adalah dengan menghitung gap level dari kompetensi tersebut. Lalu gap tersebut akan dikonversikan ke bobot masing-masing gap pada batas tertentu yang telah didapatkan sebelumnya. Bobot gap tersebut lalu dikalikan dengan bobot kompetensi. Gap kompetensi ini didapatkan dari pengurangan level kompetensi yang dimiliki karyawan dengan level standar kompetensi jabatan tersebut.

Perhitungan gap bertujuan untuk mengetahui tingkatan kompetensi yang dimiliki karyawan tersebut yang selanjutnya digunakan untuk pemrioritasan karyawan. Semakin besar gap positif yang didapatkan, maka karyawan tersebut semakin *capable* untuk jabatan tersebut. Sebaliknya semakin besar gap negatif yang didapatkan maka karyawan tersebut semakin tidak *capable*. Selanjutnya masing-masing gap memberikan bobot yang berbeda terhadap hasil perhitungan akhir. Salah satu kasus, ketika dua orang karyawan dibandingkan A dan B seperti berikut :

Tabel 4.9 Contoh Kasus

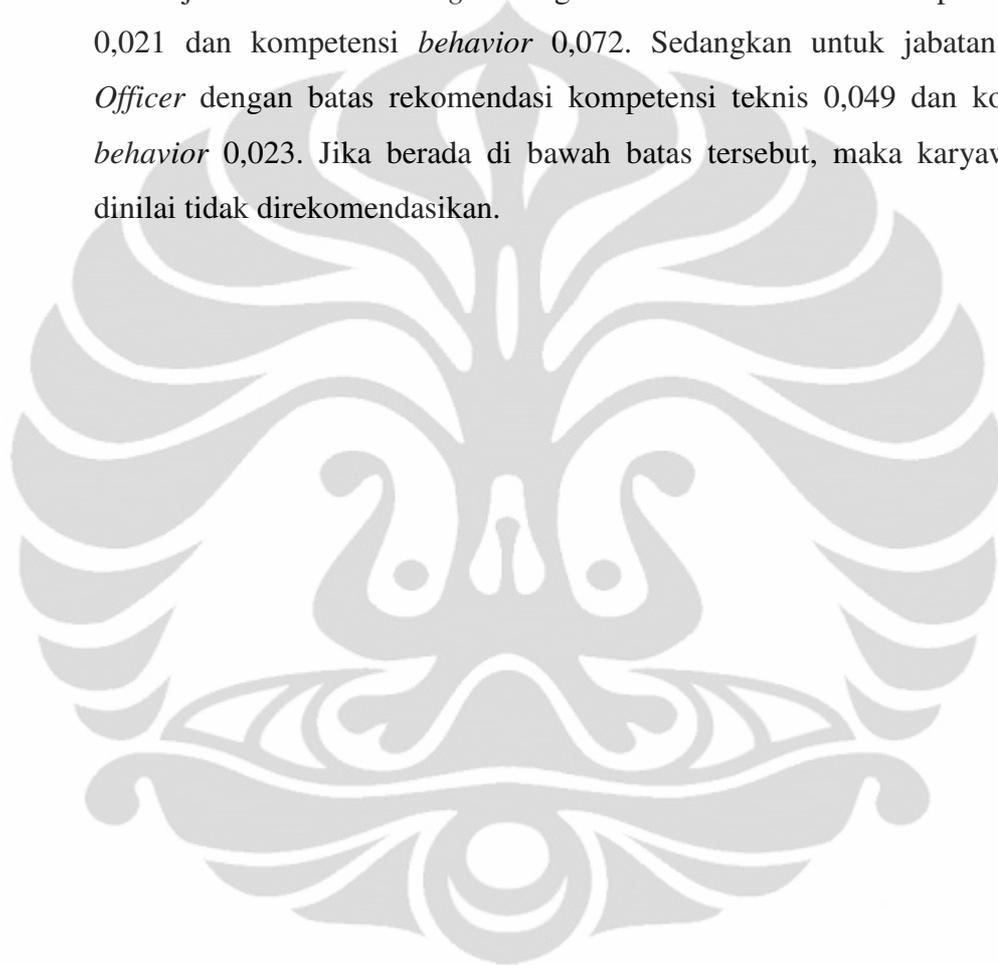
| Nama Karyawan | Batas kompetensi | Nilai | Gap | Bobot Gap |
|----------------------|-------------------------|--------------|------------|------------------|
| Karyawan A | 3 | 3 | 0 | 0,106 |
| Karyawan B | 3 | 5 | 2 | 0,636 |

Kedua karyawan diatas sama-sama memenuhi standar dari kompetensi tersebut, namun hasil bobot gap karyawan B jelas memberikan kontribusi yang lebih besar daripada karyawan A terhadap hasil akhir penilaian. Gap negatif (<0) yang didapatkan pada kompetensi tersebut tidak memiliki bobot, karena karyawan tersebut tidak memenuhi standar.

Pembobotan kompetensi pada kriteria dan subkriteria lainnya juga memiliki tujuan yang sama. Sehingga pembobotan ini dapat digunakan untuk prioritas dari sekian banyak karyawan yang dinilai.

2. Batasan Rekomendasi

Pada penelitian ini, peneliti menentukan batasan rekomendasi apakah karyawan tersebut direkomendasikan sebagai *SME Manager* atau *Account Officer*. Batasan rekomendasi untuk kedua jabatan tersebut adalah ketika gap pada setiap kompetensi adalah 0. Sehingga didapatkan dari hasil perhitungan untuk jabatan *SME Manager* dengan batas rekomendasi kompetensi teknis 0,021 dan kompetensi *behavior* 0,072. Sedangkan untuk jabatan *Account Officer* dengan batas rekomendasi kompetensi teknis 0,049 dan kompetensi *behavior* 0,023. Jika berada di bawah batas tersebut, maka karyawan yang dinilai tidak direkomendasikan.



BAB 5

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan rancangan peta kompetensi dan *Job Assesment Form* untuk jabatan *SME Manager* dan *Account Officer*. Hasil dari peta kompetensi dapat dilihat pada tabel 3.16 dan 3.17 serta untuk *Job Assesment Form* terdapat pada lampiran 15 dan lampiran 16. Terdapat beberapa kesimpulan yang dianggap penting dalam memilih *SME Manager* dan *Account Officer* (AO), yaitu :

1. Untuk jabatan *SME Manager*, kompetensi *behavior leadership* lebih diutamakan dibandingkan kompetensi teknis yaitu untuk kemampuan *Spirit of achievement, Cultivating Relationship, Customer Centricity, dan engaging Developing Talent*. Sedangkan untuk kompetensi teknis, 3 kompetensi yang memiliki bobot terbesar adalah Analisa Resiko, Analisa Keuangan, dan *Market Outlook*.
2. Untuk jabatan *Account Officer* (AO), kompetensi teknis lebih diutamakan dibandingkan kompetensi *spesific behavior*. Kompetensi *spesific behavior* yang memiliki bobot tertinggi adalah *Integrity, Risk taking, Selling Skill, Capacity Thinking, Communication and Influencing, dan Business Acument*. Sedangkan 3 kompetensi teknis yang memiliki bobot terbesar adalah Analisa Keuangan, Analisa Resiko, dan *Market Outlook*.

Untuk perekrutan atau promosi jabatan maka batas rekomendasinya adalah untuk jabatan *SME Manager* dengan batas rekomendasi kompetensi teknis 0,021 dan kompetensi *behavior* 0,072. Sedangkan untuk jabatan *Account Officer* dengan batas rekomendasi kompetensi teknis 0,049 dan kompetensi *behavior* 0,023.

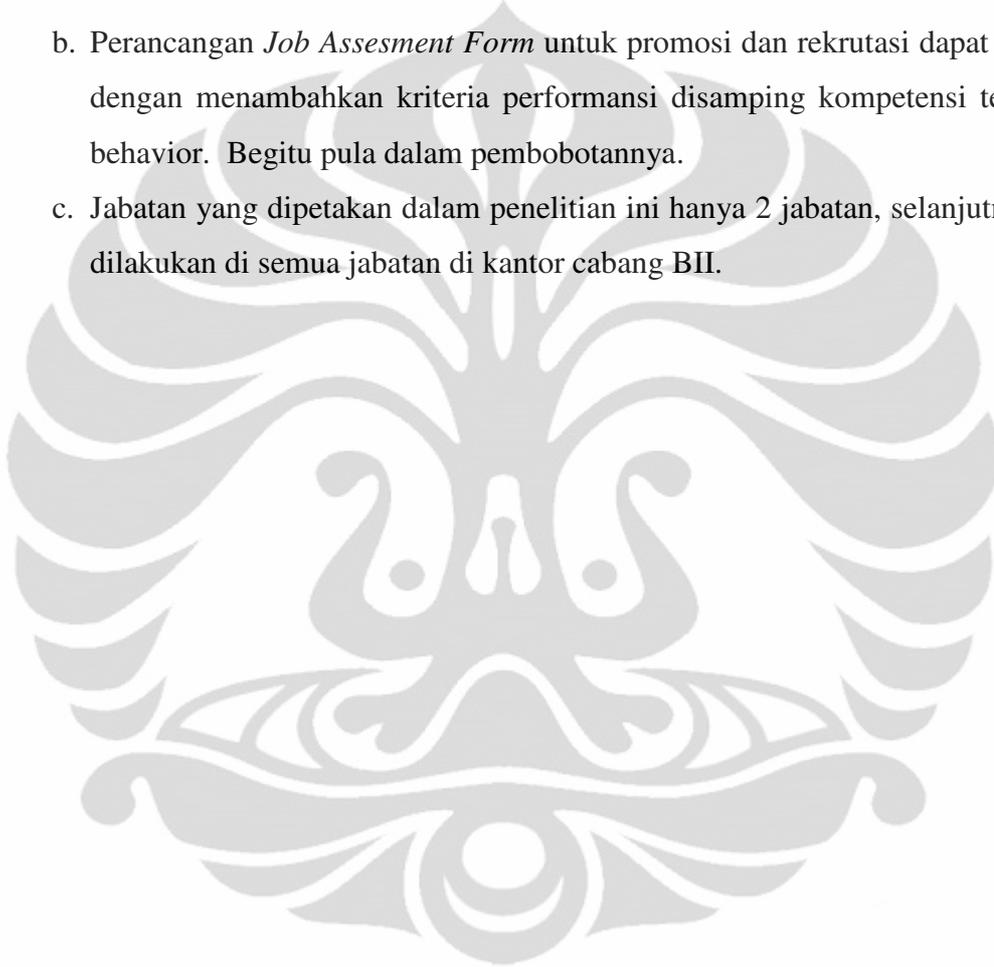
5.2 Saran

Penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan yang dapat dikembangkan pada penelitian-penelitian berikutnya. Beberapa saran yang dapat diberikan untuk penelitian berikutnya adalah sebagai berikut:

- a. Pada penelitian ini digunakan metode singkat JCA (*Job Competency Assesment*) karena terdapat keterbatasan dalam mengumpulkan data

keberhasilan kinerja untuk menentukan karyawan superior dan karyawan dengan kinerja rata-rata (kriteria sampel). Selain itu pada penelitian ini juga tidak dilakukan BEI (*Behavioral Event Interview*) karena untuk melakukan BEI harus memiliki *skill* khusus. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metode studi klasik sehingga hasil pemetaan kompetensi lebih akurat karena disertai BEI.

- b. Perancangan *Job Assesment Form* untuk promosi dan rekrutasi dapat diperluas dengan menambahkan kriteria performansi disamping kompetensi teknis dan behavior. Begitu pula dalam pembobotannya.
- c. Jabatan yang dipetakan dalam penelitian ini hanya 2 jabatan, selanjutnya dapat dilakukan di semua jabatan di kantor cabang BII.



DAFTAR REFERENSI

Amanda,C and Carmen,Mischel and Carlos fransisco.2010. *Prioritization of R&D projects in the aerospace sector: AHP Method with rating*. J. Aerosp.Technol. Manag, Sept-Dec,339-348 .

Basri & Rivai. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
Expert Choice Software.Quick start Guide Tutorials Copy Right (2000-2004), Expert Choice Inc.,Arlington,VA.

Ibrahim, Octarez and Wessiani,Naning and Suwigno patdono. *Perancangan penilaian Kinerja Karyawan Berbasis Kompetensi dan prestasi Kerja di PT. Badak NGL Bontang*. Jurnal Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh November. Surabaya.

Ika Sari, Suryani. *BI: Asing atau Lokal Boleh Akuisisi Bank Kecil*. 3 Februari 2011. <http://Tempointeraktif.com-BIAsingatauLokalBolehAkuisisiBankKecil.htm>

Kadin Indonesia.(n,d.).*Roadmap Pembangunan Indonesia 2009-2014*. 24 Maret 2011.http://www.kadinindonesia.or.id/id/doc/Roadmap_PembangunanEkonomi_Indonesia_2009_2014.pdf

Li, Wang and Wang, Hongmei.n,d. *Developing Competency Model for Middle Managers in Medium-sized Manufacturing Sector*. School of Economics and Management Beijing Jiaotong University

Loma. 1998. Loma's Competency Dictionary.

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

Marshall, Patricia, 2003. *Mengapa Beberapa Orang Lebih Sukses Dari Yang Lainnya?. Manusia dan Kompetensi Panduan Praktis Untuk Keunggulan Bersaing*. Editor Boulter, Murray Dalziel, dan Jackie Hill. Alih Bahasa Bern Hidayat ; PT Bhuana Ilmu Populer.

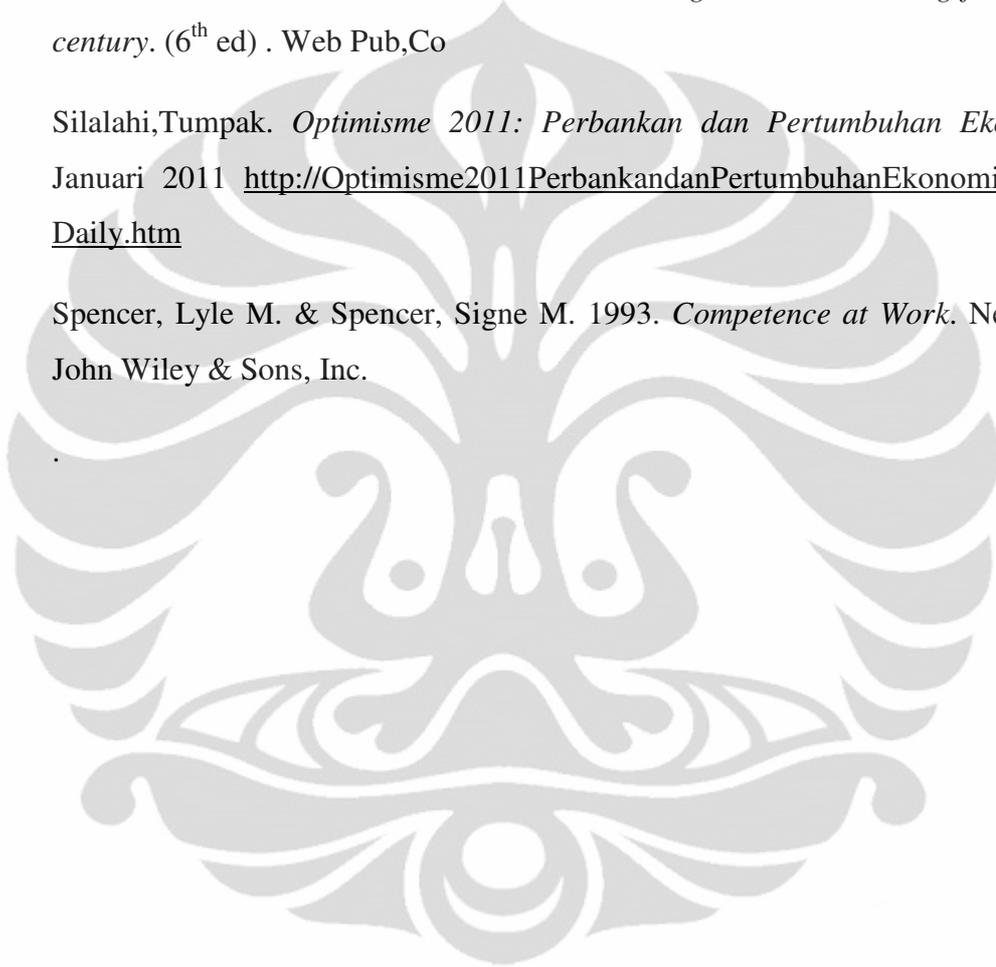
Saaty, T.L. 1993, *Decision Making for Leader, The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex World*. Prentice Hall Co.Ltd, Pittsburgh.

Saydam Gouzaji. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Djembatan.

Schuler & Jackson. 1996. *Human resource management: Positioning for the 21st century*. (6th ed) . Web Pub, Co

Silalahi, Tumpak. *Optimisme 2011: Perbankan dan Pertumbuhan Ekonomi*. 6 Januari 2011 <http://Optimisme2011PerbankandanPertumbuhanEkonomiInvestor-Daily.htm>

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



Lampiran 1. Perhitungan Tingkat Kepentingan Kompetensi Teknis

| Kompetensi | Posisi : SME Manager | | | | | | | | | | | |
|--|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------|-----|
| | R e s p o n d e n | | | | | | | | | | Total | AVG |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| A. Technical - Techniques / Functional Competency | | | | | | | | | | | | |
| 1 Benchmark (produk, layanan, strategi marketing, dsb), | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 36 | 3,6 |
| 2 Market Outlook (mikro dan makro ekonomi, keadaan pasar, kebijakan pemerintah yang terkait dengan perekonomian) | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 37 | 3,7 |
| 3 Kemampuan verifikasi (dokumen palsu, uang palsu, modus penipuan) dan kalkulasi resiko | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 39 | 3,9 |
| 4 Sistem | | | | | | | | | | | | |
| a. DBDS (Digital Branch Delivery System) | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 39 | 3,9 |
| b. MIS (Management Information System) | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 9 | 0,9 |
| 5 Kemampuan Numerik dan Analisa Keuangan | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 46 | 4,6 |
| 6 Analisa Taksasi | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 40 | 4 |
| B. Technical - Regulatory | | | | | | | | | | | | |
| 7 SOP | | | | | | | | | | | | |
| a. SOP Exception Handling | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 42 | 4,2 |
| 8 SE / Memo | | | | | | | | | | | | |
| a. Perubahan suku bunga Tabungan, deposito | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 40 | 4 |
| b. Perubahan suku bunga kredit SME/Commercial dan tarif yang dikenakan SME Commercial | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 45 | 4,5 |
| c. Syarat dan Ketentuan Umum Pembukaan, Pengoperasian, dan Penutupan Rekening | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 17 | 1,7 |
| d. Regulasi KYC/AML | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 38 | 3,8 |
| 9 SLI | | | | | | | | | | | | |
| a. SLI Front Office (CS/Teller) | 1 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 0 | 1 | 1 | 12 | 1,2 |
| b. SLI SME & Commercial (lama di Appraisal, AO, Legal, Komite Kredit - SME/C Head, Risk, dsb) | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 44 | 4,4 |
| c. SLI Credit Admin Control | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 37 | 3,7 |
| C. Technical - Product Knowledge | | | | | | | | | | | | |
| I. Produk Kredit | | | | | | | | | | | | |
| a. Kartu Kredit | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 39 | 3,9 |
| b. Kredit Usaha (Small Medium Enterprise - SME, Commercial Banking, Emerging Business - EB) | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 46 | 4,6 |
| III. Produk Trade | | | | | | | | | | | | |
| c. Letter of Credit (LC), fasilitas LC online | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 39 | 3,9 |
| d. Bank Garansi (BG), fasilitas BG online | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 40 | 4 |
| e. Banknote, Bankdraft, Telegraphic Transfer (TT) | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 19 | 1,9 |
| f. Foreign Exchange (Forex), fasilitas FX line | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 36 | 3,6 |
| IV. Produk Funding | | | | | | | | | | | | |
| g. Tabungan | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 38 | 3,8 |

Lampiran 1. Perhitungan Tingkat Kepentingan Kompetensi Teknis (sambungan)

| Kompetensi | Posisi : SME Manager | | | | | | | | | | | |
|---|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------|---------|
| | R e s p o n d e n | | | | | | | | | | Total I | AVG I |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| h. Rekening koran (giro) | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 36 | 3,6 |
| i. Deposito | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 36 | 3,6 |
| j. Warkat (cheque, bilyet giro) | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 36 | 3,6 |
| k. Domestic Remittance / Pengiriman Uang Dalam Negeri (Kliring, Real Time Gross Settlement) | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 36 | 3,6 |
| l. International Remittance (Incoming, outcoming, collection, Western Union - WU, Maybank Money Express - MME) | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 19 | 1,9 |
| Rata-rata I | | | | | | | | | | | | 3,48519 |

Lampiran 1. Perhitungan Tingkat Kepentingan Kompetensi Teknis (sambungan)

| Kompetensi | Posisi : AO SME | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Total I | AVG I | |
|---|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|----------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | | | |
| C. Technical - Product Knowledge | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 Product / Layanan BII | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| I. Produk Kredit | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a. Kartu Kredit | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 103 | 3,43 | |
| b. Kredit Usaha (Small Medium Enterprise - SME, Commercial Banking, Emerging Business - EB) | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 134 | 4,47 | |
| III. Produk Trade | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| c. Letter of Credit (LC), fasilitas LC online | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 116 | 3,87 | |
| d. Bank Garansi (BG), fasilitas BG online | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 122 | 4,07 | |
| e. Banknote, Bankdraft, Telegraphic Transfer (TT) | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 54 | 1,80 | |
| f. Foreign Exchange (Forex), fasilitas FX line | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 103 | 3,43 | |
| IV. Produk Funding | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| g. Tabungan | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 104 | 3,47 | |
| h. Rekening koran (giro) | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 108 | 3,60 | |
| i. Deposito | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 107 | 3,57 | |
| V. Service | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| j. Warkat (cheque, bilyet giro) | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 103 | 3,43 |
| k. Domestic Remittance / Pengiriman Uang Dalam Negeri (Kliring, Real Time Gross Settlement) | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 0 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 104 | 3,47 | |
| l. International Remittance (Incoming, outcoming, collection, Western Union - WU, Maybank Money Express - MME) | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 0 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 46 | 1,53 | |
| Rata-rata I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3,41 | |

Lampiran 1. Perhitungan Tingkat Kepentingan Kompetensi Teknis (sambungan)

| Kompetensi | Posisi : AO SME | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Total | AVG |
|--|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | | |
| A. Technical - Techniques / Functional Competency | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Benchmark (produk, layanan, strategi marketing, dsb), | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 109 | 3,63 |
| 2 Market Outlook (mikro dan makro ekonomi, keadaan pasar, kebijakan pemerintah yang terkait dengan | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 106 | 3,53 |
| 3 Kemampuan verifikasi (dokumen palsu, uang palsu, modus penipuan) dan kalkulasi resiko | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 129 | 4,30 |
| 4 Sistem | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a. DBDS (Digital Branch Delivery System) | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 130 | 4,33 |
| b. MIS (Management Information System) | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 37 | 1,23 |
| 5 Kemampuan Numerik dan Analisa Keuangan | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 129 | 4,30 |
| 6 Analisa Taksasi | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 109 | 3,63 |
| B. Technical - Regulatory | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 SOP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a. SOP Taksasi | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 73 | 2,43 |
| b. Credit Memorandum Bulletin | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 138 | 4,60 |
| c. SOP Exception Handling | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 107 | 3,57 |
| 8 SE / Memo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a. Perubahan suku bunga Tabungan, deposito | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 117 | 3,90 |
| b. Perubahan suku bunga kredit SME/Commercial dan tarif SME Commercial | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 136 | 4,53 |
| c. Syarat dan Ketentuan Umum Pembukaan, Pengoperasian, dan Penutupan Rekening | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 0 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 72 | 2,40 |
| d. Regulasi KYC/AML | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 0 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 105 | 3,50 |
| 9 SLI | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| a. SLI Front Office (CS/Teller) | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 53 | 1,77 |
| b. SLI SME & Commercial (lama di Appraisal, AO, Legal, Komite Kredit - SME/C Head, Risk, dsb) | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 114 | 3,80 |
| c. SLI Litigation SMEC | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 103 | 3,43 |

Lampiran 2. Matriks Perbandingan Berpasangan Kompetensi Terpilih Behavior
SME Manager

1. Leadership

Expert 1

| Alternatif | Engaging Developing Talent | Spirit of Achievement | Customer Centricity | Cultivating Relationship | Inovation and Change |
|----------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------|----------------------|
| Strategic Visioning | 3 | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 1 |
| Engaging Developing Talent | | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 1 |
| Spirit of Achievement | | | 1 | 1 | 7 |
| Customer Centricity | | | | 1 | 7 |
| Cultivating Relationship | | | | | 7 |
| Inovation and Change | inconsistecy : 0,02 | | | | |

Expert 2

| Alternatif | Engaging Developing Talent | Spirit of Achievement | Customer Centricity | Cultivating Relationship | Inovation and Change |
|----------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------|----------------------|
| Strategic Visioning | 0,25 | 0,20 | 0,50 | 0,20 | 3,00 |
| Engaging Developing Talent | | 1,00 | 1,00 | 0,25 | 3,00 |
| Spirit of Achievement | | | 1,00 | 2,00 | 5,00 |
| Customer Centricity | | | | 0,50 | 2,00 |
| Cultivating Relationship | | | | | 5,00 |
| Inovation and Change | inconsistecy : 0,08 | | | | |

Expert 3

| Alternatif | Engaging Developing Talent | Spirit of Achievement | Customer Centricity | Cultivating Relationship | Inovation and Change |
|----------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------|----------------------|
| Strategic Visioning | 0,20 | 0,11 | 0,20 | 0,33 | 1,00 |
| Engaging Developing Talent | | 1,00 | 1,00 | 3,00 | 5,00 |
| Spirit of Achievement | | | 1,00 | 2,00 | 7,00 |
| Customer Centricity | | | | 1,00 | 9,00 |
| Cultivating Relationship | | | | | 7,00 |
| Inovation and Change | inconsistecy : 0,03 | | | | |

2. Specific Behavior

Expert 1

| Alternatif | Time Management | Capacity Thinking | Risk Taking | Communication and Influencing | Business Acument | Selling Skill |
|-------------------------------|---------------------|-------------------|-------------|-------------------------------|------------------|---------------|
| Integrity | 7 | 7,00 | 3,00 | 1 | 1 | 7 |
| Time Management | | 0,33 | 0,33 | 0,14 | 0,14 | 0,33 |
| Capacity Thinking | | | 01-Jul | 0,14 | 0,14 | 3,00 |
| Risk Taking | | | | 1,00 | 1,00 | 3,00 |
| Communication and Influencing | | | | | 1,00 | 3,00 |
| Business Acument | | | | | | 3,00 |
| Selling Skill | inconsistecy : 0,08 | | | | | |

Expert 2

| Alternatif | Time Management | Capacity Thinking | Risk Taking | Communication and Influencing | Business Acument | Selling Skill |
|-------------------------------|---------------------|-------------------|-------------|-------------------------------|------------------|---------------|
| Integrity | 4,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| Time Management | | 0,25 | 0,33 | 0,17 | 0,20 | 0,25 |
| Capacity Thinking | | | 1,00 | 1,00 | 3,00 | 3,00 |
| Risk Taking | | | | 1,00 | 3,00 | 3,00 |
| Communication and Influencing | | | | | 2,00 | 2,00 |
| Business Acument | | | | | | 1,00 |
| Selling Skill | inconsistecy : 0,05 | | | | | |

Expert 3

| Alternatif | Time Management | Capacity Thinking | Risk Taking | Communication and Influencing | Business Acument | Selling Skill |
|-------------------------------|----------------------|-------------------|-------------|-------------------------------|------------------|---------------|
| Integrity | 7,00 | 1,00 | 1,00 | 3,00 | 1,00 | 1,00 |
| Time Management | | 0,20 | 0,33 | 2,00 | 1,00 | 0,33 |
| Capacity Thinking | | | 1,00 | 3,00 | 3,00 | 1,00 |
| Risk Taking | | | | 3,00 | 1,00 | 1,00 |
| Communication and Influencing | | | | | 0,33 | 1,00 |
| Business Acument | | | | | | 0,33 |
| Selling Skill | inconsistency : 0,08 | | | | | |

Lampiran 3. Matriks Perbandingan Berpasangan Kompetensi Terpilih Account Officer

1. Leadership

Expert 1

| Alternatif | Engaging Developing Talent | Spirit of Achievement | Customer Centricity | Cultivating Relationship | Inovation and Change |
|----------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------|----------------------|
| Strategic Visioning | 3,00 | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,33 |
| Engaging Developing Talent | | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,33 |
| Spirit of Achievement | | | 1,00 | 1,00 | 7,00 |
| Customer Centricity | | | | 1,00 | 7,00 |
| Cultivating Relationship | | | | | 7,00 |
| Inovation and Change | inconsistency : 0,06 | | | | |

Expert 2

| Alternatif | Engaging Developing Talent | Spirit of Achievement | Customer Centricity | Cultivating Relationship | Inovation and Change |
|----------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------|----------------------|
| Strategic Visioning | 0,33 | 0,25 | 0,25 | 0,33 | 1,00 |
| Engaging Developing Talent | | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 4,00 |
| Spirit of Achievement | | | 4,00 | 1,00 | 4,00 |
| Customer Centricity | | | | 0,25 | 3,00 |
| Cultivating Relationship | | | | | 7,00 |
| Inovation and Change | inconsistency : 0,06 | | | | |

Expert 3

| Alternatif | Engaging Developing Talent | Spirit of Achievement | Customer Centricity | Cultivating Relationship | Inovation and Change |
|----------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------|----------------------|
| Strategic Visioning | 0,25 | 0,11 | 0,11 | 0,11 | 0,25 |
| Engaging Developing Talent | | 0,17 | 0,14 | 0,14 | 3,00 |
| Spirit of Achievement | | | 0,50 | 1,00 | 4,00 |
| Customer Centricity | | | | 1,00 | 5,00 |
| Cultivating Relationship | | | | | 5,00 |
| Inovation and Change | inconsistency : 0,07 | | | | |

2. Specific Behavior

Expert 1

| Alternatif | Time Management | Capacity Thinking | Risk Taking | Communication and Influencing | Business Acument | Selling Skill |
|-------------------------------|----------------------|-------------------|-------------|-------------------------------|------------------|---------------|
| Integrity | 7,00 | 3,00 | 3,00 | 1,00 | 1,00 | 3,00 |
| Time Management | | 0,33 | 0,33 | 0,20 | 0,20 | 0,33 |
| Capacity Thinking | | | 1,00 | 0,33 | 0,33 | 3,00 |
| Risk Taking | | | | 1,00 | 1,00 | 0,33 |
| Communication and Influencing | | | | | 1,00 | 3,00 |
| Business Acument | | | | | | 3,00 |
| Selling Skill | inconsistency : 0,08 | | | | | |

Expert 2

| Alternatif | Time Management | Capacity Thinking | Risk Taking | Communication and Influencing | Business Acument | Selling Skill |
|-------------------------------|----------------------|-------------------|-------------|-------------------------------|------------------|---------------|
| Integrity | 3,00 | 1,00 | 0,50 | 0,50 | 0,50 | 0,33 |
| Time Management | | 0,20 | 0,50 | 0,25 | 0,33 | 0,33 |
| Capacity Thinking | | | 0,50 | 0,50 | 0,33 | 0,33 |
| Risk Taking | | | | 1,00 | 2,00 | 2,00 |
| Communication and Influencing | | | | | 4,00 | 4,00 |
| Business Acument | | | | | | 1,00 |
| Selling Skill | inconsistency : 0,09 | | | | | |

Expert 3

| Alternatif | Time Management | Capacity Thinking | Risk Taking | Communication and Influencing | Business Acument | Selling Skill |
|-------------------------------|---------------------|-------------------|-------------|-------------------------------|------------------|---------------|
| Integrity | 3,00 | 4,00 | 3,00 | 1,00 | 4,00 | 1,00 |
| Time Management | | 2,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| Capacity Thinking | | | 1,00 | 0,25 | 1,00 | 0,33 |
| Risk Taking | | | | 0,25 | 3,00 | 0,33 |
| Communication and Influencing | | | | | 3,00 | 1,00 |
| Business Acument | | | | | | 0,33 |
| Selling Skill | inconsistecy : 0,04 | | | | | |

Lampiran 4. Matriks Perbandingan Berpasangan Kriteria Teknis dan Behavior
SME Manager

| ekspert 1 | behavior | ekspert 2 | behavior | ekspert 3 | behavior |
|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|
| teknis | 0,33 | teknis | 0,50 | teknis | 0,20 |

Lampiran 5. Matriks Perbandingan Berpasangan Kriteria Teknis dan Behavior AO
SME :

| ekspert 1 | behavior | ekspert 2 | behavior | ekspert 3 | behavior |
|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|
| teknis | 5,00 | teknis | 0,33 | teknis | 4,00 |

Lampiran 6. Matriks Perbandingan Berpasangan Kompetensi Teknis SME
Manager

Expert 1

| Alternatif | Regulatory | Analisa Keuangan | Analisa Resiko | Penegtahuan Sistem DBDS | Analisa Taksasi | Benchmark | Market Outlook |
|-------------------------|---------------------|------------------|----------------|-------------------------|-----------------|-----------|----------------|
| Penegtahuan produk | 1,00 | 0,50 | 0,20 | 5,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| Regulatory | | 1,00 | 0,33 | 3,00 | 3,00 | 1,00 | 0,33 |
| Analisa Keuangan | | | 1,00 | 7,00 | 3,00 | 2,00 | 3,00 |
| Analisa Resiko | | | | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,00 |
| Penegtahuan Sistem DBDS | | | | | 0,33 | 0,14 | 0,14 |
| Analisa Taksasi | | | | | | 0,20 | 0,14 |
| Benchmark | | | | | | | 1,00 |
| Market Outlook | inconsistecy : 0,09 | | | | | | |

Expert 2

| Alternatif | Regulatory | Analisa Keuangan | Analisa Resiko | Penegtahuan Sistem DBDS | Analisa Taksasi | Benchmark | Market Outlook |
|-------------------------|---------------------|------------------|----------------|-------------------------|-----------------|-----------|----------------|
| Penegtahuan produk | 1,00 | 0,20 | 0,25 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,33 |
| Regulatory | | 0,20 | 0,25 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,33 |
| Analisa Keuangan | | | 2,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 3,00 |
| Analisa Resiko | | | | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 |
| Penegtahuan Sistem DBDS | | | | | 3,00 | 3,00 | 1,00 |
| Analisa Taksasi | | | | | | 1,00 | 0,33 |
| Benchmark | | | | | | | 0,33 |
| Market Outlook | inconsistecy : 0,01 | | | | | | |

Expert 3

| Alternatif | Regulatory | Analisa Keuangan | Analisa Resiko | Penegtahuan Sistem DBDS | Analisa Taksasi | Benchmark | Market Outlook |
|-------------------------|---------------------|------------------|----------------|-------------------------|-----------------|-----------|----------------|
| Penegtahuan produk | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 7,00 | 4,00 | 4,00 | 1,00 |
| Regulatory | | 1,00 | 1,00 | 7,00 | 4,00 | 4,00 | 1,00 |
| Analisa Keuangan | | | 1,00 | 7,00 | 4,00 | 4,00 | 1,00 |
| Analisa Resiko | | | | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 1,00 |
| Penegtahuan Sistem DBDS | | | | | 0,25 | 0,25 | 0,14 |
| Analisa Taksasi | | | | | | 0,25 | 0,14 |
| Benchmark | | | | | | | 0,25 |
| Market Outlook | inconsistecy : 0,04 | | | | | | |

Lampiran 7. Matriks Perbandingan Berpasangan Kompetensi Teknis Account Officer (AO)

Expert 1

| Alternatif | Regulatory | Analisa Keuangan | Analisa Resiko | Penegtahuan Sistem DBDS | Analisa Taksasi | Benchmark | Market Outlook |
|-------------------------|---------------------|------------------|----------------|-------------------------|-----------------|-----------|----------------|
| Penegtahuan produk | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 3,00 | 3,00 | 0,33 | 0,33 |
| Regulatory | | 0,33 | 0,33 | 3,00 | 3,00 | 1,00 | 1,00 |
| Analisa Keuangan | | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 1,00 |
| Analisa Resiko | | | | 3,00 | 3,00 | 1,00 | 1,00 |
| Penegtahuan Sistem DBDS | | | | | 1,00 | 0,33 | 0,33 |
| Analisa Taksasi | | | | | | 0,33 | 0,33 |
| Benchmark | | | | | | | 1,00 |
| Market Outlook | inconsistecy : 0,06 | | | | | | |

Expert 2

| Alternatif | Regulatory | Analisa Keuangan | Analisa Resiko | Penegtahuan Sistem DBDS | Analisa Taksasi | Benchmark | Market Outlook |
|-------------------------|---------------------|------------------|----------------|-------------------------|-----------------|-----------|----------------|
| Penegtahuan produk | 1,00 | 0,20 | 0,25 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,50 |
| Regulatory | | 0,20 | 0,25 | 0,33 | 1,00 | 1,00 | 0,50 |
| Analisa Keuangan | | | 2,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 4,00 |
| Analisa Resiko | | | | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Penegtahuan Sistem DBDS | | | | | 3,00 | 3,00 | 2,00 |
| Analisa Taksasi | | | | | | 1,00 | 0,33 |
| Benchmark | | | | | | | 0,50 |
| Market Outlook | inconsistecy : 0,01 | | | | | | |

Expert 3

| Alternatif | Regulatory | Analisa Keuangan | Analisa Resiko | Penegtahuan Sistem DBDS | Analisa Taksasi | Benchmark | Market Outlook |
|-------------------------|---------------------|------------------|----------------|-------------------------|-----------------|-----------|----------------|
| Penegtahuan produk | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 7,00 | 4,00 | 4,00 | 1,00 |
| Regulatory | | 1,00 | 1,00 | 7,00 | 4,00 | 4,00 | 1,00 |
| Analisa Keuangan | | | 1,00 | 7,00 | 4,00 | 4,00 | 1,00 |
| Analisa Resiko | | | | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 1,00 |
| Penegtahuan Sistem DBDS | | | | | 0,25 | 0,25 | 0,14 |
| Analisa Taksasi | | | | | | 0,25 | 0,14 |
| Benchmark | | | | | | | 0,25 |
| Market Outlook | inconsistecy : 0,04 | | | | | | |

Lampiran 8. Matriks Perbandingan Berpasangan Kompetensi Teknis SME Manager

Expert 1

| Alternatif | tivating Relations | Customer Centricity | ng Developing | Integrity | Risk Taking | Communication and Influencing | Business Acument |
|-------------------------------|--------------------|---------------------|---------------|-----------|-------------|-------------------------------|------------------|
| Spirit of Achievement | 1,0 | 1,0 | 7,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Cultivating Relationship | | 1,0 | 7,0 | 1,0 | 1,0 | 3,0 | 1,0 |
| Customer Centricity | | | 7,0 | 1,0 | 1,0 | 3,0 | 1,0 |
| Engaging Developing Talent | | | | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,14 |
| Integrity | | | | | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Risk Taking | | | | | | 7,0 | 1,0 |
| Communication and Influencing | | | | | | | 1,0 |
| Business Acument | incosisteny : 0,05 | | | | | | |

Expert 2

| Alternatif | Cultivating Relationships | Customer Centricity | Engaging Developing Talent | Integrity | Risk Taking | Communication and Influencing | Business Acument |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------------|-----------|-------------|-------------------------------|------------------|
| Spirit of Achievement | 1,0 | 3,0 | 3,0 | 1,0 | 3,0 | 1,0 | 2,0 |
| Cultivating Relationship | | 3,0 | 3,0 | 1,0 | 3,0 | 1,0 | 2,0 |
| Customer Centricity | | | 1,0 | 0,2 | 1,0 | 0,3 | 1,0 |
| Engaging Developing Talent | | | | 0,25 | 0,50 | 0,25 | 0,50 |
| Integrity | | | | | 3,0 | 2,0 | 4,0 |
| Risk Taking | | | | | | 0,5 | 1,0 |
| Communication and Influencing | | | | | | | 3,0 |
| Business Acument | incosisteny : 0,01 | | | | | | |

Expert 3

| Alternatif | Cultivating Relationships | Customer Centricity | Engaging Developing Talent | Integrity | Risk Taking | Communication and Influencing | Business Acument |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------------|-----------|-------------|-------------------------------|------------------|
| Spirit of Achievement | 1,0 | 1,0 | 3,0 | 1,0 | 3,0 | 3,0 | 6,0 |
| Cultivating Relationship | | 1,0 | 3,0 | 1,0 | 3,0 | 3,0 | 6,0 |
| Customer Centricity | | | 3,0 | 1,0 | 3,0 | 3,0 | 6,0 |
| Engaging Developing Talent | | | | 0,33 | 1,00 | 0,33 | 1,00 |
| Integrity | | | | | 3,0 | 3,0 | 6,0 |
| Risk Taking | | | | | | 1,0 | 3,0 |
| Communication and Influencing | | | | | | | 3,0 |
| Business Acument | incosisteny : 0,02 | | | | | | |

Lampiran 9. Matriks Perbandingan Berpasangan Kompetensi Teknis AO

Expert 1

| Alternatif | Integrity | Business Acument | Selling Skill | Risk Taking | Capacity Thinking |
|-------------------------------|--------------------|------------------|---------------|-------------|-------------------|
| Communication and Influencing | 0,14 | 0,14 | 3,00 | 0,14 | 1,00 |
| Integrity | | 3,00 | 7,00 | 2,00 | 5,00 |
| Business Acument | | | 5,00 | 1,00 | 1,00 |
| Selling Skill | | | | 0,33 | 0,33 |
| Risk Taking | | | | | 3,00 |
| Capacity Thinking | incosisteny : 0,08 | | | | |

Expert 2

| Alternatif | Integrity | Business Acument | Selling Skill | Risk Taking | Capacity Thinking |
|-------------------------------|--------------------|------------------|---------------|-------------|-------------------|
| Communication and Influencing | 1,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 0,50 |
| Integrity | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 1,00 |
| Business Acument | | | 0,50 | 0,33 | 0,25 |
| Selling Skill | | | | 1,00 | 0,33 |
| Risk Taking | | | | | 1,00 |
| Capacity Thinking | incosisteny : 0,05 | | | | |

Expert 3

| Alternatif | Integrity | Business Acument | Selling Skill | Risk Taking | Capacity Thinking |
|-------------------------------|--------------------|------------------|---------------|-------------|-------------------|
| Communication and Influencing | 1,00 | 3,00 | 1,00 | 3,00 | 3,00 |
| Integrity | | 3,00 | 1,00 | 3,00 | 3,00 |
| Business Acument | | | 0,33 | 0,33 | 1,00 |
| Selling Skill | | | | 3,00 | 3,00 |
| Risk Taking | | | | | 3,00 |
| Capacity Thinking | incosisteny : 0,03 | | | | |

Lampiran 10. Kuesioner Tahap 2 SME Manager dan Account Officer

KUESIONER TAHAP 2

Saya Citra Atma Pertiwi mahasiswa tingkat akhir Teknik Industri UI. Saya sedang menyusun skripsi yang berjudul Pemetaan Kompetensi dan Perancangan *Job Assesment Form* di perusahaan anda. Saya sangat mengharapkan bantuan anda untuk mengisi kuesioner ini demi kelancaran skripsi saya. Terima Kasih.

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Dalam kuesioner ini anda diminta untuk memberikan penilaian terhadap setiap perbandingan berpasangan kompetensi yang ada untuk jabatan *SME Manager* dan *AO*. Berikut ini adalah skala yang digunakan untuk membandingkan secara berpasangan kompetensi tersebut :

| Tingkat Kepentingan | Definisi | Penjelasan |
|---------------------|--|--|
| 1 | Kedua kompetensi sama pentingnya | Kedua kompetensi mempunyai kontribusi atau bobot yang sama |
| 3 | Kompetensi individu yang satu sedikit lebih penting daripada yang lainnya | Kompetensi yang satu mempunyai kontribusi atau bobot yang sedikit lebih penting daripada kompetensi yang lainnya |
| 5 | Kompetensi yang satu lebih penting daripada yang lainnya | Kompetensi yang satu mempunyai kontribusi atau bobot yang lebih penting daripada kompetensi yang lainnya |
| 7 | Kompetensi yang satu sangat lebih penting dari yang lainnya | Kompetensi yang satu mempunyai kontribusi atau bobot yang sangat lebih penting daripada kompetensi yang lainnya |
| 9 | kompetensi yang satu mutlak sangat lebih penting daripada yang lainnya | Kompetensi yang satu mempunyai kontribusi atau bobot yang mutlak sangat lebih penting daripada kompetensi yang lainnya |
| 2,4,6,8 | Nilai tengah antara dua pertimbangan yang berdekatan | Diberikan jika terdapat keraguan diantara kedua penilaian yang berdekatan |
| Kebalikan | Jika kompetensi A memiliki salah satu nilai diatas pad saat dibandingkan dengan kompetensi B, maka kompetensi B memiliki nilai kebalikan bila dibandingkan dengan kompetensi A | |

1. Perbandingan Berpasangan Kriteria

Warnai sesuai penilaian anda

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------|
| Kompetensi Leadership | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kompetensi Spesifik behavior |
|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------|

2. Perbandingan Berpasangan Alternatif

Warnai sesuai penilaian anda

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------|
| Strategic Visioning | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Engaging Developing Talent |
| Strategic Visioning | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Spirit of Achievement |
| Strategic Visioning | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Customer Centricity |
| Strategic Visioning | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Cultivating Relationship |
| Strategic Visioning | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Inovation and Change |
| Engaging Developing Talent | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Spirit of Achievement |
| Engaging Developing Talent | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Customer Centricity |
| Engaging Developing Talent | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Cultivating Relationship |
| Engaging Developing Talent | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Inovation and Change |
| Spirit of Achievement | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Customer Centricity |
| Spirit of Achievement | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Cultivating Relationship |
| Spirit of Achievement | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Inovation and Change |
| Customer Centricity | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Cultivating Relationship |
| Customer Centricity | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Inovation and Change |
| Cultivating Relationship | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Inovation and Change |
| Integrity | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Time Management |
| Integrity | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Capacity Thinking |
| Integrity | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Risk Taking |
| Integrity | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Communication and influencing |
| Integrity | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Business Acument |
| Integrity | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Selling skill |
| Time Management | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Capacity Thinking |
| Time Management | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Risk Taking |
| Time Management | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Communication and influencing |
| Time Management | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Business Acument |
| Time Management | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Selling skill |
| Capacity Thinking | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Risk Taking |
| Capacity Thinking | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Communication and influencing |
| Capacity Thinking | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Business Acument |
| Capacity Thinking | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Selling skill |
| Risk Taking | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Communication and influencing |
| Risk Taking | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Business Acument |
| Risk Taking | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Selling skill |
| Communication and influencing | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Business Acument |
| Communication and influencing | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Selling skill |
| Business Acument | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Selling skill |

Lampiran 11. Kuesioner Tahap 3 SME Manager

KUESIONER TAHAP 3

Saya Citra Atma Pertiwi mahasiswa tingkat akhir Teknik Industri UI. Saya sedang menyusun skripsi yang berjudul Pemetaan Kompetensi dan Perancangan *Job Assesment Form* di perusahaan anda. Saya sangat mengharapkan bantuan anda untuk mengisi kuesioner ini demi kelancaran skripsi saya. Terima Kasih.

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Dalam kuesioner ini anda diminta untuk memberikan penilaian terhadap setiap perbandingan berpasangan kompetensi yang ada untuk jabatan SME *Manager* dan AO. Berikut ini adalah skala yang digunakan untuk membandingkan secara berpasangan kompetensi tersebut :

| Tingkat Kepentingan | Definisi | Penjelasan |
|----------------------------|--|--|
| 1 | Kedua kompetensi sama pentingnya | Kedua kompetensi mempunyai kontribusi atau bobot yang sama |
| 3 | Kompetensi individu yang satu sedikit lebih penting daripada yang lainnya | Kompetensi yang satu mempunyai kontribusi atau bobot yang sedikit lebih penting daripada kompetensi yang lainnya |
| 5 | Kompetensi yang satu lebih penting daripada yang lainnya | Kompetensi yang satu mempunyai kontribusi atau bobot yang lebih penting daripada kompetensi yang lainnya |
| 7 | Kompetensi yang satu sangat lebih penting dari yang lainnya | Kompetensi yang satu mempunyai kontribusi atau bobot yang sangat lebih penting daripada kompetensi yang lainnya |
| 9 | kompetensi yang satu mutlak sangat lebih penting daripada yang lainnya | Kompetensi yang satu mempunyai kontribusi atau bobot yang mutlak sangat lebih penting daripada kompetensi yang lainnya |
| 2,4,6,8 | Nilai tengah antara dua pertimbangan yang berdekatan | Diberikan jika terdapat keraguan diantara kedua penilaian yang berdekatan |
| Kebalikan | Jika kompetensi A memiliki salah satu nilai diatas pad saat dibandingkan dengan kompetensi B, maka kompetensi B memiliki nilai kebalikan bila dibandingkan dengan kompetensi A | |

Universitas Indonesia

1. Perbandingan Berpasangan Kriteria

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Kompetensi teknis | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kompetensi behavior |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|

2. Perbandingan Berpasangan Alternatif

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------|
| Pengetahuan Produk | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Regulatory |
| Pengetahuan Produk | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Analisa Keuangan |
| Pengetahuan Produk | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Analisa resiko |
| Pengetahuan Produk | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pengetahuan Sistem DBDS |
| Pengetahuan Produk | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Analisa Taksasi |
| Pengetahuan Produk | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Benchmark |
| Pengetahuan Produk | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Market Outlook |
| Regulatory | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Analisa Keuangan |
| Regulatory | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Analisa resiko |
| Regulatory | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pengetahuan Sistem DBDS |
| Regulatory | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Analisa Taksasi |
| Regulatory | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Benchmark |
| Regulatory | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Market Outlook |
| Analisa Keuangan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Analisa resiko |
| Analisa Keuangan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pengetahuan Sistem DBDS |
| Analisa Keuangan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Analisa Taksasi |
| Analisa Keuangan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Benchmark |
| Analisa Keuangan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Market Outlook |
| Analisa resiko | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pengetahuan Sistem DBDS |
| Analisa resiko | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Analisa Taksasi |
| Analisa resiko | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Benchmark |
| Analisa resiko | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Market Outlook |
| Pengetahuan Sistem DBDS | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Analisa Taksasi |
| Pengetahuan Sistem DBDS | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Benchmark |
| Pengetahuan Sistem DBDS | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Market Outlook |
| Analisa Taksasi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Benchmark |
| Analisa Taksasi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Market Outlook |
| Benchmark | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Market Outlook |

Keterangan :

Pengetahuan produk = pengetahuan akan produk-produk BII (tabungan, deosito, dll)

Regulatory = pengetahuan akan SE Memo, SLI, dan SOP

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------|
| Spirit of Achievement | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Cultivating Relationship |
| Spirit of Achievement | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Customer Centricity |
| Spirit of Achievement | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Engaging Developing Talent |
| Spirit of Achievement | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Integrity |
| Spirit of Achievement | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Risk Taking |
| Spirit of Achievement | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Communication and Influencing |
| Spirit of Achievement | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Business Acumen |
| Customer Centricity | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Engaging Developing Talent |
| Customer Centricity | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Integrity |
| Customer Centricity | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Risk Taking |
| Customer Centricity | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Communication and Influencing |
| Customer Centricity | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Business Acumen |
| Engaging Developing Talent | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Integrity |
| Engaging Developing Talent | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Risk Taking |
| Engaging Developing Talent | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Communication and Influencing |
| Engaging Developing Talent | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Business Acumen |
| Integrity | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Risk Taking |
| Integrity | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Communication and Influencing |
| Integrity | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Business Acumen |
| Risk Taking | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Communication and Influencing |
| Risk Taking | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Business Acumen |
| Communication and Influencing | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Business Acumen |

Lampiran 12. Kuesioner Tahap 3 Account Officer

KUESIONER TAHAP 3

Saya Citra Atma Pertiwi mahasiswa tingkat akhir Teknik Industri UI. Saya sedang menyusun skripsi yang berjudul Pemetaan Kompetensi dan Perancangan *Job Assesment Form* di perusahaan anda. Saya sangat mengharapkan bantuan anda untuk mengisi kuesioner ini demi kelancaran skripsi saya. Terima Kasih.

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Dalam kuesioner ini anda diminta untuk memberikan penilaian terhadap setiap perbandingan berpasangan kompetensi yang ada untuk jabatan *SME Manager* dan *AO*. Berikut ini adalah skala yang digunakan untuk membandingkan secara berpasangan kompetensi tersebut :

| Tingkat Kepentingan | Definisi | Penjelasan |
|---------------------|--|--|
| 1 | Kedua kompetensi sama pentingnya | Kedua kompetensi mempunyai kontribusi atau bobot yang sama |
| 3 | Kompetensi individu yang satu sedikit lebih penting daripada yang lainnya | Kompetensi yang satu mempunyai kontribusi atau bobot yang sedikit lebih penting daripada kompetensi yang lainnya |
| 5 | Kompetensi yang satu lebih penting daripada yang lainnya | Kompetensi yang satu mempunyai kontribusi atau bobot yang lebih penting daripada kompetensi yang lainnya |
| 7 | Kompetensi yang satu sangat lebih penting dari yang lainnya | Kompetensi yang satu mempunyai kontribusi atau bobot yang sangat lebih penting daripada kompetensi yang lainnya |
| 9 | kompetensi yang satu mutlak sangat lebih penting daripada yang lainnya | Kompetensi yang satu mempunyai kontribusi atau bobot yang mutlak sangat lebih penting daripada kompetensi yang lainnya |
| 2,4,6,8 | Nilai tengah antara dua pertimbangan yang berdekatan | Diberikan jika terdapat keraguan diantara kedua penilaian yang berdekatan |
| Kebalikan | Jika kompetensi A memiliki salah satu nilai diatas pad saat dibandingkan dengan kompetensi B, maka kompetensi B memiliki nilai kebalikan bila dibandingkan dengan kompetensi A | |

1. Perbandingan Berpasangan Kriteria

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Kompetensi teknis | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kompetensi behavior |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|

2. Perbandingan Berpasangan Alternatif

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------|
| Pengetahuan Produk | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Regulatory |
| Pengetahuan Produk | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Analisa Keuangan |
| Pengetahuan Produk | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Analisa resiko |
| Pengetahuan Produk | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pengetahuan Sistem DBDS |
| Pengetahuan Produk | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Analisa Taksasi |
| Pengetahuan Produk | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Benchmark |
| Pengetahuan Produk | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Market Outlook |
| Regulatory | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Analisa Keuangan |
| Regulatory | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Analisa resiko |
| Regulatory | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pengetahuan Sistem DBDS |
| Regulatory | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Analisa Taksasi |
| Regulatory | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Benchmark |
| Regulatory | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Market Outlook |
| Analisa Keuangan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Analisa resiko |
| Analisa Keuangan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pengetahuan Sistem DBDS |
| Analisa Keuangan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Analisa Taksasi |
| Analisa Keuangan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Benchmark |
| Analisa Keuangan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Market Outlook |
| Analisa resiko | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pengetahuan Sistem DBDS |
| Analisa resiko | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Analisa Taksasi |
| Analisa resiko | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Benchmark |
| Analisa resiko | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Market Outlook |
| Pengetahuan Sistem DBDS | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Analisa Taksasi |
| Pengetahuan Sistem DBDS | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Benchmark |
| Pengetahuan Sistem DBDS | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Market Outlook |
| Analisa Taksasi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Benchmark |
| Analisa Taksasi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Market Outlook |
| Benchmark | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Market Outlook |

Keterangan :

Pengetahuan produk = pengetahuan akan produk-produk BII (tabungan, deosito, dll)

Regulatory = pengetahuan akan SE Memo, SLI, dan SOP

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------|
| Communication and Influencing | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Integrity |
| Communication and Influencing | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Business Acument |
| Communication and Influencing | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Selling Skill |
| Communication and Influencing | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Risk Taking |
| Communication and Influencing | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Capacity thingking |
| Integrity | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Business Acument |
| Integrity | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Selling Skill |
| Integrity | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Risk Taking |
| Integrity | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Capacity thingking |
| Business Acument | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Selling Skill |
| Business Acument | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Risk Taking |
| Business Acument | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Capacity thingking |
| Selling Skill | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Risk Taking |
| Selling Skill | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Capacity thingking |
| Risk Taking | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Capacity thingking |

Lampiran 13. Job Assesment Form SME Manager

| COMPETENCY ASSESSMENT FORM | | | | | | | | |
|---|-----------|---------|-----------|--------------------|------------------|-------------------------------------|-------------------------|--------------------|
| Target Posisi : SME Manager | | | | | | | | |
| Nama Karyawan / Kandidat | NPK : | | | | | | | |
| Posisi Karyawan Saat Ini | | | | Tandatangan | | | | |
| Lama Menjabat | | | | Nama Penilai | | | | |
| Lama di Bli | | | | Tanggal Assessment | | | | |
| PETUNJUK | | | | | | | | |
| 1. Berikan penilaian anda terhadap Kompetensi Perilaku (behavior) dan Kompetensi Teknis (knowledge, skills) pada kolom Nilai (Lihat Lampiran) | | | | | | | | |
| 2. Hitunglah Gap dari penilaian anda dan batas nilai yang telah ditetapkan | | | | | | | | |
| Contoh : | | | | | | | | |
| Batas | Nilai | Gap | | | | | | |
| 3 | 2 | 2-3= -1 | | | | | | |
| 2 | 3 | 3-2= 1 | | | | | | |
| Gap = Nilai - Batas | | | | | | | | |
| 3. Lalu konversikan Nilai Gap yang didapatkan ke dalam bobot masing-masing Gap sesuai dengan batas Kompetensi | | | | | | | | |
| Keterangan : | | | | | | | | |
| Batas 1 | | Batas 2 | | Batas 3 | | Batas 4 | | |
| Gap | Bobot Gap | Gap | Bobot Gap | Gap | Bobot Gap | Gap | Bobot Gap | |
| < 0 | 0 | < 0 | 0 | < 0 | 0 | < 0 | 0 | |
| 0 | 0,046 | 0 | 0,068 | 0 | 0,106 | 0 | 0,176 | |
| 1 | 0,083 | 1 | 0,129 | 1 | 0,259 | 1 | 0,824 | |
| 2 | 0,126 | 2 | 0,265 | 2 | 0,538 | | | |
| 3 | 0,263 | 3 | 0,538 | | | | | |
| 4 | 0,483 | | | | | | | |
| 4. Hitung Total Bobot Global = Bobot Gap x Bobot Kompetensi x Bobot Kompetensi Teknis/perilaku | | | | | | | | |
| 5. Hitung Total akhir dengan menjumlahkan Total Bobot Global yang ada | | | | | | | | |
| A. KOMPETENSI PERILAKU | | | | | | | | |
| | Batas | Nilai | Gap | Bobot Gap | Bobot Kompetensi | Bobot Kompetensi Perilaku | Total Bobot Global | |
| 1. Engaging & Developing Talent (Growth) <i>Coaching dan mengembangkan orang lain/bawahan</i> | 3 | | | 0,106 | 0,035 | 0,751 | 0,003 | |
| 2. Spirit of Achievement <i>Menetapkan standar kerja tim/bawahan</i> | 2 | | | 0,068 | 0,158 | | 0,008 | |
| 3. Cultivating Relationship (TEAMWORK) <i>Membangun network dengan seluruh unit dibawah Cabang/Unit Kerja</i> | 3 | | | 0,106 | 0,168 | | 0,013 | |
| 4. Customer Centricity (RELATIONSHIP BUILDING) <i>Meningkatkan kepuasan customer</i> | 2 | | | 0,068 | 0,138 | | 0,007 | |
| 5. Integrity <i>Menjadi role model bagi bawahan dan orang lain dalam menunjukkan etika kerja dan Etika bisnis</i> | 3 | | | 0,106 | 0,172 | | 0,014 | |
| 6. Risk Taking <i>Berani mengambil tindakan dengan resiko yang sudah di perhitungkan</i> | 2 | | | 0,068 | 0,092 | | 0,005 | |
| 7. Business Acumen (entrepreneurial) <i>Kemampuan melihat peluang untuk rencana bisnis jangka pendek</i> | 2 | | | 0,068 | 0,106 | | 0,005 | |
| 8. Communication and Influencing <i>Kemampuan mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai yang</i> | 4 | | | 0,176 | 0,132 | | 0,017 | |
| Total Akhir Bobot Global Kompetensi Perilaku | | | | | | | 0,072 | |
| B. KOMPETENSI TEKNIS | | | | | | | | |
| | Batas | Nilai | Gap | Bobot Gap | Bobot Kompetensi | Bobot Kompetensi Pengetahuan Produk | Bobot kompetensi Teknis | Total Bobot Global |
| 1. Pengetahuan produk | | | | | | | | |
| I. Produk Kredit | | | | | | | | |
| a. Kredit Usaha (Small Medium Enterprise - SME, Commercial Banking, Emerging Business - EB) | 2 | | | | | | | |
| b. Kartu Kredit | 1 | | | | | | | |
| II. Produk Trade | | | | | | | | |
| a. Letter of Credit (LC), fasilitas LC online | 2 | | | | | | | |
| b. Bank Garansi (BG), fasilitas BG online | 2 | | | | | | | |
| c. Foreign Exchange (Forex) | 1 | | | | | | | |
| III. Produk Funding | | | | | | | | |
| a. Tabungan, Rekening koran (giro) | 1 | | | | | | | |
| b. Deposito | 1 | | | | | | | |
| IV. Service | | | | | | | | |
| a. Warkat (cheque, bilyet giro) | 1 | | | | | | | |
| b. Domestic Remittance / Pengiriman Uang Dalam Negeri (Kliring, Real Time Gross Settlement) | 1 | | | | | | | |
| | | | | | 0,111 | 0,096 | 0,249 | |

Lampiran 13. Job Assesment Form SME (sambungan)

| B. KOMPETENSI TEKNIS | | | | Batas | Nilai | Gap | Bobot Gap | Bobot Kompetensi | Bobot Kompetensi Regulatory | Bobot kompetensi Teknis | Total Bobot Global | |
|---|-------------------|--|--|-------|-------|-----|-----------|------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------|--|
| 2. Regulatory | | | | | | | | | | | | |
| I. SOP | | | | 3 | | | | | | | | |
| a. SOP Exception Handling | | | | | | | | | | | | |
| III. SE Memo | | | | | | | | | | | | |
| a. SE/Memo Perubahan bunga Kredit dan tarif yang dikenakan pada SME & Commercial | | | | 3 | | | | | | | | |
| b. SE/Memo Perubahan suku bunga tabungan, deposito | | | | 1 | | | | 0,167 | 0,101 | 0,249 | | |
| c. SE/Memo Regulasi KYC/AML | | | | 2 | | | | | | | | |
| III. SLI | | | | | | | | | | | | |
| a. SLI SME & Commercial (AO, Appraisal, Komite Kredit - Risk, Legal, CAC, CPC, dsb) | | | | 3 | | | | | | | | |
| b. SLI Litigation SMEC | | | | 3 | | | 0 | | | | | |
| | | | | Batas | Nilai | Gap | Bobot Gap | Bobot Kompetensi | | Bobot kompetensi Teknis | Total Bobot Global | |
| 3. Analisa Keuangan - Menganalisa laporan keuangan | | | | 3 | | | | | 0,215 | | | |
| 4. Analisa Resiko - Mengidentifikasi dan meminimalisir fraud dan indikasi penipuan di pekerjaan tim di bawahnya | | | | 2 | | | | | 0,272 | | | |
| 5. Pengoperasian DBDS (Digital Branch Delivery System) | | | | 2 | | | | | 0,050 | | | |
| 6. Benchmark - Memahami produk kompetitor untuk mengarahkan strategi penjualan tim | | | | 3 | | | | | 0,079 | 0,249 | | |
| 7. Analisa Taksasi - Pengetahuan mendasar mengenai prosedur kerja taksasi | | | | 1 | | | | | 0,044 | | | |
| 8. Market Outlook - Menganalisa pasar untuk menentukan kebijakan/strategi di Unit Kerja | | | | 3 | | | | | 0,144 | | | |
| Total Akhir Bobot Global Kompetensi Teknis | | | | | | | | | | | | |
| Kekuatan | Area Pengembangan | | <input type="checkbox"/> Direkomendasikan $\geq 0,072$ = Behavior $\geq 0,021$ = Teknis <input type="checkbox"/> Tidak Direkomendasikan $< 0,072$ = Behavior $< 0,021$ = Teknis | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

Lampiran 14. Job Assesment Form AO SME

| COMPETENCY ASSESSMENT FORM | | | | | | | | | | |
|---|-----------|---------|---------------------|--------------------|------------------|-------------------------------------|-------------------------|--------------------|--|--|
| Target Posisi : Account Officer SME | | | | | | | | | | |
| Nama Karyawan / Kandidat | NPK : | | | | | | | | | |
| Posisi Karyawan Saat Ini | | | | Tandatangan | | | | | | |
| Lama Menjabat | | | | Nama Penilai | | | | | | |
| Lama di BII | | | | Tanggal Assessment | | | | | | |
| PETUNJUK | | | | | | | | | | |
| 1. Berikan penilaian anda terhadap Kompetensi Perilaku (behavior) dan Kompetensi Teknis (knowledge, skills) pada kolom Nilai (Lihat Lampiran) | | | | | | | | | | |
| 2. Hitunglah Gap dari penilaian anda dan batas nilai yang telah ditetapkan | | | | | | | | | | |
| Contoh : | | | | | | | | | | |
| Batas | Nilai | Gap | | | | | | | | |
| 3 | 2 | 2-3= -1 | | | | | | | | |
| 2 | 3 | 3-2= 1 | | | | | | | | |
| | | | Gap = Nilai - Batas | | | | | | | |
| 3. Lalu konversikan Nilai Gap yang didapatkan ke dalam bobot masing-masing Gap sesuai dengan batas Kompetensi | | | | | | | | | | |
| Keterangan : | | | | | | | | | | |
| Batas 1 | | Batas 2 | | Batas 3 | | Batas 4 | | | | |
| Gap | Bobot Gap | Gap | Bobot Gap | Gap | Bobot Gap | Gap | Bobot Gap | | | |
| < 0 | 0 | < 0 | 0 | < 0 | 0 | < 0 | 0 | | | |
| 0 | 0,046 | 0 | 0,068 | 0 | 0,106 | 0 | 0,176 | | | |
| 1 | 0,083 | 1 | 0,129 | 1 | 0,259 | 1 | 0,824 | | | |
| 2 | 0,126 | 2 | 0,265 | 2 | 0,538 | | | | | |
| 3 | 0,263 | | | | | | | | | |
| 4 | 0,483 | | | | | | | | | |
| 4. Hitung Total Bobot Global = Bobot Gap x Bobot Kompetensi x Bobot Kompetensi Teknis/perilaku | | | | | | | | | | |
| 5. Hitung Total akhir dengan menjumlahkan Total Bobot Global yang ada | | | | | | | | | | |
| A. KOMPETENSI PERILAKU | | | | | | | | | | |
| | Batas | Nilai | Gap | Bobot Gap | Bobot Kompetensi | Bobot Kompetensi Perilaku | Total Bobot Global | | | |
| 1. Integrity <i>Berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang dapat memberikan rasa keyakinan customer/orang pada diri dan perusahaan</i> | 2 | | | | 0,385 | 0,321 | | | | |
| 2. Selling Skill (Presentation + Negotiation) <i>Kemampuan membangun hubungan penjual-pembeli ("buyer - seller relationship") sehingga mampu membangun kepercayaan dan loyalitas customer akan BII</i> | 2 | | | | 0,101 | | | | | |
| 3. Risk Taking <i>Berani mengambil tindakan dengan resiko yang sudah di perhitungkan</i> | 1 | | | | 0,144 | | | | | |
| 4. Business Acumen (entrepreneurial) <i>Kemampuan melihat peluang untuk rencana bisnis jangka pendek</i> | 2 | | | | 0,111 | | | | | |
| 5. Communication and Influencing <i>Kemampuan mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai yang diharapkan</i> | 3 | | | | 0,151 | | | | | |
| 6. Capacity Thinking (Analyzing, Decision Making) <i>Kemampuan analisa terhadap suatu permasalahan/pekerjaan berdasarkan data dan informasi yang relevan sehingga dapat memetakan konsekuensi-konsekuensi dan dampak dari suatu analisa.</i> | 2 | | | | 0,108 | | | | | |
| Total Akhir Bobot Global Kompetensi Perilaku | | | | | | | | | | |
| B. KOMPETENSI TEKNIS | | | | | | | | | | |
| | Batas | Nilai | Gap | Bobot Gap | Bobot Kompetensi | Bobot Kompetensi Pengetahuan Produk | Bobot Kompetensi Teknis | Total Bobot Global | | |
| 1. Pengetahuan produk | | | | | | | | | | |
| I. Produk Kredit | | | | | | | | | | |
| a. Kredit Usaha (Small Medium Enterprise - SME, Commercial Banking, Emerging Business - EB) | 2 | | | | 0,111 | 0,094 | 0,679 | | | |
| b. Kartu Kredit | 1 | | | | | | | | | |
| II. Produk Trade | | | | | | | | | | |
| a. Letter of Credit (LC), fasilitas LC online | 2 | | | | | | | | | |
| b. Bank Garansi (BG), fasilitas BG online | 2 | | | | | | | | | |
| c. Foreign Exchange (Forex) | 1 | | | | | | | | | |
| III. Produk Funding | | | | | | | | | | |
| a. Tabungan, Rekening koran (giro) | 1 | | | | | | | | | |
| b. Deposito | 1 | | | | | | | | | |
| IV. Service | | | | | | | | | | |
| a. Warkat (cheque, bilyet giro) | 1 | | | | | | | | | |
| b. Domestic Remittance / Pengiriman Uang Dalam Negeri (Kliring, Real Time Gross Settlement) | 1 | | | | | | | | | |

Lampiran 14. Job Assesment Form AO SME (sambungan)

| B. KOMPETENSI TEKNIS | | Batas | Nilai | Gap | Bobot Gap | Bobot Kompetensi | Bobot Kompetensi Regulatory | Bobot kompetensi Teknis | Total Bobot Global |
|---|--|---|-------|-----|-----------|------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------|
| 2. Regulatory | | | | | | | | | |
| I. SOP | | | | | | | | | |
| a. | SOP Exception Handling | 2 | | | | | | | |
| b. | Kredit Memorandum Buletin | 2 | | | | | | | |
| II. SE Memo | | | | | | | | | |
| a. | SE/Memo Perubahan bunga Kredit dan tarif yang dikenakan pada SME & Commercial | 1 | | | | 0,143 | 0,118 | 0,679 | |
| b. | SE/Memo Perubahan suku bunga tabungan, deposito | 2 | | | | | | | |
| c. | SE/Memo Regulasi KYC/AML | 2 | | | | | | | |
| III. SLI | | | | | | | | | |
| a. | SLI SME & Commercial (AO, Appraisal, Komite Kredit - Risk, Legal, CAC, CPC, dsb) | 2 | | | | | | | |
| b. | SLI Litigation SMEC | 2 | | | | | | | |
| | | Batas | Nilai | Gap | Bobot Gap | Bobot Kompetensi | Bobot kompetensi Teknis | Total Bobot Global | |
| 3. | Analisa Keuangan - Menganalisa laporan keuangan | 3 | | | | 0,253 | | | |
| 4. | Analisa Resiko - Mengidentifikasi dan meminimalisir fraud dan indikasi penipuan di pekerjaan tim di bawahnya | 1 | | | | 0,177 | | | |
| 5. | Pengoperasian DBDS (Digital Branch Delivery System) | 2 | | | | 0,066 | | 0,679 | |
| 6. | Benchmark - Memahami produk kompetitor untuk mengarahkan strategi penjualan tim | 2 | | | | 0,098 | | | |
| 7. | Analisa Taksasi - Pengetahuan mendasar mengenai prosedur kerja taksasi | 2 | | | | 0,047 | | | |
| 8. | Market Outlook - Menganalisa pasar untuk menentukan kebijakan/strategi di Unit Kerja | 2 | | | | 0,150 | | | |
| Total Akhir Bobot Global Kompetensi Teknis | | | | | | | | | |
| Kekuatan | Area Pengembangan | <p><input type="checkbox"/> Direkomendasikan $\geq 0,023$ = Behavior $\geq 0,049$ = Teknis</p> <p><input type="checkbox"/> Tidak Direkomendasikan $< 0,023$ = Behavior $< 0,049$ = Teknis</p> | | | | | | | |