

**MODEL PELATIHAN BERBASIS KOMPETENSI BAGI
MANAJER ACCOUNT OFFICER (AO)
(STUDI DI BANK BADAN USAHA MILIK DAERAH (BUMD)
DI JAWA BARAT)**

Dyah Kusumastuti

dyahk05@gmail.com

Universitas Widyatama

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA
BANDUNG**

ABSTRACT

The purpose of this research is to find the competencies that predict to lead to an effective performance for Account Officer (Funding Sales) managers and that AO can be developed through these competencies. Research Methodology use sample AO managers that average and superior performance at a government bank which numbered 40 in West Java. Data was collected by questionnaire ordinal of competence and questions about the need for technical competence. Respondents were shown a selection of the level of competence and technical competence. Then the data is processed by classifying AO average and superior performance, furthermore use statistically test with Mann-Whitney test. Research Finding that there are eight competencies that differentiate AO average and superior performance, namely: Achievement Orientation, Information Seeking, Relationship Building, Problem Solving, Self Confidence, Organization Commitment, Communication and Flexibility. The implications of this research could be used for development & training AO, through Competencies are means of ensuring that an organization's investment in her people supports the achievement of strategic goals. They can be used to hire the best available people, align behaviour with organizational strategies and values.

Keywords: Competency, Superior Performance, Training

PENDAHULUAN

Pasar tenaga kerja kini membutuhkan pekerja yang berpengetahuan. Di era serba global ini, solusi berbasis pengetahuan merupakan kondisi yang tak terelakkan lagi. Organisasi termasuk perbankan perlu merespon kondisi perubahan ini dengan suatu kunci yaitu inovasi. Inovasi akan bertumpu pada keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM), untuk menciptakan "Sustainable Competitive Advantage", dibutuhkan SDM yang mumpuni kompetensinya untuk dapat beradaptasi dan berkembang sesuai tuntutan perubahan dalam mengembangkan jasa ataupun produk dari organisasi.

Sumber Daya Manusia dalam hal ini karyawan atau manajer membutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang semakin tinggi serta sikap perilaku tertentu untuk bisa bersaing secara berkelanjutan. Aboyassin, NA & Sultan, M.A.F, 2017, Pengembangan Sumber daya manusia dalam organisasi melalui Sistem pelatihan yang tepat dan efektif merupakan mesin untuk mempromosikan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka secara lebih efisien dan efektif. Chukwu, GM (2016), Sehingga Organisasi perlu berinvestasi dalam pelatihan karyawan dengan ekspektasi tingkat pengembalian investasi (ROI) yang tinggi pula. Untuk itu perlu dikembangkan sistem pelatihan yang menjamin karyawan dapat meningkatkan kinerja sesuai dengan target Organisasi walaupun pada umumnya pelatihan sulit untuk dievaluasi efektivitasnya.

Berger and Berger 2004, bahwa pengembangan pelatihan dilingkungan perbankan berusaha mengembangkan manajer bank sebagai seorang pemimpin yang proaktif, mempertahankan loyalitas pelanggan sekaligus menyiapkan sumber daya yang kuat untuk melakukan akuisisi dan ekspansi. Pelatihan dilakukan tidak harus dalam kelas, melainkan bisa menjadi sinergi dalam fungsi SDM seperti rotasi ke cabang-cabang sehingga mereka akan memiliki pengalaman dalam penugasan yang lain serta sekaligus membantu individu karyawan organisasi menetapkan jalur karir yang tepat. Karyawan yang berkinerja unggul diberikan tanggung jawab lebih besar dan kebebasan lebih besar dalam area pekerjaannya. Pengalaman seperti ini dapat memperkaya "enrichment" pengetahuan, keterampilan, perilaku sikap yang terkait dengan bisnis dan kultur organisasi. Pelatihan semacam tersebut dapat memperbaiki hubungan kerja keterampilan dan kemampuan serta hubungan dengan stakeholder.

KENAPA KOMPETENSI?

Kompetensi merupakan kriteria keberhasilan karena kompetensi diwujudkan dengan perilaku kerja tertentu yang membedakan antara individu berkinerja tinggi dan rata-rata. Berbeda dengan sifat atau *“traits”*. Bila kita mengukur sifat, maka kita akan terpengaruh oleh bias pribadi. Jika menilai perilaku kita lebih cenderung mendapatkan hasil yang *“valid”* yang bisa diterjemahkan menjadi lebih efektif.

Organisasi berkinerja tinggi menyadari bahwa keberhasilan mereka bergantung pada kemampuan anggota organisasi mereka. Perlu disadari bahwa pendidikan formal tidak serta merta memberi karyawan keterampilan yang sesuai yang dibutuhkan untuk sukses di tempat kerja. Sehingga solusinya terletak pada pelatihan untuk memenuhi kebutuhan spesifik organisasi. Di sinilah pelatihan berbasis kompetensi diperlukan.

Menurut (Gomez-Mejia, et.al., 2007) pelatihan dapat didefinisikan sebagai proses yang sistematis dan terencana untuk meningkatkan tingkat keterampilan, kemampuan, pengetahuan, sikap dan perilaku agar dapat melakukan pekerjaan secara efektif.

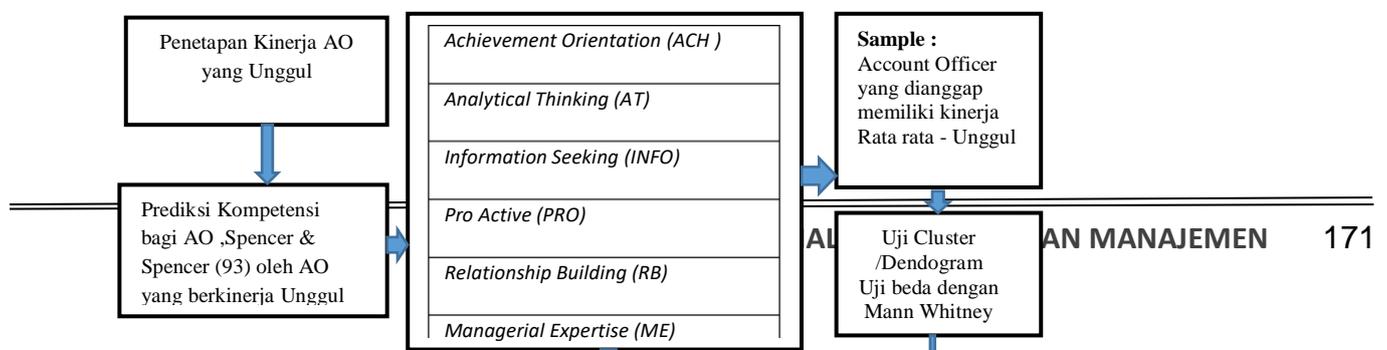
Demikian pula dalam dunia perbankan BUMD Jawa Barat, tuntutan nasabah dalam pelayanan perbankan terus mengalami perubahan sesuai dinamika bisnis perbankan. Sumber daya insani memiliki peran penting dalam operasional dan persaingan perbankan. Untuk itu untuk dapat mengatasi masalah dalam pekerjaan diperlukan kompetensi SDM yang sesuai dengan kebutuhan jabatannya. Kompetensi ini dapat dikembangkan atau ditingkatkan baik melalui proses kerja sehari-hari, pengalaman kerja maupun dapat melalui pelatihan yang tepat. Pelatihan yang tepat dan efektif dapat meningkatkan kinerja serta ROI yang tinggi. Seorang *Account Officer (AO)* memiliki tanggung jawab yang besar terhadap keberlangsungan penyaluran kredit suatu bank. Mereka merupakan tulang punggung perusahaan untuk mendapatkan laba. Salah satu aspek yang diperlukan seorang *Account Officer* untuk menunjang fungsinya adalah kompetensi yang dimiliki.

Sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model Training berbasis kompetensi bagi jabatan Account Officer di perbankan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan deskriptif dengan variabel-variabel penelitian dan data dikumpulkan dengan kuesioner secara ordinal yaitu jawaban responden berupa pilihan level kompetensi. Sampel digunakan sebanyak 40 orang yaitu Account Officer Bank BUMD di daerah Majalengka, Cirebon dan sekitarnya, dipilih sampel AO yang berkinerja rata-rata sampai unggul. Hasil jawaban kuesioner di uji statistik dengan tujuan untuk mengelompokkan sampel berdasarkan kemiripan kompetensi. Uji statistik dengan Dendogram yang dilakukan dengan menggunakan teknik pengelompokan dengan dua kelompok sampel AO yang mempunyai kemiripan paling dekat, akhirnya akan membentuk sebuah cluster. Dari hasil kluster selanjutnya dilakukan uji beda untuk tujuan apakah pekerja AO yang berkinerja unggul/superior dan AO kinerja biasa/rata-rata ada perbedaan level kompetensi. Uji beda dilakukan dengan SPSS versi 24, yaitu statistik non parametrik dengan Mann Whitney U Test atau juga disebut Wilcoxon Rank Sum Test. Hasil uji ini menghasilkan perbedaan level kompetensi antara pekerja AO berkinerja Unggul/Superior dan Rata-rata selanjutnya digunakan sebagai kompetensi yang dianalisis sebagai kebutuhan pelatihan.

Adapun Model Kerangka Pemikiran penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Analisis Kebutuhan Pelatihan Berbasis Kompetensi

Konsep Pelatihan berbasis Kompetensi

Spencer & Spencer (1993), Boyatzis R, Kusumastuti, D (2012) Kompetensi dapat didefinisikan sebagai kemampuan yang berwujud nyata atau dapat diobservasi, berupa pengetahuan atau keterampilan, sikap perilaku, yang dapat membedakan antara individu yang berkinerja tinggi/unggul dan kinerja biasa rata rata di tempat kerja. Sehingga kompetensi merupakan seperangkat perilaku efektif yang menghasikan kinerja unggul, tidak hanya sekedar pengetahuan, namun pengetahuan yang diaplikasikan dalam perilaku tertentu, tidak hanya sekedar ketrampilan, namun ketrampilan yang mampu dimanifestasikan, tidak hanya sekedar motif namun telah berupa perilaku tertentu yang mencerminkan suatu motif.

Tahapan dalam “Competency-Based Training” (CBT), menurut Spencer (1993), meliputi

1. Mengidentifikasi model kompetensi yang dibutuhkan pada saat ini atau waktu akan datang untuk kinerja unggul
2. Identifikasi Kompetensi yang dapat efektif untuk dilatih versus dilakukan seleksi .
3. Pengembangan & Pelatihan

Struktur dan Jenis Kompetensi

Menurut Spencer & Spencer, 1993, Struktur Kompetensi dapat digambarkan sebagai berikut :

Tabel 1. Struktur dan Jenis Kompetensi

No.	Kompetensi generik dan Jenis Kompetensi	Dimensi	Level
Kompetensi Perencanaan dan Implementasi terdiri dari :			
1	Achievement orientation (ACH)=Target Kerja	ACH A, B dan C	9,7,4
2	Concern for order (CO)=Ketelitian, Kesesuaian	CO	8
3	Initiatif (INT) = Inisiatif	INT A dan B	10,7
4	Information Seeking (INFO) = Cari Inf	INFO	8
Kompetensi Pelayanan terdiri dari :			
5	Interpersonal Understanding (IU)= Pemahaman	IU A dan B	6,5
6	Customer Service Orientation (CSO)= Pelayanan	CSO A dan B	10,5
Kompetensi kepemimpinan yang terdiri dari :			

No.	Kompetensi generik dan Jenis Kompetensi	Dimensi	Level
7	Impact and Influence (IMP) = Mendorong&Memp	IMP A dan B	9,9
8	Organizational Awareness (OA)= Memahami org	OA A dan B	7,9
9	Relationship Building (RB)= Membangun Kerjasama	RB A dan B	9,9
	Kemampuan Memimpin yang terdiri dari		
10	Developing Others (DO)= Mengembangkan O.lain	DO A dan B	10,9
11	Directiveness (DIR) = Mengarahkan	DIR A dan B	10,9
12	Teamwork (TW)= Bekerjasama	TW A dan B	8,6
13	Team Leadership (TL)= Memimpin tim	TL A, B dan C	8,6,6
	Kompetensi Kognitif atau Berpikir terdiri dari :		
14	Analitical Thinking (AT) = Berpikir analitik	AT A dan B	7,5
15	Conceptual Thinking (CT) = Berpikir Konseptual	CT A dan B	8,5
16	Expertise (EXP) = Keahlian	EXP A,B,C dan D	8,7,3,5
	Kompetensi Kepribadian terdiri dari :		
17	Self Control (SC) = Pengendalian diri	SC	7
18	Self Confidence (SCF) = Percaya diri	SCF A dan B	7,3
19	Flexibility (FLX) = Menyesuaikan perubahan	FLX A dan B	7,,5
20	Organizational Commitment (OC)= komit pd org	OC	7
	6 Kompetensi Generik , 20 Jenis Kompetensi	41 Dimensi	289 Level

Sumber Spencer & Spencer, 1993

Sehingga dapat dijelaskan bahwa 6 Kompetensi generik seperti Perencanaan dan Implementasi, Melayani, Memimpin, Manajerial, Berpikir dan Kepribadian, dibagi menjadi 20 jenis kompetensi dan 41 Dimensi serta 289 level, dapat untuk memprediksi kebutuhan kompetensi suatu pekerjaan atau posisi selanjutnya digunakan sebagai instrumen manajemen sumber daya manusia dengan pendekatan kompetensi sebagai instrumen untuk melakukan fungsi fungsi sumber daya manusia dalam organisasi.

Kriteria dan kategori Kompetensi dapat dijelaskan sebagai berikut :

Kriteria ukuran tingkat kinerja yang sering digunakan dalam studi kompetensi (Spencer, 1993; Berger, 2004), merupakan hasil kinerja pegawai dari suatu pekerjaan atau profesi tertentu, nilai yang dijadikan kriteria dapat terletak pada grafik distribusi normal adalah :

- Merupakan pekerja dengan Kinerja/Performansi Superior yang nilai kinerja terletak pada nilai satu SD (standar deviasi) di atas rata-rata, posisi ini biasanya dicapai dengan sepuluh (10%) dari jumlah pegawai . Berger (2004) , pekerja terletak diposisi tersebut memiliki produktivitas diatas rata rata sekaligus memiliki nilai ekonomi .
- Merupakan pekerja dengan Kinerja rata rata yang nilai kinerja terletak pada kurva distribusi normal adalah pada posisi nilai rata rata. Nilai kinerja ini merupakan tingkat yang bisa diterima dalam pekerjaan, dalam praktek sehari-hari adalah pegawai dengan kinerja rata rata atau biasa pada tingkat kinerja biasa/rata-rata.

Kompetensi (Spencer, 1993 dan Berger, 2004) dapat dibedakan dengan

- Kompetensi minimum biasa disebut (*threshold*), merupakan level kompetensi penting yang dibutuhkan untuk individu menghasilkan kinerja . Namun kinerjanya belum tentu rata rata atau unggul superior .
- Kompetensi yang disebut sebagai kompetensi pembeda atau disebut diferensiasi, merupakan level kompetensi yang dapat dicirikan sebagai pembeda antara tenaga kerja yang berkinerja unggul dan tenaga kerja yang berkinerja biasa/rata-rata.

HASIL PENGOLAHAN DATA

Hasil identifikasi kompetensi yang dibutuhkan berdasarkan pilihan dari 3 sampel karyawan AO yang berkinerja Superior menghasilkan kompetensi :

Tabel 2. Hasil Identifikasi Kebutuhan Kompetensi bagi posisi AO

NO	Kompetensi	Deskripsi perilaku
1	<i>Achievement Orientation</i>	Dorongan atau usaha maupun semangat untuk mencapai suatu target prestasi
2	<i>Analytical Thinking</i>	Kemampuan untuk menguraikan permasalahan menjadi bagian-bagian yang lebih rinci – sederhana, menganalisis akibat, sebab masalah, mengkaitkan gejala.
3	<i>Information Seeking</i>	Mencari informasi , sumber sumber nasabah yang potensial dengan cara cara atau teknik ² tertentu
4	<i>Negotiation</i>	Kemampuan membuat kesepakatan yang saling menguntungkan .
5	<i>Relationship Building</i>	Kemampuan membangun hubungan sosial, network
6	<i>Managerial/ Expertise</i>	Penguasaan pengetahuan dan keterampilan , keahlian bidang pekerjaan AO
7	<i>Concern of Order</i>	Kemampuan untuk memastikan ketepatan, akurasi sesuai standar yang ditetapkan
8	<i>Self Confidence</i>	Keyakinan atau tantangan untuk menyelesaikan pekerjaan
9	Decision Making	Kemampuan menyelesaikan masalah , memberi solusi dengan berbagai alternatif
10	<i>Organizational Commitment</i>	Kemampuan menyesuaikan perilaku untuk kebutuhan organisasi, mengutamakan kepentingan organisasi.
11	<i>Communication</i>	Kemampuan untuk meyakinkan, mempengaruhi orang lain melalui teknik yang efektif
12	<i>Flexibility</i>	Kemampuan untuk menyesuaikan diri secara efektif , menerima perubahan

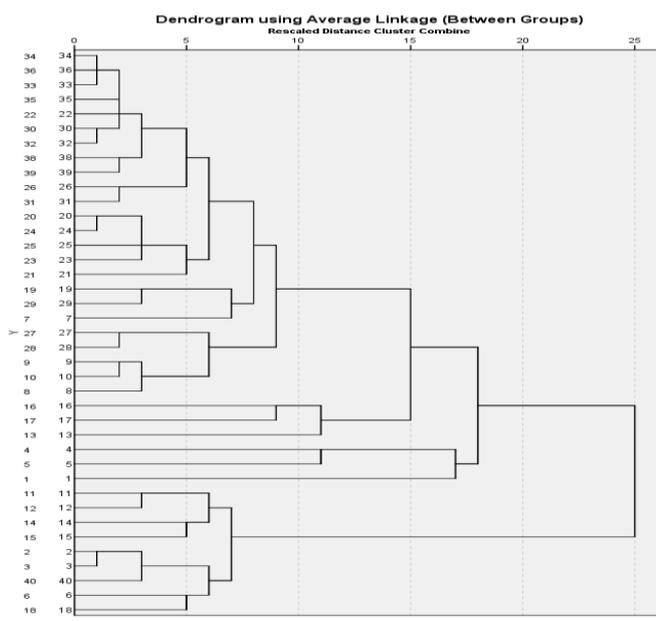
Hasil jawaban Kuesioner dari Jabatan Account Officer berupa level (tingkat) kompetensi 1,2,3,4 Secara umum arti Level 1 adalah tingkat kompetensi memahami, level 2 bisa membina dirinya sendiri, level 3 bisa membina orang lain, level 4 adalah memimpin unit tertentu.

Tabel 3. Hasil Kuesioner Level Kompetensi 40 Sampel dari Posisi Account Officer Baik Sampel yang Berkinerja Unggul maupun Kinerja Rata-rata atau Biasa

RESPONDEN	ACH	AT	INFO	NEGO	RB	DM	CFO	SCF	MTO	ORG C	PRO A	COMM	FLX
1	4	3	2	4	3	2	2	4	2	3	2	1	1
2	4	4	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3

RESPONDEN	ACH	AT	INFO	NEGO	RB	DM	CFO	SCF	MTO	ORG C	PRO A	COMM	FLX
3	4	4	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3
4	3	3	1	3	1	1	3	3	2	1	2	1	1
5	2	3	2	3	3	2	3	4	2	1	2	1	1
6	3	3	3	3	4	3	3	3	1	1	2	3	3
7	2	3	1	3	3	2	3	3	1	3	2	1	1
8	2	4	1	3	4	2	4	2	2	3	2	2	1
9	2	4	1	3	3	2	4	2	2	3	2	2	1
10	2	4	1	2	3	2	4	2	2	3	2	2	1
11	4	3	4	2	4	3	4	3	2	1	2	3	3
12	4	3	3	3	4	3	4	3	2	1	2	3	3
13	4	3	1	3	4	2	3	2	3	3	2	2	1
14	4	3	3	3	4	4	3	3	2	1	2	4	4
15	4	3	4	3	4	3	4	3	2	1	2	4	4
16	3	3	1	2	4	4	4	1	2	4	2	2	1
17	3	2	2	3	4	3	4	1	3	3	2	2	1
18	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	3	3
19	2	3	2	3	3	2	4	2	2	4	2	1	2
20	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2
21	3	4	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2
22	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2
23	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2
24	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2
25	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	1
26	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2
27	2	3	1	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2
28	2	3	1	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1
29	2	3	2	3	3	2	3	2	2	4	2	1	1
30	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2
31	2	3	2	3	4	2	3	2	2	3	2	2	2
32	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2
33	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2
34	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2
35	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2
36	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2
37	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	
38	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
39	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
40	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3

Hasil Uji Cluster Dendogram dari tabel 3 dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Uji Cluster -Dendrogram

Tabel 4 . Hasil pengelompokan sampel berdasarkan hasil uji kluster – Dendrogram gambar 2

No Responden Kluster Kinerja Superior	No Responden Kluster Kinerja Rata rata
11,12,14,15	34,36,33,35,22,30,32,38,39
2,3,40,6,18	26,31,20,24,25,23,21,19,20,7
	27,28,9,10,8,16,17,13,4,5,1

Tabel 5 . Hasil Uji Beda Kelompok Kompetensi Kinerja Superior dan Rata rata

Kompetensi	Sign p-value	$\alpha = 0.05$
Achievement Orientation	.000	Beda antara Kinerja Superior dan rata rata
Analytical Thinking	.285	Tidak ada perbedaan antara Kinerja Superior & rata ²
Information Seeking	.000	Beda antara Kinerja Superior dan rata rata
NEGO	.659	Tidak ada perbedaan antara Kinerja Superior & rata ²

Relationship Building	.001	Beda antara Kinerja Superior dan rata rata
Decision Making	.000	Beda antara Kinerja Superior dan rata rata
Concern Of Order	.234	Tidak ada perbedaan antara Kinerja Superior & rata ²
Self Confidence	.011	Beda antara Kinerja Superior dan rata rata
Manajerial/Profresional/Expertise	.0539	Tidak ada perbedaan antara Kinerja Superior & rata ²
Organizational Commitment	.001	Beda antara Kinerja Superior dan rata rata
Pro Active	1,000	Tidak ada perbedaan antara Kinerja Superior & rata ²
Communication	0,00	Beda antara Kinerja Superior dan rata rata
Flexibility	0,00	Beda antara Kinerja Superior dan rata rata

Sumber : Pengolahan data Statistik SPSS v-24

PEMBAHASAN

Dari hasil uji beda nampak bahwa yang membuat kinerja superior bagi manajer posisi AO adalah kompetensi Achivement Orientation , Information Seeking, Relationship Building, Decision Making Self Confidence , Organizational Commitment ,Communication, Flexibility. Untuk kompetensi yang bukan pembeda seperti Analytical Thinking NEGOC Concern Of Order Concern Of Order , menjadi threshold artinya kompetensi minimum yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas sebagai AO .

Adapun analisis kebutuhan Training seperti ditampilkan pada tabel berikut ini :

Tabel 6. Kebutuhan Pelatihan bagi Manajer AO

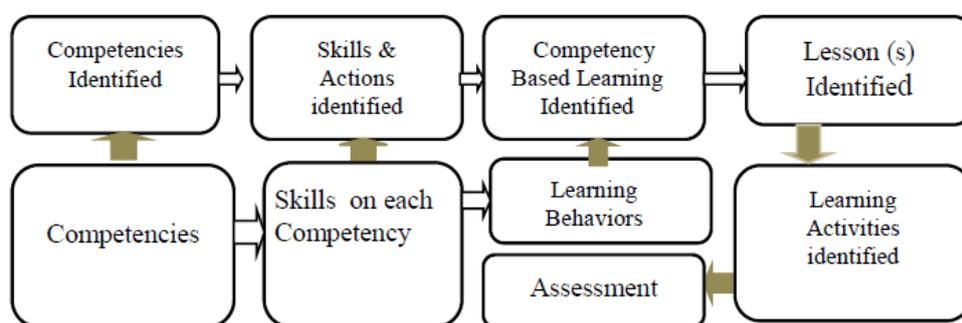
Kompetensi Pembeda	Analisis Kebutuhan Pelatihan
Achievement Orientation	Membuat Perencanaan sampai menetapkan target (Key Performance Indicator , Menciptakan strategi yang fokus pada keberhasilan Kinerja AO
Information Seeking	
Relationship Building	Mencari dan metode mendapatkan customer baru , mencari informasi baru, teknik menggunakan ICT untuk informasi
Decision Making	Membangun hubungan Interpersonal, Komunikasi dengan berbagai latar belakang dan budaya , Menginspirasi Orang lain. Emotional Awareness.
Self Confidence	
Organization Commitment	Analisis Masalah , cara cara kreatif pengambilan nkeputusan
Communication	Kepercayaan diri perlu dibangun sehingga pengalaman sebagai posisi AO akan memupuk kompetensi untuk percaya diri
Flexibility	Stress Management , bagaimana tetap positif pada lingkungan yang destruktif. Manajemen perubahan

Kirkpatrick, D.L and Kirkpatrick, J.D (2007), Evaluasi pelaksanaan Training perlu di evaluasi terhadap 4 level yaitu :

Level 1 – Reaction	Mengevaluasi respon ataupun reaksi dari program pelatihan . Menanyakan apakah mereka termotivasi dengan program pelatihan ini .Manfaatnya
--------------------	---

Level 2 - Learning	Mengevaluasi apakah terjadi pembelajaran dari materi pelatihan yang didapat baik keterampilannya, pengetahuan ataupun sikap .
Level 3 – Behaviour Application	Apakah ada perubahan perilaku kearah positif dari peserta pelatihan .
Level 4 – Bussiness Impact	Pelatihan perlu dievaluasi apakah berdampak pada kinerja perusahaan, sebagai contoh apakah ada penurunan terhadap penyelesaian komplain

Kusumastuti, D (2015), Dalam pembelajaran berbasis kompetensi pencapaian kompetensi dalam pelatihan ataupun pembelajaran dapat diukur melalui assessment perilaku atau “*behavior*” dari peserta pelatihan yaitu dalam “*learning activities* “. Seperti gambar dibawah ini :



Source: Kusumastuti, D, 2015
Gambar 3. Competency Based Learning

IMPLIKASI PENELITIAN

Berdasarkan hasil penelitian diatas didapat hasil dimana terdapat kompetensi pembeda dari Account Officer yang berkinerja unggul dan yang berkinerja rata-rata. Bank sebagai organisasi induk harus menyampaikan informasi mengenai standar kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang Account Officer yang membuatnya bekinerja superior. Hal ini sangat penting bagi bank untuk meningkatkan kinerja terutama penyaluran dan pengelolaan kredit mikro di masa yang akan datang. Selain itu pula bank akan mampu mengupayakan bagaimana cara para Account Officernya (AO) untuk memberikan kinerja yang unggul melalui Competency Based Training Program untuk mencapai target yang lebih baik.

KESIMPULAN

Sebagai Manajer AO , analisis kebutuhan pelatihan yang tepat dapat meningkatkan kinerja AO , yang mana tugas pekerjaan sebagai Account Officer sangat penting karena berdampak pada kinerja Perbankan . Proses Pelatihan AO ini diawali dengan mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk tugas posisi AO, dengan menemukan perbedaan kompetensi antara AO yang memiliki performance unggul & performance biasa/ rata rata, menentukan kebutuhan pelatihan, menentukan program-program, duration, fasilitator dan evaluasi pelatihan serta menghitung ROI (Return on Investment) dari pelatihan .

UCAPAN TERIMAKASIH

Penelitian ini merupakan hasil pemikiran dari penelitian yang didukung oleh Direktorat Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat, Kementerian Ristek & Dikti melalui pendanaan.

REFERENSI

- Aboyassin NA and Sultan.M AF (2017), The Role of Human Resources Training in Improving the Employee's Performance: Applied Study in the Five Stars Hotels in Jordan International Journal of Business Administration Vol. 8, No. 5; 2017, doi:10.5430/ijba.v8n5p46
- Berger, L.A and Berger D. R.eds., 2004. The Talent Management Handbook Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People, by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. Manufactured in the United States of America. 0-07-141434-7.
- Boyatzis, R.E. (2008) 'Competencies in the 21 Century', *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, pp.5 – 11.
- Chukwu, GM (2016),"Trainer attributes as drivers of training effectiveness", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 48 Iss 7 pp. 367 - 373 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/ICT-02-2016-0013>
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, B. D., & Cardy, R. (2007). *Managing Human Resources*.
- Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer. 1993. *Competence Work: Model for Superior Performance*. Jhon Wiley and Sons, Inc.
- Kusumastuti,D & Fitricia FN, 2014 , Pembelajaran Berbasis Kompetensi Bagi Pengusaha Kuliner Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia, Vol. 1, Nomor 3, Juni 2014
- Kusumastuti ,D (2015) , " A Competency-based Learning for effective Entrepreneurship Education at an Indonesian Faculty of Business and Management. "; *Journal of Institutional Research South East Asia (JIRSEA; ISSN 1675-6061, Vol 13 No. 2, Oct/Nov 2015)*. Publisher : South East Asian Association for Institution Research
- Kirkpatrick, D.L and Kirkpatrick, J.D (2007) , *Implementing the Four Levels : A Practical Guide for Evaluating Training Programs*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA. Publishers
- Dyah Kusumastuti dapat dihubungi melalui email: dyahk05@gmail.com atau dyah.kusumastuti@widyatama.ac.id

