

III.A.2.9

Laporan Penelitian

**EVALUASI PROGRAM PENDIDIKAN
JENJANG KARIR DAN UJI KOMPETENSI
PERBAMIDA WILAYAH JATENG DAN
DIY**

Oleh:

Tim Peneliti Fakultas Ekonomi
Universitas STIKUBANK Semarang

Kerjasama antara:



Perbamide Wilayah Jateng dan DIY

KATA PENGANTAR

Kami mengucapkan syukur alhamdulillah kehadirat Allah SWT, atas berkat rahmat dan hidayahNya kami dapat menyelesaikan Laporan Penelitian Evaluasi Program Pendidikan Jenjang Karir dan Uji Kompetensi PERBAMIDA Wilayah Jateng dan DIY. Pelatihan Evaluasi Program Pendidikan Jenjang Karir dan Uji Kompetensi dilakukan oleh Tim Peneliti dari Fakultas Ekonomi Universitas Stikubank Semarang, bekerja sama dengan PERBAMIDA Wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Penelitian ini sangat penting mengingat bahwa PERBAMIDA sebagai lembaga yang berwenang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan di bidang jasa keuangan mikro, khususnya BPR/BKK dan Bank Pasar di bawah Pemerintah Daerah. Sejauhmana efektifitas dan manfaat dari hasil pendidikan dan pelatihan tersebut bermanfaat, baik bagi alumni maupun bagi institusi.

Hasil penelitian ini menggambarkan, setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan, para alumni dapat meningkatkan kompetensi dan kinerjanya pada semua program jenjang karir (dasar, menengah dan lanjutan). Para pengguna, dalam hal ini institusi tempat para alumni bekerja juga merasakan manfaatnya. Para alumni lebih mampu menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan ini. Demikian pula dengan para pimpinan, manajer atau atasan langsung alumni.

Banyak pengalaman dan kemudahan yang kami dapatkan dalam kegiatan penelitian ini, untuk itu kami sampaikan banyak terimakasih kepada semua pihak yang sudah banyak membantu dan memperlancar kegiatan penelitian ini. Semoga hasil penelitian ini bermanfaat bagi para pemangku kebijakan. Khusus bagi PERBAMIDA, semoga hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun program-program pelatihan berikutnya. Sehingga materi-materi pelatihan dapat disusun dengan lebih sempurna sesuai dengan kebutuhan pengguna.

Semarang, Februari 2011

Tim Peneliti

Daftar Isi

HALAMAN JUDUL	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR LAMPIRAN.....	vi
BAB I: Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Tujuan dan Kegunaan Evaluasi	3
1.3 Sasaran Program.....	4
1.4 Bentuk Evaluasi	4
1.4.1. Evaluasi Perubahan Kinerja.....	4
1.4.2. Evaluasi Evaluasi Return on Training Investment (RoTI)	5
BAB II: Metodologi	6
2.1. Teknik Pengumpulan Data	6
2.2. Responden.....	7
2.3. Metode Analisis	8
BAB III: Hasil Kajian Perubahan Kinerja Alumni dan Efektifitas Program Pendidikan Jenjang Karir.....	12
3.1. Karakteristik Responden.....	12
3.2. Kajian Perubahan Kinerja Alumni	15
3.2.1. Jenjang Karir Tingkat Dasar	15
3.2.2. Jenjang Karir Tingkat Menengah.....	21
3.2.3. Jenjang Karir Tingkat Lanjutan	29
3.3. Kajian tentang Efektifitas Program Pelatihan.....	34
BAB IV: Kesimpulan dan Rekomendasi	38
4.1. Kesimpulan.....	38
4.2. Rekomendasi.....	39
Kepustakaan.....	41
LAMPIRAN	42

Daftar Tabel

Tabel 1: Jabatan Responden.....	1
Tabel 2: Jenjang Karir Tingkat Dasar	16
Tabel 3: Jenjang Karir Tingkat Menengah.....	23
Tabel 4: Jenjang Karir Tingkat Lanjutan	30
Tabel 5: Pengukuran Efektifitas Program Pelatihan.....	36

Daftar Gambar

Gambar 1: Diagram Metode Analisis	11
Gambar 2: Jenis Kelamin Responden.....	13
Gambar 3: Tingkat Pendidikan Responden.....	14

Daftar Lampiran

Lampiran 1a: Deskripsi Jenjang Karir Tingkat Dasar-Analisis Average	42
Lampiran 1b: Deskripsi Jenjang Karir Tingkat Dasar – Analisis Gap	44
Lampiran 1c: Deskripsi Jenjang Karir Tingkat Dasar – Analisis Efektifitas.....	46
Lampiran 2a: Deskripsi Jenjang Karir Tingkat Menengah-Analisis Average	47
Lampiran 2b: Deskripsi Jenjang Karir Tingkat Menengah – Analisis Gap	51
Lampiran 2c: Deskripsi Jenjang Karir Tingkat Menengah – Analisis Efektifitas.	56
Lampiran 3a: Deskripsi Jenjang Karir Tingkat Lanjutan-Analisis Average	58
Lampiran 3b: Deskripsi Jenjang Karir Tingkat Lanjutan – Analisis Gap	62
Lampiran 3c: Deskripsi Jenjang Karir Tingkat Lanjutan – Analisis Efektifitas....	68

Bab I Pendahuluan

1.1 . Latar Belakang.

Perkembangan sektor usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) selama ini sangat mengagumkan. Peningkatan peran dan kegiatan UMKM semakin nampak ketika perekonomian mengalami krisis. Di tengah-tengah proses restrukturisasi ekonomi yang berlangsung secara lamban, UMKM justru menunjukkan perkembangan yang luar biasa, bahkan mampu menjadi penopang pertumbuhan ekonomi nasional.

Menurut Kamar Dagang dan Industri (KADIN), pada tahun 2010 diperkirakan UMKM akan tumbuh sekitar 25%, apabila ditunjang oleh lembaga *microfinance* sesuai dengan *roadmap* yang disusun KADIN. Di masa yang akan datang, pertumbuhan UMKM harus dipertahankan dan ditingkatkan. Kegiatan UMKM telah teruji ketangguhannya dalam menghadapi krisis ekonomi dan dalam penyediaan lapangan kerja. Agar kegiatan UMKM dapat tumbuh berkelanjutan dan terus meningkatkan perannya dalam perekonomian nasional, maka perlu penguatan peran dan strategi pembiayaan dari industri perbankan.

Upaya pengembangan sektor perbankan telah dilakukan pemerintah melalui restrukturisasi menyeluruh di sektor perbankan. Kebijakan tersebut dilakukan agar sektor perbankan dapat meningkatkan ketahanan sekaligus meningkatkan pelayanan terhadap kebutuhan dana sektor usaha, khususnya UMKM. Kebijakan ini diarahkan untuk meningkatkan akses bagi masyarakat di seluruh wilayah Indonesia terhadap jasa keuangan yang berkualitas secara berkelanjutan, seperti tabungan, simpanan berjangka, pinjaman, kredit dan

berbagai jasa keuangan mikro lainnya. Kebijakan tersebut diharapkan dapat menciptakan peluang bagi masyarakat berpenghasilan rendah lainnya untuk meningkatkan kesejahteraan dengan mengurangi kerentanan hidup, meningkatkan kegiatan usaha, dan menciptakan lapangan kerja serta meningkatkan pendapatan. Faktor terpenting dalam meningkatkan kegiatan usaha tersebut adalah kecukupan modal dan sumber daya manusia. Hal ini merupakan tugas utama lembaga keuangan sebagai agen pembangunan untuk membantu pemerintah menurunkan tingkat kemiskinan.

Untuk mencapai tujuan tersebut industri perbankan sebagai ujung tombak pengembangan dan pembinaan usaha mikro, dituntut untuk terus melakukan peningkatan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Sehingga mampu mengembangkan dan menyempurnakan kecakapan dan kompetensi perbankan disemua jenjang kerja. Upaya pengembangan yang terus menerus tersebut di dasarkan atas Peraturan Daerah No:11 Tahun 2008 tanggal 23 juni 2008 tentang Perusahaan Daerah BPR dan BKK; Peraturan Bank Indonesia No: 5/14/PBI/2003 tanggal 23 juli 2003 tentang Kewajiban Penyediaan Dana Pendidikan dan Pelatihan untuk pengembangan Sumber Daya Manusia Bank Perkreditan Rakyat; Surat Gubernur Jawa Tengah No: 581/03411 tanggal 12 Maret 2008 perihal program Peningkatan Sumber Daya Manusia PD. BPR dan PD. BKK Perbamida Wilayah Jateng dan DIY. Surat Keputusan Nomor: 03/II/SK.KET./Bamida/2009 tentang Pemberlakuan Standar Kompetensi Kerja Khusus Jasa Pengelola Keuangan Pada Pendidikan Jenjang Karir Perbamida Wilayah Jateng dan DIY.

PERBAMIDA Wilayah Jateng dan DIY sebagai lembaga yang diberi kewenangan menyelenggarakan Pendidikan jenjang karir dan uji kompetensi,

telah melakukan pelatihan jenjang karir pekerja PD. BPR dan PD. BKK milik pemerintah daerah wilayah Jateng dan DIY. Untuk mengukur keberhasilan program pelatihan dan uji kompetensi yang telah dilaksanakan, maka perlu dilakukan evaluasi dan pengukuran kinerja bagi alumni peserta pelatihan dan uji kompetensi yang diselenggarakan oleh PERBAMIDA Jateng dan DIY tersebut.

I.2. Tujuan dan Kegunaan Evaluasi

Pendidikan jenjang karir PD. BPR dan PD. BKK dan penetapan skema Sertifikasi BPR berdasarkan jenjang kualifikasi kompetensi kerja dari jenjang terendah (Sertifikat Level II) sampai dengan jenjang tertinggi (Sertifikat Level VI) dimaksudkan sebagai langkah awal upaya peningkatan kinerja PD. BPR dan PD. BKK dalam pelayanan jasa keuangan. Untuk itu, langkah berikutnya yang perlu dilakukan adalah mengamati secara seksama implementasi di lapangan paska pelatihan dan sertifikasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka tujuan yang hendak dicapai program evaluasi ini adalah:

1. Mengukur perubahan kinerja pekerja PD. BPR dan PD. BKK dalam berbagai jenjang dan jenis pekerjaan setelah mengikuti pelatihan jenjang karir dan sertifikasi.
2. Mengukur *Return on Training Investment* (RoTI) pada tingkat peserta pelatihan jenjang karir dan sertifikasi secara keseluruhan.

Pengamatan disertai dengan pengukuran terhadap para peserta pelatihan jenjang karir dan sertifikasi ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang efektifitas pelatihan untuk peningkatan kinerja PD. BPR dan PD. BKK. Gambaran tersebut diharapkan dapat memberikan manfaat bagi

penyelenggara pelatihan jenjang karir PD. BPR dan PD. BKK dan PERBAMIDA sebagai penyelenggara sertifikasi PD. BPR dan PD. BKK.

I.3. Sasaran Program

1. Obyek yang menjadi sasaran program evaluasi ini adalah alumni peserta pelatihan jenjang karir dari PD. BPR dan PD. BKK yang telah memegang sertifikasi kurang lebih 6 (enam) bulan sebelum program evaluasi ini dijalankan.
2. Obyek pengamatan merupakan pekerja di PD. BPR dan PD. BKK milik pemerintah daerah wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

I.4. Bentuk Evaluasi

I.4.1. Evaluasi Perubahan Kinerja

Pengukuran perubahan kinerja pekerja PD. BPR dan PD. BKK yang telah mengikuti pelatihan jenjang karir dan sertifikasi dilakukan dengan mengajukan sejumlah pertanyaan indikatif yang menggambarkan kemampuan kualifikasi bidang pekerjaan. Indikator digunakan untuk menggambarkan kemampuan pekerja PD. BPR dan PD. BKK berdasarkan Kompetensi Pendidikan Jenjang Karir. Petanyaan (dalam bentuk kuesioner) ditujukan untuk memberikan gambaran kemampuan obyek sasaran diberikan oleh:

- 1). Pimpinan satu tingkat di atas obyek sasaran
- 2). Rekan pekerja satu level pekerjaan (≥ 2 orang)
- 3). Pekerja yang dijadikan obyek penilaian

I.4.2. Evaluasi Return on Training Investment (RoTI)

Evaluasi RoTI dilakukan dengan melakukan perbandingan antara benefit yang dirasakan oleh pihak BPR sebagai pengguna program pelatihan jenjang karir dan sertifikasi dengan pengorbanan yang dilakukan. Ukuran benefit dan pengorbanan dilakukan dengan menggunakan ukuran kualitatif yang mampu menunjukkan nilai perbandingan di antara keduanya.

Jika ukuran perbandingan (RoTI) memiliki nilai lebih besar dari empat (4) maka *Training Effectiveness* memiliki derajat tinggi, yang berarti berpotensi menimbulkan *Positive Economic Value Added*. Jika ukuran perbandingan (RoTI) memiliki nilai sama dengan satu, maka *Training Effectiveness* bersifat indifference, dan bila kurang dari satu maka berpotensi menimbulkan *Negative Economic Value Added*.

Bab II Metodologi

2.1. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mencapai tujuan evaluasi, mengukur perubahan kinerja dan mengukur efektifitas pelatihan (RoTI), perlu dilakukan pengumpulan data melalui metode survei. Namun demikian informasi dari hasil survei tidak cukup memadai untuk menggambarkan fakta secara lebih mendalam. Sehingga perlu dilakukan wawancara mendalam (*indepht interview*) untuk menampung informasi yang tidak dapat tertangkap dalam metode survei. Kedua metode tersebut dilakukan untuk saling melengkapi dan *cross check* informasi sehingga diperoleh data yang lengkap sesuai kebutuhan evaluasi.

a. Metode Survei

Metode survei akan diterapkan terhadap alumni peserta pelatihan, dan atasan langsung untuk mengetahui penilaian mereka terhadap perubahan kinerja, perbaikan sikap dan perilaku alumni peserta pelatihan. Metode survei dirancang untuk mengidentifikasi perubahan kinerja dan hambatan-hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan pekerjaannya. Kuesioner dibuat secara berpasangan untuk alumni dan atasan langsung.

b. Wawancara (Interview).

Wawancara dilakukan terhadap pimpinan atau atasan langsung dan alumni untuk mengetahui penilaian mereka terhadap penyelenggaraan pelatihan serta hambatan-hambatan yang dihadapi. Untuk lebih mendalami informasi yang terungkap dalam fase survei maka wawancara dilakukan secara

mendalam. Yang dimaksud dengan wawancara mendalam adalah model penggalian informasi melalui penelusuran jawaban responden hingga sedetil mungkin untuk memberikan gambaran yang lebih mendalam dari informasi yang dihasilkan oleh metode survei.. Melalui wawancara mendalam ini diharapkan dapat terungkap berbagai kendala, hambatan dan penilaian pelatihan.

2.2. Responden

Yang menjadi obyek pengamatan dalam evaluasi ini adalah PD BPR dan PD BKK milik daerah, di wilayah Jawa Tengah dan DIY yang telah mengikuti Program Pendidikan dan Pelatihan jenjang karir dan Uji Kompetensi PERBAMIDA Wilayah Jateng dan DIY. Responden sebagai unit analisis dalam evaluasi ini adalah alumni pendidikan dan pelatihan jenjang karir tingkat dasar, tingkat menengah dan tingkat lanjutan. Secara spesifik alumni tersebut telah mengikuti pendidikan dan pelatihan paling tidak tiga bulan terhitung dari waktu penelitian dilakukan. Pertimbangan ini dibuat agar diperoleh informasi nyata, yang terkait dengan perubahan kinerja setelah mengikuti program pendidikan dan pelatihan.

Pemilihan Sample ditetapkan berdasarkan pertimbangan keterwakilan daerah dan proporsi jumlah peserta pelatihan setiap tingkat jenjang karir. Pertimbangan ini dimaksudkan agar diperoleh keterwakilan setiap daerah. Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka ditetapkan 26 kabupaten dan kota sebagai sample wilayah penelitian, yang terperinci dalam 23 kabupaten dan kota di Jawa Tengah yaitu: Kabupaten Kendal, Kabupaten Semarang, Kabupaten Pekalongan, Kabupaten Pemasang, Brebes, Kota Tegal, Kabupaten Banjarnegara,

Kabupaten Purbalingga, Kota Porwokerto, Kabupaten Cilacap, Kebumen, Purworejo, Boyolali, Sukoharjo, Wonogiri, Karanganyar, Sragen, Temanggung. Tiga kabupaten di Daerah Istimewa Yogyakarta, yaitu: Kabupaten Bantul, Kabupaten Sleman dan Kabupaten Kulon progo. Jumlah sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini 600 responden. Kuota masing-masing jenjang karir ditetapkan berdasarkan proporsi jumlah alumni.

2.3. Metode Analisis

Program evaluasi akan menerapkan 3 (tiga) macam teknik analisis untuk pencapaian tujuan evaluasi. Teknik analisis yang digunakan adalah: teknik analisis average (rata-rata) dan analisis Gap, serta teknik analisis untuk mengukur efektifitas pelatihan. Dua teknik analisis pertama digunakan untuk mengukur persepsi responden tentang perubahan kinerja setelah mengikuti program pendidikan dan pelatihan. Sedangkan teknik analisis efektifitas akan menggunakan prinsip *economic value added* namun diukur melalui penilaian persepsional atasan langsung. Persepsi atasan langsung tersebut diharapkan mampu menggambarkan keinginan pimpinan atau atasan langsung terhadap perubahan kinerja bawahannya.

a. Analisis Average

Untuk mengukur perubahan kinerja, digunakan nilai rata-rata (*average*). Nilai rata-rata didasarkan pada rata-rata nilai persepsi alumni peserta pelatihan dan persepsi atasan langsung. Secara matematis dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\frac{\text{score persepsi alumni} + \text{score persepsi atasan langsung}}{2}$$

Kriteria pengukuran dengan menggunakan konsep rata-rata tersebut adalah sebagai berikut:

- i. Rata-rata = 4 menunjukkan persepsi atasan dan alumni tentang perubahan kinerja tidak menunjukkan perubahan yang berarti
- ii. Rata-rata < 4, Menunjukkan persepsi atasan dan alumni tentang perubahan kinerja yang semakin menurun
- iii. Rata-rata > 4, Menunjukkan persepsi atasan dan alumni tentang perubahan kinerja yang semakin meningkat

b. Analisis Gap

Analisis ini digunakan untuk mengukur kesenjangan persepsi antara alumni peserta pelatihan dengan atasan langsung tentang perubahan kinerja alumni peserta pelatihan. Pengukuran ini sekaligus dapat digunakan sebagai penguji ada-tidaknya kesetaraan persepsi antara alumni dengan atasan langsungnya. Kriteria pengukuran dalam analisis gap ini adalah:

- i. Gap = 0 ; tidak terdapat perbedaan persepsi antara atasan dan alumni
- ii. Gap < 0 ; Persepsi atasan lebih rendah daripada persepsi alumni.
- iii. Gap > 0 ; Persepsi atasan lebih tinggi daripada persepsi alumni

c. Analisis Efektivitas

Analisis Efektivitas digunakan untuk mengukur efektivitas program pendidikan dan pelatihan, dengan menggunakan ukuran *Return on Training Investment* (RoTI). Pengukuran RoTI didasarkan pada persepsi atasan tentang perubahan kinerja alumni. Persepsi tersebut menggambarkan harapan yang dimiliki oleh atasan langsung tentang perubahan kinerja bawahannya pada saat memberi penugasan mengikuti program pendidikan dan latihan jenjang karir.

Penggunaan teknik efektifitas tersebut didasarkan atas pemikiran bahwa seorang pimpinan, yang memberikan rekomendasi pada bawahan untuk meningkatkan kompetensinya dengan jalan mengikuti program pendidikan dan pelatihan, memiliki harapan agar bawahannya mendapatkan manfaat pada tingkat tertentu. Manfaat tersebut berwujud peningkatan kinerja dari kondisi sebelumnya. Harapan tersebut didasarkan atas tiga kategori utama, yaitu memuaskan – biasa (netral) – dan tidak memuaskan. Semakin tinggi skor yang dihasilkan dari persepsi atasan langsung semakin besar perubahan kinerja yang ditunjukkan oleh bawahan.

Dalam skala penilaian perubahan kinerja 1-7, ditetapkan perubahan kinerja yang terjadi berada dalam tingkat biasa-biasa saja, maka garis pembatasnya adalah skor 4 sebagai titik tolak penilaian. Sehingga penilaian yang menyatakan bahwa perubahan kinerja bawahan berada dalam skala menengah (skor 4 dari skala 1-7) berarti perubahan yang terjadi di nilai biasa. Jika skor perubahan berada di atas 4, maka atasan menilai terjadi perubahan kinerja yang lebih dari yang diharapkan. Demikian pula sebaliknya.

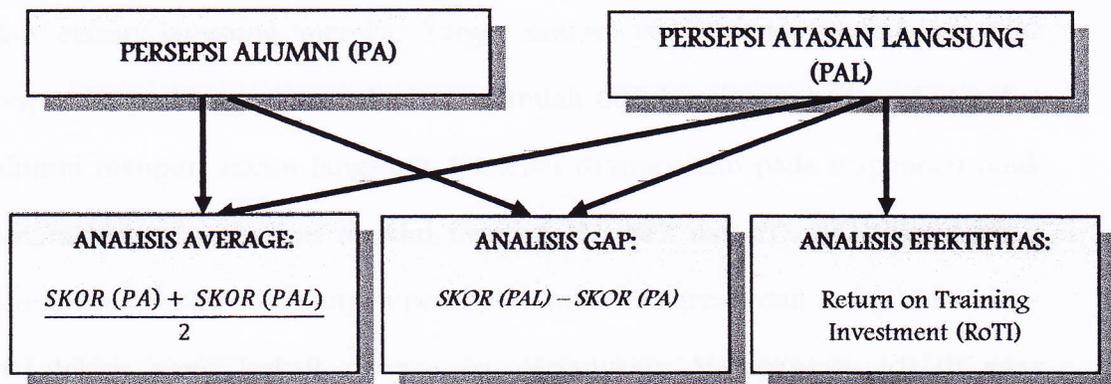
Kriteria pengukuran analisis ini adalah:

- i. Skor = 4 ; perubahan kinerja sepadan dengan *pengorbanan* pendidikan dan pelatihan.
- ii. Skor < 4 ; perubahan kinerja lebih rendah dari *pengorbanan* pendidikan dan pelatihan
- iii. Skor > 4 ; perubahan kinerja lebih besar daripada *pengorbanan* pendidikan dan pelatihan dan berpotensi menghasilkan *economic value added*

Berikut ini adalah diagram metode analisis yang dilakukan dalam proses evaluasi dan pengukuran.

Gambar 1:

Diagram Metode Analisis



Catatan:

1. Nilai average digunakan untuk menggambarkan persepsi secara umum. Persepsi secara umum akan menyerupai persepsi secara individual apabila perbedaan (gap) antara kedua skor persepsi tersebut, persepsi alumni dan atasan langsung, relatif kecil (secara statistic tidak terdapat perbedaan yang signifikan).
2. Ketika perbedaan persepsi tidak signifikan secara statistic berarti persepsi pihak alumni dan atasan langsung serupa, yang memungkinkan penggunaan teknik average (rata-rata) digunakan tanpa banyak menimbulkan bias.

Bab III

Hasil Kajian Perubahan Kinerja Alumni dan Efektifitas Program Pendidikan Jenjang Karir

3.1 Karakteristik Responden

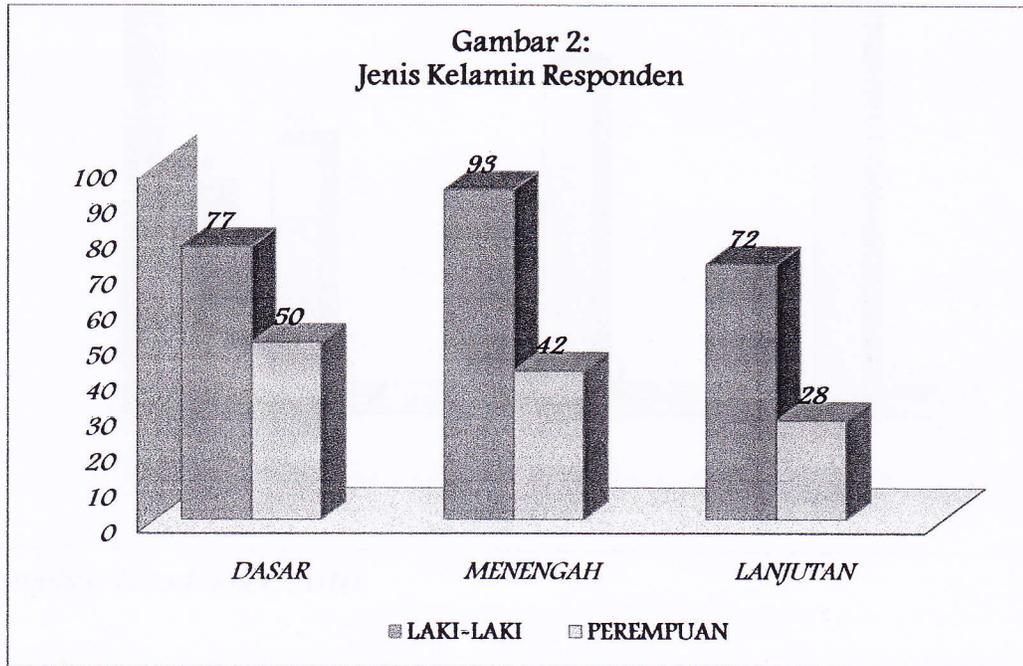
Responden dalam penelitian ini adalah peserta pelatihan sebagai alumni dan atasan langsung mereka. Target sampel yang ditetapkan sebesar 600 responden, sehingga harus disebar sejumlah 600 kuesioner, baik pada tingkat alumni maupun atasan langsung. Kuesioner disampaikan pada responden tidak secara langsung, namun melalui institusi PD. BPR dan PD. BKK. Penyerahan kuesioner juga disertai dengan petunjuk umum pengisian dan menjelaskan hal-hal teknis yang terkait dengan isi pertanyaan. Harapannya adalah agar responden memahami isi kuesioner dan mampu menjawab secara independen.

Selanjutnya pihak institusi tersebut yang mengedarkannya ke responden yang sangat mungkin tersebar dari kantor pusat sampai dengan kantor cabang. Pengiriman kembali kuesioner setelah diisi oleh responden dilakukan melalui pos dan ada yang dijemput langsung oleh tim. Kuesioner yang berhasil ditarik dari responden, baik melalui peniriman via pos maupun dijemput dan telah terisi dengan lengkap adalah kuesioner untuk tingkat dasar 127 kuesioner, tingkat menengah 135 kuesioner dan tingkat lanjut 100 kuesioner. Sehingga tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) adalah sebesar

$$\frac{127+135+100}{600} \times 100\% = 60.33\%$$

Berikut ini paparan mengenai deskripsi karakteristik responden, informasi mengenai karakteristik responden ini penting, karena sering kali persepsi responden dipengaruhi oleh Jenis kelamin dan tingkat pendidikan.

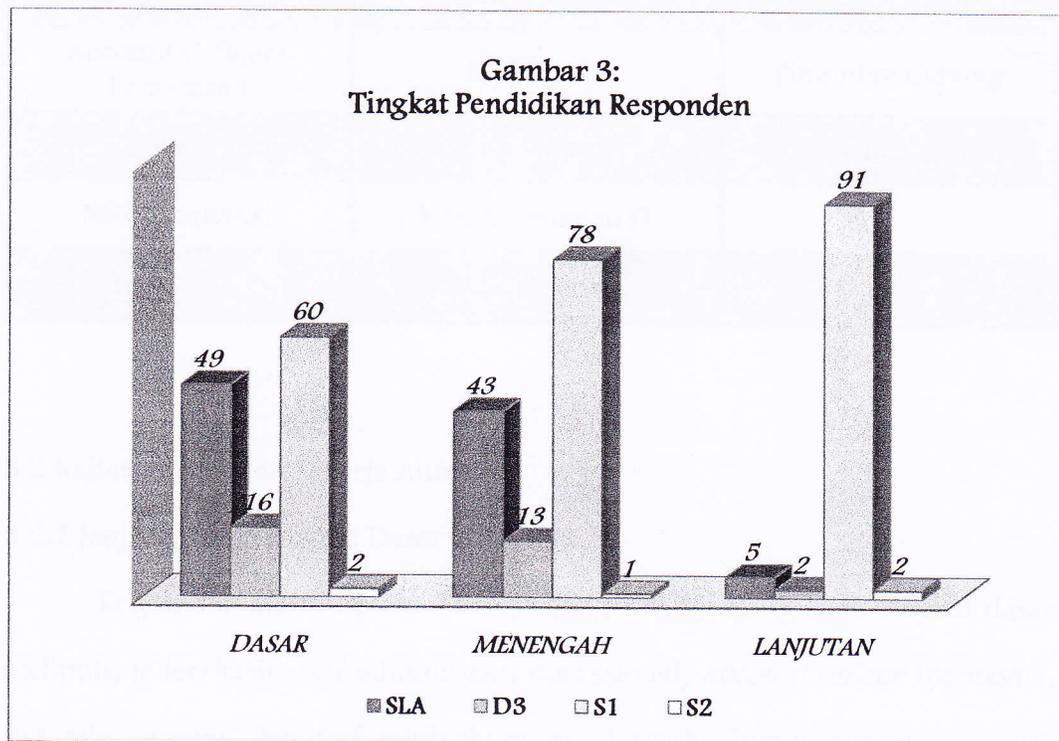
Dari 362 responden, 242 diantaranya adalah laki-laki dan 120 responden perempuan, atau jumlah laki-laki mencapai \pm 66.9% dengan rincian pada tingkat dasar 21.3%, tingkat menengah 25.7%, dan tingkat lanjutan 19.9% . Jika dari sisi jenis kelamin diamati untuk setiap jenjangnya, maka nampak bahwa laki-laki memiliki proporsi pada jenjang tingkat dasar 60.6%. Pada jenjang menengah laki-laki mencapai 68.9% dan pada tingkat lanjutan mencapai 72%



Sumber: Data Primer, 2010.

Ditinjau dari tingkat pendidikan (Gambar 3), lebih dari separuh responden berpendidikan sarjana (S1). Tingkat pendidikan sarjana merupakan jumlah responden yang paling banyak pada semua jenjang karir. Responden berpendidikan sarjana paling banyak terdapat pada jenjang tingkat lanjutan jumlahnya mencapai 91%, kemudian jenjang tingkat menengah (78%) dan

yang paling sedikit di jenjang tingkat dasar (60%). Fakta ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia pada obyek yang teramati, yaitu: PD. BPR dan PD. BKK wilayah Jateng dan DIY, relatif baik hingga memiliki potensi untuk dapat menerima dan memanfaatkan program peningkatan kompetensi perbankan.



Sumber: Data Primer, 2010.

Ditinjau dari jabatan responden, hampir semua posisi jabatan/seksi setiap jenjang pendidikan telah terwakili. Keterwakilan jabatan dan seksi ini penting karena masing-masing jabatan dan seksi membutuhkan kemampuan berbeda dan kendala yang dihadapipun juga berbeda. Sehingga persepsi yang diharapkan muncul dalam program evaluasi ini dapat memberikan gambaran yang lebih bervariasi dan lebih lengkap.

Tabel 1:
Jabatan Responden

TINGKAT DASAR	TINGKAT MENENGAH	TINGKAT LANJUTAN
Teller/ Kasir	Kasi Operasional	Kabag Operasional
Staf Administrasi	Kasi Pemasaran	Kabag Umum
Account Officer/ Pemasaran	Kasi Kredit	Pimpinan Cabang
Staf Seksi Umum	Kasi Umum	Kabag Pemasaran
Staf Akuntansi	Kasi Akuntansi/IT	
	Kepala Kantor Kas	

3.2 Kajian Perubahan Kinerja Alumni

3.2.1 Jenjang Karir Tingkat Dasar

Responden alumni pendidikan jenjang karir jenjang karir tingkat dasar meliputi; teller/kasir, staf administrasi operasional, *account officer* (pemasar), staf seksi umum, dan staf seksi akuntansi. Jumlah alumni responden untuk pendidikan jenjang karir jenjang karir tingkat dasar yang mengembalikan kuesioner sebanyak 127 responden.

Kompetensi jenjang karir tingkat dasar dikelompokkan kedalam tiga kompetensi, yaitu: (i) kompetensi umum, (ii) kompetensi inti, dan (iii) kompetensi khusus. Kompetensi umum digali dengan 5 (lima) pertanyaan berkaitan dengan etika perbankan. Kompetensi inti digali dengan 7 (tujuh) pertanyaan, tentang kemampuan administratif dan aturan hukum perbankan, sedangkan Kompetensi khusus digali dengan 10 (sepuluh) pertanyaan, tentang pemasaran produk perbankan.

i. **Kompetensi Umum.**

Kompetensi umum merupakan pengetahuan dasar yang berkaitan dengan etika, sikap dan perilaku dalam bekerja, termasuk pelayanan terhadap nasabah. Pertanyaan yang diajukan dalam kompetensi umum ini adalah tentang etika perbankan, rahasia bank, kewajiban dan tanggung jawab karyawan bank serta kontrol emosi dalam melayani nasabah.

Berdasarkan informasi dari hasil survei menunjukkan bahwa, pendidikan jenjang karir dipersepsikan mampu meningkatkan perubahan kinerja. Dengan menggunakan skala 1 – 7, skor average etika perbankan berada pada posisi 6,01 (Tabel:2). Skor tersebut menunjukkan atasan langsung dan alumni setuju terhadap pernyataan bahwa peserta pelatihan mengalami peningkatan pemahaman mengenai etika perbankan.

Tabel 2 :
Jenjang Karir Tingkat Dasar

KOMPETENSI	AVERAGE	GAP
UMUM	6.01	-0.33
INTI	5,69	-0,22
KHUSUS	5,70	
▪ Dimensi Hukum	5,46	-0,36
▪ Dimensi Pemasaran	5,84	
JENJANG KARIR TINGKAT DASAR	5,80	-0,30

Sumber: Data Primer, 2010.

Dengan menggunakan teknik analisis gap, skor gap kompetensi umum adalah sebesar -0,33 dalam skala 1 - 7 (Tabel:2). Skor tersebut menunjukkan adanya kesenjangan persepsi antara atasan langsung dan alumni. Skor negatif

kesenjangan persepsi menunjukkan bahwa atasan langsung memiliki harapan yang lebih tinggi daripada alumni tentang perubahan kinerja yang seharusnya dihasilkan sebagai akibat dari keikut sertaannya dalam program pendidikan jenjang karir. Namun demikian, secara statistik kesenjangan tersebut relatif kecil sehingga masuk dalam kategori tidak signifikan. Artinya, sekalipun harapan pimpinan terhadap perubahan kinerja bawahannya lebih besar daripada yang senyatanya dihasilkan bawahannya namun perbedaan tersebut relatif kecil dan dapat diabaikan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perubahan kinerja alumni pendidikan tingkat dasar, khususnya pada kompetensi umum, yang terjadi setelah mengikuti program pendidikan jenjang karir dapat direpresentasikan oleh persepsi alumni atau persepsi atasan langsung. Dan persepsi keduanya menyatakan bahwa perubahan kinerja peserta pendidikan jenjang karir tingkat dasar pada kompetensi umum berada dalam status memuaskan.

ii. Kompetensi Inti

Kompetensi inti berkaitan dengan kemampuan pekerja dalam melaksanakan administrasi dana dan administrasi perkreditan. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil survei menunjukkan bahwa peserta pelatihan merasakan adanya perubahan kinerja setelah mengikuti pelatihan. Skor average kompetensi inti 5,69 dalam skala 1 – 7 (Tabel:2). Skor tersebut menunjukkan bahwa atasan langsung dan alumni setuju terhadap pernyataan bahwa peserta pendidikan mengalami peningkatan kinerja dalam kemampuan melaksanakan administrasi dana dan kredit..

Dengan menggunakan teknik analisis gap, skor gap adalah sebesar -0,22 (Tabel:2). Skor tersebut menggambarkan adanya perbedaan persepsi atasan dengan persepsi alumni. Skor negatif kesenjangan menunjukkan penilaian atasan tentang peningkatan kinerja lebih rendah daripada persepsi alumni, artinya atasan mengharapkan perubahan yang lebih dibandingkan perubahan yang telah dilakukan alumni. Namun demikian, secara statistik kesenjangan tersebut relatif kecil sehingga masuk dalam kategori tidak signifikan. Artinya, sekalipun harapan pimpinan terhadap perubahan kinerja bawahannya lebih besar daripada yang senyatanya dihasilkan bawahannya, namun perbedaan tersebut relatif kecil dan dapat diabaikan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perubahan kinerja alumni pendidikan tingkat dasar, khususnya pada kompetensi inti, yang terjadi setelah mengikuti program pendidikan jenjang karir dapat direpresentasikan oleh persepsi alumni atau persepsi atasan langsung. Dan persepsi keduanya menyatakan bahwa perubahan kinerja peserta pendidikan jenjang karir tingkat dasar berada dalam status memuaskan.

Namun demikian perlu mendapatkan perhatian, bahwa beberapa point dalam kompetensi inti, yaitu: pembukuan rekening, menyusun laporan keuangan, dan penetapan biaya dana/kredit persepsi dari alumni dan atasan langsung menunjukkan skor yang relatif kecil, yaitu sebesar 5.468 dengan standard deviasi 1.033 untuk pembukuan rekening; skor 5,399 dengan standard deviasi 1.244 untuk pembuatan laporan keuangan; dan skor 5.487 dengan standard deviasi 0.923 untuk pemahaman penetapan biaya dana. Angka standard deviasi yang relatif besar dibandingkan dengan aspek penilaian yang lain menunjukkan terdapat derajat keraguan yang lebih besar terhadap

penilaian perubahan kinerja para alumni oleh kedua belah pihak (alumni dan atasan langsung). Keraguan tersebut dapat berwujud keragaman penilaian terhadap perubahan kinerja yang terjadi. Sehingga skor tersebut menjadi sangat bervariasi antar alumni dan antar atasan langsung. Variasi tersebut berada pada posisi antara 4 -6 skor penilaian persepsi.

iii. Kompetensi Khusus

Kompetensi khusus dikelompokkan dalam dua dimensi yaitu : *Pertama*, dimensi hukum, dimensi ini terkait dengan dasar hukum dan aturan-aturan BPR. *Kedua*, dimensi pemasaran, terkait dengan pemahaman konsep pemasaran produk dan jasa bank.

Secara umum kompetensi khusus dipersepsikan mampu meningkatkan perubahan kinerja peserta pelatihan. Skor *average* kompetensi khusus sebesar 5,70 (Tabel :2) dalam skala 1- 7. Hasil tersebut menunjukkan bahwa alumni dan atasan langsung setuju terhadap pernyataan bahwa peserta pendidikan mengalami peningkatan pemahaman aturan hukum Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dan pemahaman tentang konsep pemasaran.

Jika dibandingkan peran masing-masing dimensi, dimensi hukum perannya lebih kecil dibanding dengan dimensi pemasaran. Skor *average* dimensi hukum 5,46 dalam skala 1 - 7 (Tabel:2). Skor tersebut lebih kecil daripada skor *average* dimensi pemasaran 5,85 (Tabel:2). Hal ini menunjukkan bahwa materi pelatihan dan proses pembelajaran tentang pemasaran lebih mudah dipahami dibanding dimensi hukum. Namun demikian apabila dilihat dari peranya dalam meningkatkan perubahan kinerja kedua dimensi tersebut mampu meningkatkan perubahan kinerja yang memadai.

Skor *gap* -0,36 (Tabel:2) menunjukkan adanya kesenjangan persepsi atasan dengan persepsi alumni mengenai peningkatan pemahaman tentang kompetensi khusus ini. Skor kesenjangan pada kompetensi khusus ini nilainya paling tinggi dibanding dengan kompetensi lain, artinya atasan mengharapkan perubahan kinerja pada peserta pendidikan lebih besar dari perubahan yang mampu dilakukan peserta pendidikan. Namun demikian, secara statistik kesenjangan tersebut relatif kecil sehingga masuk dalam kategori tidak signifikan. Artinya, sekalipun harapan pimpinan terhadap perubahan kinerja bawahannya lebih besar daripada yang senyatanya dihasilkan bawahannya, namun perbedaan tersebut relatif kecil dan dapat diabaikan.

Sebagai catatan penting, jika perbandingan dilakukan antara dimensi hukum, maka pemahaman terhadap dasar hukum perdata dan pemahaman terhadap dasar hukum pidana, memiliki skor terendah dan standard deviasi yang relatif tinggi. Pemahaman dasar hukum perdata memiliki skor 5.240 dengan standard deviasi 1.015, dan pemahaman dasar hukum pidana memiliki skor 5.228 dengan standard deviasi 0.960.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa proses pembelajaran dan materi pendidikan jenjang karir tingkat dasar ini mampu meningkatkan perubahan kinerja yang cukup memadai. Perubahan kinerja yang paling nyata ditunjukkan pada kompetensi umum sedangkan kompetensi inti menunjukkan peran yang paling rendah dalam meningkatkan perubahan kinerja. Perbedaan persepsi antara atasan dengan alumni pelatihan mengenai perubahan kinerja ditemukan pada semua program kompetensi. Perbedaan persepsi mengenai kemampuan dalam melaksanakan administrasi dana dan kredit menunjukkan perbedaan yang paling nyata.

BOX-1

Kesimpulan tentang perubahan kinerja sebagai akibat dari program pelatihan jenjang karir pada jenjang karir tingkat dasar adalah:

- i. Pada tingkat Kompetensi Umum, terdapat perubahan kinerja yang baik terkait dengan pemahaman terhadap etika perbankan. Persepsi tentang perubahan kinerja tidak memiliki perbedaan antara persepsi atasan langsung dan persepsi alumni peserta.*
- ii. Pada tingkat Kompetensi Inti, terdapat perubahan kinerja relatif baik khususnya terkait dengan dimensi administrasi dana dan kredit. Namun demikian, pada aspek pembukuan rekening, penyusunan laporan keuangan, dan pemahaman penetapan biaya bunga, masih perlu mendapatkan perhatian lebih jauh.*
- iii. Pada tingkat Kompetensi Khusus, terdapat perubahan kinerja yang relatif baik, khususnya yang terkait dengan dimensi hukum dan dimensi pemasaran produk dan jasa. Namun untuk dimensi hukum, secara khusus aspek pemahaman dasar hukum perdata dan dasar hukum pidana, masih perlu mendapatkan perhatian lebih jauh.*

3.2.2 Jenjang Karir Tingkat Menengah

Pendidikan jenjang karir tingkat menengah dikelompokkan dalam tiga kompetensi, yaitu: (i) kompetensi umum, (ii) kompetensi inti dan (iii) kompetensi khusus. Kompetensi umum dibagi dalam dua dimensi dan diperdalam dengan 10 (sepuluh) indikator. Kompetensi inti dibagi dalam 4

(empat) dimensi dan diperdalam dengan 21 (duapuluh satu) indikator. Kompetensi khusus dibagi dalam 2 (dua) dimensi dan diperdalam dengan 10 (sepuluh) indikator .

i. Kompetensi Umum.

Kompetensi umum dibagi dalam dua dimensi, *Pertama*, dimensi pengelolaan pemasaran, dimensi ini berkaitan dengan kemampuan pekerja dalam melakukan kegiatan pemasaran antara lain : Periklanan, *public relation*, segmentasi pasar, target pasar dan menyusun anggaran pemasaran. Dimensi ini digali dengan lima indikator. *Kedua* dimensi pemantauan kegiatan kerja staf, dimensi ini terkait dengan kemampuan mengawasi dan mendelegasikan pekerjaan kepada bawahan. Dimensi pemantauan kegiatan kerja staf didalami dengan 5 (lima) indikator.

Berdasarkan informasi yang diperoleh menunjukkan bahwa program pelatihan kompetensi ini dipersepsikan mampu meningkatkan kinerja peserta pelatihan. Skor *average* kompetensi umum adalah sebesar 5,78 dari skala 1 - 7 (Tabel :3). Hasil tersebut menunjukkan bahwa atasan langsung dan alumni setuju bahwa materi pelatihan dan proses pembelajaran kompetensi umum mampu meningkatkan perubahan kinerja peserta pelatihan.

Dilihat dari peran perubahan kinerja masing-masing dimensi, dimensi pemantauan kinerja staf menunjukkan peran yang lebih besar dalam meningkatkan perubahan kinerja. Skor *average* dimensi pemantauan kinerja staf 5,81 dari skala 1 - 7 (Tabel:3. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perubahan kinerja yang cukup memadai.

Skor *average* dimensi pengelolaan pemasaran 5,58 dari skala 1 - 7 (Tabel:3). Hasil tersebut terlihat lebih rendah dibanding dengan masalah pengendalian staf, artinya materi pendidikan proses pembelajaran pada masalah pengelolaan pemasaran perlu ditingkatkan, khususnya tentang kegiatan periklanan dan menyusun anggaran program pemasaran.

Tabel 3:
Jenjang Karir Tingkat Menengah

KOMPETENSI	AVERAGE	GAP
KOMPETENSI UMUM	5,78	
▪ Pengelolaan Pemasaran	5,58	-0,26
▪ Pemantauan Kegiatan Staf	5,80	
KOMPETENSI INTI	5,75	
▪ Analisis Kredit	5,83	
▪ Akuntansi dan Laporan Keuangan	5,76	-0,26
▪ Pengelolaan Dana	5,72	
▪ Dasar-Dasar Manajemen Risiko	5,67	
KOMPETENSI KHUSUS	5.59	
▪ Penetapan Harga Pokok	5,52	-0.37
▪ Peraturan BPR	5,65	
JENJANG KARIR TINGKAT MENENGAH	5.71	-0.30

Sumber: Data Primer, 2010.

Perbedaan persepsi antara atasan dengan alumni mengenai kompetensi umum ini terlihat pada skor gap yang sebesar -0,26 (tabel:3). Skor *gap* ini menunjukkan bahwa atasan mempunyai harapan peningkatan kemampuan yang lebih tinggi dari realitas yang mampu dicapai peserta pelatihan. Namun demikian secara statistik kesenjangan tersebut relatif kecil sehingga masuk

dalam kategori tidak signifikan. Artinya, sekalipun harapan pimpinan terhadap perubahan kinerja bawahannya lebih besar daripada yang senyatanya dihasilkan bawahannya, namun perbedaan tersebut relatif kecil dan secara statistik dapat diabaikan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perubahan kinerja alumni pendidikan tingkat menengah, khususnya pada kompetensi umum, yang terjadi setelah mengikuti program pendidikan jenjang karir dapat direpresentasikan oleh persepsi alumni atau persepsi atasan langsung. Dan persepsi keduanya menyatakan bahwa perubahan kinerja peserta pendidikan jenjang karir tingkat menengah berada dalam status memuaskan dengan skor 5.71 dari skala 1 – 7.

ii. Kompetensi Inti.

Kompetensi inti berkaitan dengan kecakapan teknis operasional perbankan yang dikelompokkan dalam empat dimensi antara lain : *Pertama*, dimensi melaksanakan analisa kredit. *Kedua*, dimensi mengelola akuntansi dan menyusun laporan keuangan. *Ketiga*, dimensi melakukan pengelolaan dana. *Keempat*, dimensi dasar-dasar manajemen resiko.

Berdasarkan hasil survei diperoleh gambaran yang menunjukkan bahwa responden merasakan adanya perubahan kinerja pada peserta pendidikan. Skor *average* kompetensi inti adalah sebesar 5,75 dalam skala 1 - 7 (Tabel:3). Hasil tersebut menunjukkan bahwa atasan langsung dan alumni setuju bahwa setelah mengikuti pendidikan jenjang karir, lebih mampu melaksanakan pekerjaan yang berkaitan dengan teknis pengelolaan bank.

Dilihat dari peran masing-masing dimensi, dimensi analisa kredit menunjukkan peran yang paling besar, skor *average* dimensi analisa kredit 5,83

dari skala 1 – 7. (Tabel :3). Hasil tersebut menunjukkan bahwa proses pembelajaran dan materi pendidikan analisa kredit dapat dipahami sehingga mampu memberikan manfaat berupa peningkatan kinerja khususnya dalam analisa kredit yang memadai. Skor *average* paling rendah ditunjukkan oleh dimensi dasar-dasar manajemen resiko yaitu sebesar 5,67 dalam skala 1 - 7 (Tabel:3). Hasil tersebut menunjukkan bahwa proses pembelajaran dan materi pendidikan mengenai dasar-dasar manajemen resiko dipersepsikan paling rendah perannya dalam perubahan kinerja.

Dilihat dari perbedaan persepsi antara atasan dengan alumni peserta pendidikan, menunjukkan bahwa persepsi atasan mengenai peningkatan kemampuan setelah mengikuti pelatihan khususnya dalam kompetensi inti sedikit lebih rendah dari persepsi alumni. Skor gap -0,26 (Tabel:3) menunjukkan bahwa atasan mengharapkan peningkatan kemampuan yang lebih dari yang dapat dilakukan alumni. Namun demikian, secara statistik perbedaan persepsi tersebut tidak signifikan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perubahan kinerja alumni pendidikan tingkat menengah, khususnya pada kompetensi inti yang terjadi setelah mengikuti program pendidikan jenjang karir dapat direpresentasikan oleh persepsi alumni atau persepsi atasan langsung. Dan persepsi keduanya menyatakan bahwa perubahan kinerja peserta pendidikan jenjang karir tingkat menengah berada dalam status memuaskan dengan skor 5.75 dari skala 1 – 7.

iii. Kompetensi Khusus.

Kompetensi khusus dekolompokan dalam dua dimensi, *Pertama*, dimensi berkaitan dengan materi melaksanakan analisa kredit. *Kedua*, dimensi

melaksanakan peraturan yang berlaku. Analisis perubahan kinerja peserta pendidikan menunjukkan adanya peningkatan kemampuan dalam pelaksanaan analisa kredit dan pemahaman terhadap aturan yang berlaku. Skor *average* kompetensi khusus 5,59 (Tabel:3) menunjukkan atasan dan alumni setuju terhadap pernyataan bahwa setelah mengikuti pendidikan, peserta lebih mampu melaksanakan analisa kredit dan lebih paham terhadap aturan perbankan yang berlaku. Dilihat dari peran masing-masing dimensi, masalah penetapan harga pokok terlihat paling rendah peranya dalam meningkatkan perubahan kinerja.

Ditinjau dari tingkat perbedaan persepsi, tingkat perbedaan pada kompetensi khusus menunjukkan tingkat kesenjangan yang paling tinggi dibanding dengan kompetensi yang lain. Skor gap -0,33 (Tabel :3) menunjukkan bahwa persepsi atasan lebih rendah dari persepsi peserta pendidikan, artinya atasan mengahrapkan perubahan kinerja yang lebu^h tinggi dari perubahan kinerja yang telah dilakukan peserta pendidikan.

Berdasarkan hasil analisis pada jenjang kompetensi tingkat menengah ini dapat disimpulkan bahwa proses pembelajaran dan materi pendidikan jenjang karir tingkat menengah ini mampu meningkatkan kinerja yang cukup memadai. Perubahan kinerja yang paling tinggi ditemukan pada Kompetensi Umum kemudian disusul dengan kompetensi inti, sedangkan kompetensi khusus menunjukkan perubahan kinerja yang paling rendah.

Mengenai perbedaan persepsi antara atasan dan peserta pendidikan dapat disimpulkan bahwa skor *gap* dari pendidikan jenjang karir tingkat menengah menunjukkan skor yang relatif rendah dinalai secara statisitk skor ini bisa diabaikan. Dalam jenjang karir tingkat menengah, apabila dilakukan perbandingan antar kompetensi dan antar dimensi, maka terdapat beberapa

catatan penting yang perlu mendapat perhatian. Pada kompetensi umum, yang memiliki dimensi pengelolaan pemasaran dan dimensi pemantauan kegiatan kerja staf, dimensi pengelolaan pemasaran memiliki skor average yang relatif lebih rendah dengan standard deviasi yang relatif lebih tinggi.

Pada dimensi pengelolaan pemasaran dapat terlihat bahwa aspek kegiatan advertensi memiliki angka average 5.45 pada skala 1 – 7, dengan tingkat standard deviasi 0.743. aspek kedua, yaitu menyusun anggaran pemasaran memiliki skor average 5.33 pada skala 1 – 7, dengan standard deviasi 0.795. Fakta tersebut menunjukkan bahwa persepsi tentang peningkatan pemahaman kegiatan advertensi dan kemampuan penyusunan anggaran pemasaran relatif bervariasi. Dengan kisaran skor persepsi antara 4.7 hingga 6.1 untuk kegiatan advertensi, dan skor persepsi antara 4.6 hingga 6.1 untuk aspek penyusunan anggaran pemasaran maka terdapat keraguan bahwa terdapat peningkatan kinerja yang memuaskan.

Pada kompetensi inti secara keseluruhan relatif baik dan konsisten antara persepsi atasan langsung dan alumni. Namun demikian, untuk tingkat kompetensi khusus, juga terdapat persepsi yang bervariasi antara atasan langsung dengan peserta pelatihan (alumni). Khususnya pada dimensi penetapan harga pokok, yang menyangkut aspek strategi penetapan harga pokok, kemampuan memahami konsep perhitungan *cost of loanable fund* (CoLF), menghitung *overhead cost*, dan menghitung factor risiko, terdapat skor persepsi yang sangat bervariasi karena nilai standard deviasinya relatif tinggi.

Aspek strategi penetapan harga pokok memiliki skor average 5.47 pada skala 1 – 7 dengan standard deviasi 0.936. Aspek menghitung CoLF memiliki skor average 5.43 pada skala 1 – 7 dengan standard deviasi 1.025. Aspek

menghitung *overhead cost* memiliki skor average 5.45 pada skala 1 – 7 dengan standard deviasi 0.991. Dan aspek menghitung factor risiko memiliki skor average 5.49 dengan standard deviasi 0.839.

BOX-2

Kesimpulan tentang perubahan kinerja sebagai akibat dari program pelatihan jenjang karir pada jenjang karir tingkat menengah adalah:

- i. Pada tingkat Kompetensi Umum, terdapat perubahan kinerja yang relatif baik terkait dengan pemahaman terhadap pengelolaan pemasaran dan pemantauan kerja staf. Namun demikian, untuk dimensi pengelolaan pemasaran terdapat dua aspek yang masih perlu mendapatkan perhatian, yaitu aspek pemahaman terhadap kegiatan advertensi dan penyusunan anggaran pemasaran*
- ii. Pada tingkat Kompetensi Inti, terdapat perubahan kinerja baik khususnya terkait dengan dimensi pelaksanaan analisis kredit, pengelolaan akuntansi dan laporan keuangan, pengelolaan dana, dan dasar-dasar manajemen risiko. Pada tingkat kompetensi ini tidak terdapat perbedaan persepsi yang signifikan antara persepsi atasa langsung dengan persepsi alumni peserta pelatihan.*
- iii. Pada tingkat Kompetensi Khusus, terdapat perubahan kinerja yang relatif baik, khususnya yang terkait dengan dimensi penetapan harga pokok dan pemahaman tentang pelaksanaan peraturan yang berlaku di BPR. Namun demikian, untuk dimensi penetapan harga pokok, secara khusus aspek strategi penetapan harga pokok, menghitung CoLF, menghitung overhead cost, dan menghitung factor risiko, masih perlu mendapatkan perhatian lebih jauh.*

3.2.3 Jenjang Karir Tingkat Lanjutan

Kompetensi tingkat lanjutan dibagi dalam tiga kompetensi, yaitu: (i) kompetensi umum, (ii) kompetensi inti dan (iii) kompetensi khusus. Kompetensi umum terdiri 1 (satu) dimensi dan diperdalam dengan 3 (tiga) indikator. Kompetensi inti dikelompokkan dalam 4 (empat) dimensi dan diperdalam dengan 19 (Sembilan belas) indikator, sedangkan untuk kompetensi khusus dikelompokkan dalam 3 (tiga) dimensi dan diperdalam dengan 20 (duapuluh) indikator.

i. Kompetensi Umum

Kompetensi umum merupakan kompetensi yang berkaitan dengan sikap dan perilaku pemimpin dalam bekerja dan bertingkah laku. Terdapat 3 (tiga) aspek yang diamati dalam kompetensi umum di tingkat jenjang karir lanjutan ini, yaitu: (i) memahami dan menyadari bahwa perilaku diri akan menjadi contoh bagi yang lain, (ii) bahwa komitmen dalam ruang lingkup kerja BPR harus ditunjukkan dalam bentuk kinerja yang selalu meningkat, dan (iii) menempatkan ketulusan dan empati dalam memperlakukan karyawan.

Berdasarkan analisis perubahan kinerja menunjukkan bahwa peserta pendidikan lebih memahami sikap dan perilaku dalam bekerja. Penghitungan dengan menggunakan metode average menunjukkan skor *average* 6,17 pada skala 1 - 7 (Tabel :4). Skor tersebut menunjukkan bahwa atasan langsung dan alumni setuju terhadap pernyataan bahwa peserta pendidikan mengalami peningkatan dalam bersikap dan berperilaku setelah mengikuti pelatihan.

Dilihat dari indikator yang membentuk kompetensi umum, indikator kesadaran dirinya dijadikan panutan menunjukkan skor yang paling tinggi yaitu sebesar 6.281 dalam skala 1 – 7. Skor *average* indikator tersebut menunjukkan bahwa responden setuju peserta pelatihan mampu meningkatkan kesadaran bahwa sikap dan perilakunya dijadikan contoh anak buah. Berkaitan dengan perbedaan persepsi antara atasan dengan alumni mengenai kompetensi ini menunjukkan adanya perbedaan.

Tabel 4 :
 Jenjang Karir tingkat Lanjutan

KOMPETENSI	AVERAGE	GAP
KOMPETENSI UMUM		
▪ Memimpin dan Mengelola SDM	6,17	-0,55
KOMPETENSI INTI		
▪ Pengukuran dan Penilaian Risiko	5,82	-0,42
▪ Menyusun dan Menalisis Rencana Kerja / Anggaran	5,78	
▪ Pengendalian dan Pemeriksaan Internal	5,85	
▪ Pengelolaan Biaya dan Penetapan Harga	5,74	
	5,84	
KOMPETENSI KHUSUS		
▪ Perikatan dan Pengikatan	5,71	-0,37
▪ Pengelolaan Assets dan Liabilities	5,81	
▪ Pengelolaan Sistem Informasi	5,76	
▪ Manajemen	5,62	
JENJANG KARIR TINGKAT LANJUT	5,90	-0,45

Sumber: Data Primer, 2010.

Skor gap $-0,55$ (Tabel:4) menunjukkan bahwa atasan langsung mempersepsikan perubahan yang dilakukan peserta pelatihan lebih rendah dari persepsi peserta pendidikan, artinya perubahan kinerja yang telah dilakukan oleh peserta pendidikan belum memenuhi harapan atasan. Namun demikian, perbedaan persepsi antara atasan langsung dengan peserta pendidikan secara statistik bukanlah merupakan perbedaan yang signifikan. Sehingga perbedaan tersebut dapat diabaikan.

ii. Kompetensi Inti

Kompetensi inti dikelompokkan dalam 4 (empat) dimensi. *Pertama*, dimensi pengukuran dan penilaian resiko. *Kedua*, dimensi menyusun dan menganalisis rencana kerja. *Ketiga*, Pengendalian dan pemeriksaan internal, *Keempat*, Berdasarkan analisa perubahan kinerja menunjukkan bahwa peserta pendidikan merasakan adanya perubahan kinerja setelah mengikuti pendidikan. Skor *average* kompetensi inti adalah sebesar 5,82 dalam skala 1 - 7 (Tabel:4). Skor tersebut menunjukkan bahwa atasan langsung dan alumni setuju bahwa proses pembelajaran dan materi pelatihan kompetensi inti mampu meningkatkan perubahan kinerja yang cukup memadai.

Apabila diamati perbandingan melalui masing-masing dimensi, skor *average* pada dimensi menyusun dan menganalisis rencana kerja menunjukkan skor yang paling tinggi, yaitu sebesar 5.85. kemudian diikuti dengan aspek pengelolaan biaya dan penetapan harga yang memiliki skor *average* 5.84. Dengan demikian, pemahaman yang baik terhadap dimensi menyusun dan menganalisis rencana kerja serta pengelolaan biaya dan penetapan harga

berperan dalam mendorong terjadinya perubahan kinerja yang paling memadai.

Dilihat dari perbedaan persepsi antara atasan langsung dengan alumni mengenai program pendidikan menunjukkan adanya perbedaan. Skor gap -0,42 (Tabel:4) menunjukkan bahwa persepsi atasan mengenai perubahan kinerja lebih rendah dari persepsi alumni. Atasan langsung mengharapkan perubahan yang lebih besar dari perubahan yang mampu dilakukan oleh peserta pendidikan. Namun demikian, secara statistik perbedaan persepsi dalam kompetensi inti tersebut relatif kecil dan masuk dalam kategori tidak signifikan. Sehingga perubahan yang terjadi dapat diabaikan.

iii. **Kompetensi Khusus.**

Kompetensi khusus dikelompokkan dalam tiga dimensi yaitu : *Pertama*, Perikatan dan pengikatan, *kedua*, Pengelolaan *asset* dan *liabilities*, *ketiga*, pengelolaan SIM. Berdasarkan analisis mengenai perubahan kinerja menunjukkan bahwa responden merasakan perubahan kinerja setelah mengikuti program pelatihan. Skor average 5,71 pada skala 1 – 7 (Tabel:4). Skor tersebut menunjukkan bahwa atasan langsung dan alumni setuju bahwa peserta pelatihan mengalami perubahan kinerja setelah mengikuti pendidikan. Perubahan kinerja paling nyata ditemukan pada dimensi melakukan perikatan dan pengikatan. Dimensi perikatan dan pengikatan ini memiliki skor average 5.81, kemudian disusul oleh pengelolaan *assets* dan *liabilities* (5.76) dan pengelolaan sistem informasi manajemen (5.62). sehingga secara keseluruhan persepsi tentang perubahan kinerja ditingkat kompetensi khusus relatif baik.

Ditinjau dari perbedaan persepsi antara atasan dan alumni tentang program pelatihan, menunjukkan adanya perbedaan. Skor *gap* -0,45 (Tabel :4) menunjukkan bahwa persepsi atasan mengenai perubahan kinerja peserta pelatihan lebih kecil dari persepsi alumni. Namun demikian, perbedaan persepsi tersebut relatif kecil secara statistik. Sehingga persepsi atasan langsung maupun persepsi peserta pelatihan relatif sebanding.

BOX-3

Kesimpulan tentang perubahan kinerja sebagai akibat dari program pelatihan jenjang karir pada jenjang karir tingkat lanjutan adalah:

- i. Pada tingkat Kompetensi Umum, terdapat perubahan kinerja yang baik terkait dengan pemahaman dalam dimensi memimpin dan mengelola sumber daya manusia. Kajian terhadap skor gap memang menunjukkan skor yang relatif tinggi, namun demikian skor tersebut secara statistik tidak bermakna. Sehingga dapat dikatakan persepsi atasan langsung dengan persepsi peserta pelatihan dapat dikatakan sebanding.*
- ii. Pada tingkat Kompetensi Inti, terdapat perubahan kinerja baik khususnya terkait dengan dimensi pengukuran dan penilaian risiko, menyusun dan menganalisis rencana kerja/anggaran, pengendalian dan pemeriksaan internal, dan pengelolaan biaya dan penetapan harga. Pada tingkat kompetensi ini tidak terdapat perbedaan persepsi yang signifikan antara persepsi atasan langsung dengan persepsi alumni peserta pelatihan.*
- iii. Pada tingkat Kompetensi Khusus, terdapat perubahan kinerja yang relatif baik, khususnya yang terkait dengan dimensi perikatan dan pengikatan demikian juga dengan dimensi pengelolaan system informasi manajemen. Namun demikian, untuk dimensi pengelolaan assets dan liabilities, secara khusus aspek penghitungan gap untuk mismatch, menyusun system informasi keuangan dan non-keuangan, serta penetapan perangkat keras dan lunak, masih perlu mendapatkan*

3.3 Kajian tentang Efektifitas Program Pelatihan

Pelaksanaan program pelatihan dapat dianggap sebagai sebuah aktifitas investasi, khususnya investasi dalam sumber daya manusia (*human investment*). Kegiatan investasi akan dianggap baik apabila pengeluaran yang dilakukan saat ini memberikan manfaat lebih untuk masa kemudian. Untuk mengetahui apakah investasi tersebut merupakan sebuah keputusan yang tepat, maka perlu dilakukan perhitungan efektifitas atau *Return on Training Investment*.

Pengertian *training* dalam konteks RoTI adalah program pelatihan yang langsung terkait dengan ketrampilan yang dimiliki peserta dan berjalan dalam waktu yang relatif pendek. Sehingga *training* memiliki ciri berisiko kecil (*low risk for payback*). Secara umum penghitungan RoTI sama dengan penghitungan *return on Investment*, yaitu:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Net Program Benefits}}{\text{Program Cost}} \times 100\%$$

Terdapat beberapa manfaat yang bisa diperoleh dari pengukuran RoTI ini, yaitu, antara lain: (i) memiliki kemampuan untuk mengetahui kontribusi dari program terhadap client atau pihak yang mendanai program pelatihan tersebut, (ii) mampu memberikan gambaran prioritas terhadap berbagai kegiatan program yang diikuti, (iii) program akan lebih memberikan atensi terhadap hasil, (iv) dan menghargai pihak-pihak yang terlibat dalam dukungannya terhadap program pelatihan..

Namun demikian, tidak semua program pelatihan mampu memberikan informasi yang memiliki kualifikasi baik. Seringkali nilai informasinya sulit untuk dikuantifikasi. Misalnya, apabila dampak dari program pelatihan tersebut masih sangat tergantung pada hal-hal lain di luar program pelatihan yang didisain. Kasus tersebut terdapat dalam program evaluasi ini.

Seorang peserta pelatihan tidak serta merta menunjukkan hasil pelatihannya namun masih membutuhkan waktu. Di samping itu, peningkatan hasil yang ditunjuk oleh peserta juga tidak serta merta merupakan hasil dari program pelatihan. Oleh sebab itu perlu pemahaman yang baik dalam menafsirkan hasil perhitungan efektifitas tersebut. Terkait dengan nilai informasi yang relatif rendah, penyebaran kuesioner dan wawancara terhadap peserta dan client, hanya dapat menangkap penilaian yang bersifat perseptif. Maka perlu dibangun sebuah kerangka pemikiran dalam menerapkan angka persepsi tersebut.

Penghitungan efektifitas pelatihan di dasarkan atas persepsi pimpinan atau atasan langsung terhadap peserta pelatihan. Persepsi ini dianggap memiliki informasi kualitatif untuk menggambarkan keinginan dan sekaligus penilaian dari pihak client terhadap customer program pelatihan. Pihak client, sebagai pihak yang berkepentingan terhadap hasil akhir dari program pelatihan tersebut merasa perlu untuk membuat sebuah penilaian sekalipun bersifat kualitatif.

Seorang pimpinan atau atasan langsung yang menunjuk peserta pelatihan untuk mengikuti pelatihan atau client yang mendanai peserta pelatihan akan mempersepsikan kinerja alumni peserta pelatihan. Persepsi tersebut dapat dianggap sebagai penilaian atas apa yang terjadi sekaligus dapat dianggap sebagai komparasi atas apa yang terjadi dengan keinginan pimpinan atau atasan langsung maupun client. Dengan menggunakan skala 1 – 7 pimpinan, atasan langsung atau client akan menilai perubahan kinerja yang dialami alumni pelatihan sebagai perubahan yang wajar terkait dengan biaya atau pengorbanan yang dikeluarkan (digambarkan oleh skor rata-rata ± 4), atau lebih rendah yang berarti partisipasi dalam program pelatihan merugikan

(digambarkan oleh skor rata-rata < 4) atau lebih tinggi manfaatnya daripada pengorbanannya (digambarkan oleh skor rata-rata > 4).

Berdasarkan konsep tersebut maka dapat disusun skor efektifitas untuk setiap program pelatihan berdasarkan jenjang karir.

Tabel 5:
Penguuran Efektifitas Program Pelatihan

Jenjang Karir	Skor RoTI
Jenjang Karir Tingkat Dasar	5.79
Jenjang Karir Tingkat Menengah	5.51
Jenjang Karir Tingkat Lanjutan	5.63

Dari tabel 5 terlihat bahwa tingkat efektifitas yang dirasakan oleh pimpinan, atasan langsung maupun client paling tinggi ditunjukkan oleh jenjang karir tingkat dasar, dengan skore 5.79. Disusul kemudian oleh jenjang karir tingkat lanjutan (5.63) dan jenjang karir tingkat menengah (5.51). sehingga secara umum dapat dikatakan pimpinan, atasan langsung maupun client menilai bahwa mengikuti program pelatihan jenjang karir sebagai kegiatan investasi yang membawa manfaat lebih besar daripada pengorbanan. Dengan persepsi yang berada di atas normal (>4) tersebut maka keputusan untuk mengirimkan para pekerja BPR dan BKK dalam program pelatihan jenjang karir memiliki potensi untuk menimbulkan *economic value added*, yang pada

tahap berikutnya akan memberikan keuntungan secara moneter bagi BPR dan BKK.

BOX-4

Kesimpulan tentang efektifitas program pelatihan jenjang karir bagi pimpinan, atasan langsung, maupun client adalah:

- i. Pada semua tingkat jenjang karir, efektifitas pengiriman pekerja BPR/BKK pada program pendidikan jenjang karir tersebut memiliki potensi untuk menimbulkan economic value added. Yang berarti memiliki potensi untuk menimbulkan keuntungan secara moneter bagi lembaga pengirimnya.*
- ii. Efektifitas pengiriman pekerja BPR/BKK untuk setiap tingkat jenjang karir secara absolute berbeda. Jenjang karir tingkat dasar memiliki efektifitas tertinggi, diikuti kemudian oleh, tingkat lanjutan dan tingkat menengah.*

Bab IV

Kesimpulan dan Rekomendasi

4.1. Kesimpulan

- i. Secara umum kompetensi pada semua jenjang karir menunjukkan kinerja yang memadai. Perubahan kinerja jenjang karir tingkat lanjutan menunjukkan perubahan yang tertinggi, sedangkan jenjang karir tingkat menengah menunjukkan perubahan kinerja yang paling rendah.
- ii. Ditinjau dari aspek kompetensi, pada setiap jenjang karir kompetensi umum menunjukkan perubahan kinerja yang tertinggi.
 - a. Pada tingkat dasar dicerminkan oleh kemampuan memahami etika perbankan,
 - b. Pada tingkat menengah dicerminkan oleh kemampuan mengelola pemasaran, dan
 - c. Pada tingkat lanjutan dicerminkan dari kemampuan memimpin dan mengelola sumberdaya manusia.
- iii. Dalam hal perbedaan persepsi antara atasan dan alumni terhadap program pelatihan ini, pada semua jenjang karir persepsi atasan lebih rendah dari persepsi bawahan, tetapi secara statistic tidak menunjukkan perbedaan yang berarti.
- iv. *Return on Training Investment* (RoTI) yang menggambarkan efektifitas program pelatihan menunjukkan bahwa secara keseluruhan memiliki derajat yang tinggi, yang berpotensi

menimbulkan positive economic value added. Economic value added tertinggi berada pada jenjang karir tingkat dasar, sementara yang terendah ada pada jenjang karir tingkat menengah.

4.2. Rekomendasi

i. Jenjang Karir Tingkat Dasar

- Perlu memberikan tekanan pada pelatihan yang memberikan peningkatan kemampuan pengelolaan administrasi dana dan kredit, khususnya mengenai pembukuan, penyusunan laporan keuangan dan penetapan biaya dana dan kredit.
- Perlu memberikan tekanan pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan pemahaman terhadap aspek hukum pidana dan perdata yang terkait dengan operasionalisasi BPR.

ii. Jenjang Karir Tingkat Menengah

- Perlu memberikan tekanan pada pelatihan yang memberikan peningkatan kemampuan untuk memahami konsep pemasaran bank yang meliputi: penyusunan program pemasaran, khususnya program promosi dan penyusunan anggaran pemasaran.

- Perlu memberikan tekanan pada pelatihan yang memberikan peningkatan kemampuan dalam menghitung harga pokok dana dan kredit.

iii. Jenjang Tingkat Lanjutan

- Perlu memberikan tekanan pada pelatihan yang memberikan peningkatan kemampuan dalam mengelola Asset dan liabilities, khususnya yang terkait dengan *Risk sensitive asset/liability* sebagai dasar posisi *mismatch*.
- Perlu memberikan tekanan pada pelatihan yang memberikan peningkatan kemampuan dalam memahami kemanfaatan teknologi untuk menunjang Sistem Infomasi Manajemen dan Sistem Informasi Akuntansi

Kepustakaan

-, (2009), *Pedoman evaluasi kinerja Perusahaan Daerah, Bank Perkreditan Rakyat (PD BPR), Direktorat BUMD*
-, (2009), *Standar Kompetensi Kerja khusus sektor keuangan subsektor perantara keuangan bidang Jasa Pengelola Keuangan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Milik Pemerintah Daerah, PERBAMIDA Wilayah Jateng dan DIY.*
- J.Phillips, Jack (2003), *Return on Investment in Training and Performance Improvement program*, Butterwort-Heinemann .
- Phillips, J.J. "Measuring Training's ROI: It Can Be Done!" *William & Mary Business Review*, Summer 1995, pp. 6-10.
- Sandiaga Uno, (2010) *UMKM Tulang Punggung Ekonomi Daerah Dalam Pembangunan Nasional.*

LAMPIRAN II. DAFTAR LAMPIRAN

DAFTAR LAMPIRAN

Daftar Lampiran

No	Jumlah	Volume	Halaman	Nilai	Subtotal
1	10	100	100	1000	1000
2	20	200	200	2000	2000
3	30	300	300	3000	3000
4	40	400	400	4000	4000
5	50	500	500	5000	5000
Jumlah	150	1500	1500	15000	15000

Daftar Lampiran

No	Jumlah	Volume	Halaman	Nilai	Subtotal
6	10	100	100	1000	1000
7	20	200	200	2000	2000
8	30	300	300	3000	3000
9	40	400	400	4000	4000
10	50	500	500	5000	5000
11	60	600	600	6000	6000
12	70	700	700	7000	7000
Jumlah	280	2800	2800	28000	28000

LAMPIRAN 1a: Deskripsi Jenjang Karir Tingkat Dasar – Analisis Average

DESCRIPTIVES VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5¹⁾

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
d1	79	3.00	7.00	6.1329	.74123
d2	79	2.00	7.00	6.1266	.87877
d3	79	2.00	7.00	5.8354	.91890
d4	79	2.50	7.00	6.0000	.84353
d5	79	3.00	7.00	5.9620	.78353
Valid N (listwise)	79				

DESCRIPTIVES VARIABLES=d6 d7 d8 d9 d10 d11 d12²⁾

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
d6	79	3.00	7.00	5.8544	.78099
d7	79	4.00	7.00	5.9937	.74029
d8	79	2.00	7.00	5.4684	1.03261
d9	79	3.00	7.00	6.0570	.79254
d10	79	1.00	7.00	5.3987	1.24391
d11	79	2.00	7.00	5.6203	.89233
d12	79	2.00	7.00	5.4873	.92326
Valid N (listwise)	79				

DESCRIPTIVES VARIABLES=d13 d14 d15 d16³⁾

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
d13	79	2.00	7.00	5.7278	.95003
d14	79	2.00	7.00	5.6772	.89528
d15	79	2.00	7.00	5.2405	1.01546
d16	79	2.00	6.50	5.2278	.96009
Valid N (listwise)	79				

DESCRIPTIVES VARIABLES=d17 d18 d19 d20 d21 d22⁴⁾

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
d17	79	3.00	7.00	5.6582	.88631
d18	79	2.00	7.00	5.9494	.80302
d19	79	2.00	7.00	6.1076	.72355
d20	79	3.00	7.00	5.8228	.83986
d21	79	2.00	7.00	5.7975	.86053
d22	79	2.00	7.00	5.7152	.89759
Valid N (listwise)	79				

CATATAN:

1. Kompetensi Umum – Dimensi Etika Perbankan
2. Kompetensi Inti – Dimensi Administrasi Dana dan Kredit
3. Kompetensi Khusus – Dimensi Hukum
4. Kompetensi Khusus –Dimensi Pemasaran Produk dan Jasa

LAMPIRAN 1b: Deskripsi Jenjang Karir Tingkat Dasar – Analisis Gap

```

COMPUTE GAPEP=(GAP1+GAP2+GAP3+GAP4+GAP5)/5.
EXECUTE.
COMPUTE GAPKK=(GAP13+GAP14+GAP15+GAP16+GAP17+GAP18+GAP19+GAP20+GAP
21+GAP22)/10.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=gap1 gap2 gap3 gap4 gap5 gapep
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

DESCRIPTIVES VARIABLES=gap6 gap7 gap8 gap9 gap10 gap11 gap12 GAPIN
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

DESCRIPTIVES VARIABLES=gap13 gap14 gap15 gap16 gap17 gap18 gap19 g
ap20 gap21 gap22 GAPKK
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
gap13	47	-5.00	3.00	-.4894	1.24887
gap14	47	-3.00	4.00	-.1702	1.18540
gap15	47	-5.00	4.00	-.7021	1.58683
gap16	47	-5.00	4.00	-.6809	1.56186
gap17	47	-3.00	3.00	-.2340	1.02603
gap18	47	-3.00	4.00	-.3830	1.11420
gap19	47	-2.00	2.00	-.3191	.86241
gap20	47	-5.00	2.00	-.4043	1.19163
gap21	47	-5.00	2.00	-.2766	1.07748
gap22	47	-5.00	5.00	.0213	1.39080
GAPKK	47	-3	3	-.36	.929
Valid N (listwise)	47				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
gap6	47	-5.00	2.00	-.2128	1.14086
gap7	47	-3.00	1.00	-.1702	.89246
gap8	47	-5.00	2.00	-.1277	1.24441
gap9	47	-2.00	2.00	.0000	.88465
gap10	47	-5.00	2.00	-.2340	1.35475
gap11	47	-5.00	3.00	-.3617	1.22342
gap12	47	-5.00	3.00	-.4468	1.36427
GAPIN	47	-4	1	-.22	.906
Valid N (listwise)	47				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
gap1	47	-4.00	3.00	-.3191	1.00231
gap2	47	-6.00	3.00	-.2128	1.31771
gap3	47	-3.00	1.00	-.4043	.79836
gap4	47	-5.00	2.00	-.2979	1.15936
gap5	47	-3.00	2.00	-.4043	.97042
gapep	47	-2.60	1.00	-.3277	.69711
Valid N (listwise)	47				

CATATAN:

1. GAPEP = Analisis Gap untuk Kompetensi Umum dimensi Etika Perbankan
2. GAPIN = Analisis Gap untuk Kompetensi Inti dimensi Administrasi Dana dan Kredit
3. GAPKK = Analisis Gap untuk Kompetensi Khusus dimensi Hukum dan Pemasaran Produk & Jasa

**LAMPIRAN 1c: Deskripsi Jenjang Karir Tingkat Dasar – Analisis
 Efektifitas (*Return on Training Investment*)**

```

COMPUTE ROTIDASAR=SUM(pd1,pd2,pd3,pd4,pd5,pd6,pd7,pd8,pd9,pd10,pd1
1,pd12,pd13,pd14,pd15,pd16,pd17,pd18,pd19,pd20,pd21,pd22)/22.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=pd1 pd2 pd3 pd4 pd5 pd6 pd7 pd8 pd9 pd10 pd
11 pd12 pd13 pd14 pd15 pd16 pd17 pd18 pd19 pd20 pd21 pd22 ROTIDASA
R
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
    
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
pd1	48	2.00	7.00	6.0833	.82083
pd2	48	1.00	7.00	6.1042	.92804
pd3	48	2.00	7.00	5.7917	.89819
pd4	48	1.00	7.00	5.9583	1.03056
pd5	48	3.00	7.00	5.9167	.87113
pd6	48	1.00	7.00	5.8958	1.11545
pd7	48	3.00	7.00	5.9792	.88701
pd8	48	1.00	7.00	5.6458	1.17581
pd9	48	4.00	7.00	6.1250	.73296
pd10	48	1.00	7.00	5.5625	1.35122
pd11	48	1.00	7.00	5.5000	1.05185
pd12	48	1.00	7.00	5.4792	1.14835
pd13	48	1.00	7.00	5.6667	.97486
pd14	48	3.00	7.00	5.8542	.74347
pd15	48	1.00	7.00	5.0833	1.25195
pd16	48	1.00	7.00	5.0833	1.25195
pd17	48	3.00	7.00	5.7917	.71335
pd18	48	4.00	7.00	5.8750	.60582
pd19	48	5.00	7.00	6.0417	.58194
pd20	48	2.00	7.00	5.8125	.84189
pd21	48	1.00	7.00	5.8333	.97486
pd22	48	1.00	7.00	5.7500	.95650
ROTIDASAR	48	3	7	5.77	.664
Valid N (listwise)	48				

LAMPIRAN 2a: Deskripsi Jenjang Karir Tingkat Menengah – Analisis Average

DESCRIPTIVES VARIABLES=m1 m2 m3 m4 m5¹⁾

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
m1	66	3.50	7.00	5.4545	.74280
m2	66	4.00	7.00	5.5909	.70115
m3	66	4.00	7.00	5.8636	.61109
m4	66	3.00	65.00	6.5606	7.35606
m5	66	3.00	7.00	5.3333	.79582
Valid N (listwise)	66				

DESCRIPTIVES VARIABLES=m6 m7 m8 m9 m10²⁾

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
m6	66	4.00	7.00	5.8182	.64829
m7	66	4.00	7.00	5.6970	.71725
m8	66	4.00	7.00	5.8182	.66585
m9	66	2.50	7.00	5.8409	.73985
m10	66	4.00	7.00	5.8561	.61247
Valid N (listwise)	66				

DESCRIPTIVES VARIABLES=m11 m12 m13 m14 m15³⁾

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
m11	66	4.00	7.00	5.8712	.61588
m12	66	3.50	7.00	5.7500	.72986
m13	66	4.50	7.00	5.8030	.64378
m14	66	3.50	7.00	5.9091	.65580
m15	66	4.00	7.00	5.8182	.72662
Valid N (listwise)	66				

DESCRIPTIVES VARIABLES=m16 m17 m18 m19 m20 m21 m22 m23⁴⁾

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
m16	66	2.50	7.00	5.6364	.90955
m17	66	4.00	7.00	6.1061	.60457
m18	66	4.00	7.00	5.7576	.70297
m19	66	3.50	7.00	5.6515	.65026
m20	66	2.50	7.00	5.6818	.73189
m21	66	2.50	7.00	5.5076	.76707
m22	66	3.00	7.00	5.8333	.79097
m23	66	4.00	7.00	5.9167	.61758
Valid N (listwise)	66				

DESCRIPTIVES VARIABLES=m24 m25 m26⁵⁾

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
m24	66	4.00	7.00	5.7955	.62621
m25	66	4.50	7.00	5.8258	.55810
m26	66	3.50	7.00	5.5606	.76719
Valid N (listwise)	66				

DESCRIPTIVES VARIABLES=m27 m28 m29 m30 m31⁶⁾

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
m27	66	4.00	7.00	5.7727	.66899
m28	66	3.50	7.00	5.6136	.73796
m29	66	4.00	7.00	5.7955	.70152
m30	66	4.00	7.00	5.7197	.64527
m31	66	4.00	7.00	5.4924	.69886
Valid N (listwise)	66				

DESCRIPTIVES VARIABLES=m32 m33 m34 m35 m36⁷⁾

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
m32	66	3.00	7.00	5.4697	.93594
m33	66	2.00	7.00	5.4394	1.02475
m34	66	2.00	7.00	5.4545	.99122
m35	66	3.00	7.00	5.4924	.83892
m36	66	3.50	7.00	5.7803	.91622
Valid N (listwise)	66				

DESCRIPTIVES VARIABLES=m37 m38 m39 m40 m41⁸⁾

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
m37	66	4.00	7.00	5.9091	.76414
m38	66	4.00	7.00	5.3788	.75478
m39	66	4.00	7.00	5.7121	.73934
m40	66	3.00	7.00	5.5379	.89146
m41	66	3.50	7.00	5.7197	.85092
Valid N (listwise)	66				

CATATAN:

1. Kompetensi Umum – Dimensi Pengelolaan Pemaaran
2. Kompetensi Umum – Pemantauan Kerja Karyawan/Staf
3. Kompetensi Inti – Dimensi Pelaksanaan Analisa Kredit
4. Kompetensi Inti – Dimensi Mengelola Akuntansi dan Laporan Keuangan
5. Kompetensi Inti – Dimensi Pengelolaan Dana
6. Kompetensi Inti – Melakukan Dasar-Dasar Manajemen Risiko
7. Kompetensi Khusus – Dimensi Penetapan Harga Pokok
8. Kompetensi Khusus – Dimensi Peraturan yang Berlaku di BPR

LAMPIRAN 2b: Deskripsi Jenjang Karir Tingkat Menengah – Analisis Gap

```

COMPUTE GAP1PSR=(GAPM1+GAPM2+GAPM3+GAPM4+GAPM5)/5.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=GAPM1 GAPM2 GAPM3 GAPM4 GAPM5 GAP1PSR
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
    
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GAPM1	49	-4.00	4.00	-.4082	1.51270
GAPM2	49	-5.00	3.00	-.5306	1.40092
GAPM3	49	-2.00	3.00	-.0816	.93177
GAPM4	49	-4.00	2.00	-.3878	1.27175
GAPM5	49	-4.00	4.00	-.2041	1.47167
GAP1PSR	49	-3	3	-.32	.947
Valid N (listwise)	49				

```

COMPUTE GAP2KS=(GAPM6+GAPM7+GAPM8+GAPM9+GAPM10)/5.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=GAPM6 GAPM7 GAPM8 GAPM9 GAPM10 GAP2KS
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
    
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GAPM6	49	-4.00	3.00	-.1633	1.19630
GAPM7	49	-4.00	2.00	-.3265	1.16168
GAPM8	49	-4.00	2.00	-.2449	1.05140
GAPM9	49	-2.00	4.00	-.0204	.96803
GAPM10	49	-4.00	3.00	-.2653	1.18630
GAP2KS	49	-3	2	-.20	.891
Valid N (listwise)	49				

```

COMPUTE GAP3AK=(GAPM11+GAPM12+GAPM13+GAPM14+GAPM15)/5.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=GAPM11 GAPM12 GAPM13 GAPM14 GAPM15 GAP3AK
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
    
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GAPM11	49	-4.00	3.00	-.4082	1.30573
GAPM12	49	-5.00	2.00	-.4082	1.35275
GAPM13	49	-5.00	3.00	-.2041	1.25797
GAPM14	49	-4.00	2.00	-.4082	1.05906
GAPM15	49	-4.00	3.00	-.3673	1.31805
GAP3AK	49	-4	2	-.36	1.044
Valid N (listwise)	49				

```

COMPUTE GAP4LK=(GAPM16+GAPM17+GAPM18+GAPM19+GAPM20+GAPM21+GAPM22+GAPM23)/8.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=GAPM16 GAPM17 GAPM18 GAPM19 GAPM20 GAPM21 GAPM22 GAPM23 GAP4LK
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
    
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GAPM16	49	-3.00	4.00	-.1224	1.20126
GAPM17	49	-5.00	3.00	-.3265	1.12524
GAPM18	49	-3.00	2.00	-.1633	1.14286
GAPM19	49	-5.00	2.00	-.2857	1.42887
GAPM20	49	-3.00	1.00	-.6939	1.10310
GAPM21	49	-4.00	3.00	-.4286	1.47196
GAPM22	49	-4.00	3.00	-.1633	1.19630
GAPM23	49	-2.00	1.00	-.1429	.81650
GAP4LK	49	-2	1	-.29	.732
Valid N (listwise)	49				

COMPUTE GAP5LK=(GAPM24+GAPM25+GAPM26) /3.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=GAPM24 GAPM25 GAPM26 GAP5LK
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GAPM24	49	-2.00	3.00	-.1020	1.04572
GAPM25	49	-2.00	3.00	.1020	1.08484
GAPM26	49	-2.00	3.00	-.3265	1.02851
GAP5LK	49	-2	3	-.11	.921
Valid N (listwise)	49				

COMPUTE GAP6MR=(GAPM27+GAPM28+GAPM29+GAPM30+GAPM31) /5.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=GAPM27 GAPM28 GAPM29 GAPM30 GAPM31 GAP6MR
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GAPM27	49	-2.00	2.00	-.2449	1.07103
GAPM28	49	-3.00	2.00	-.4286	1.11803
GAPM29	49	-2.00	2.00	-.2653	.90773
GAPM30	49	-3.00	2.00	-.0204	1.16350
GAPM31	49	-2.00	3.00	-.0612	1.10695
GAP6MR	49	-2	2	-.20	.832
Valid N (listwise)	49				

```

COMPUTE GAP7HP=(GAPM32+GAPM33+GAPM34+GAPM35+GAPM36) /5.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=GAPM32 GAPM33 GAPM34 GAPM35 GAPM36 GAP7HP
    /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
    
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GAPM32	49	-5.00	4.00	-.5306	1.68451
GAPM33	49	-5.00	4.00	-.5714	1.70783
GAPM34	49	-5.00	4.00	-.3469	1.73867
GAPM35	49	-4.00	4.00	-.3673	1.31805
GAPM36	49	-5.00	4.00	-.3878	1.55210
GAP7HP	49	-5	4	-.44	1.440
Valid N (listwise)	49				

```

COMPUTE GAP8BPR=(GAPM37+GAPM38+GAPM39+GAPM40+GAPM41) /5.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=GAPM37 GAPM38 GAPM39 GAPM40 GAPM41 GAP8BPR
    /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
    
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GAPM37	49	-4.00	2.00	-.2857	1.27475
GAPM38	49	-2.00	2.00	-.2449	1.10925
GAPM39	49	-3.00	2.00	-.3878	1.01686
GAPM40	49	-5.00	3.00	-.3469	1.56193
GAPM41	49	-3.00	3.00	-.2653	1.48290
GAP8BPR	49	-3	2	-.31	1.044
Valid N (listwise)	49				

CATATAN:

1. GAP1PSR = Analisis Gap untuk Kompetensi Umum dimensi Pengelolaan Pemasaran
2. GAP2KS = Analisis Gap untuk Kompetensi Umum dimensi Pemantauan Kegiatan Karyawan/Staf
3. GAP3AK = Analisis Gap untuk Kompetensi Inti dimensi Melaksanakan Analisis Kredit
4. GAP4LK = Analisis Gap untuk Kompetensi Inti dimensi Mengelola Akuntansi dan Laporan Keuangan
5. GAP5LK = Analisis Gap untuk Kompetensi Inti dimensi Pengelolaan Dana
6. GAP6MR = Analisis Gap untuk Kompetensi Inti dimensi Melakukan Dasar-Dasar manajemen Risiko
7. GAP7HP = Analisis Gap untuk Kompetensi Khusus dimensi Penetapan Harga Pokok
8. GAP8BPR = Analisis Gap untuk Kompetensi Khusus dimensi Peraturan yang Berlaku di BPR

LAMPIRAN 2c: Deskripsi Jenjang Karir Tingkat Menengah – Analisis Efektifitas (*Return on Training Investment*)

COMPUTE ROTIMNGH=SUM (PM1, PM2, PM3, PM4, PM5, PM6, PM7, PM8, PM9, PM10, PM11, PM12, PM13, PM14, PM15, PM16, PM17, PM18, PM19, PM20, PM21, PM22, PM23, PM24, PM25, PM26, PM27, PM28, PM29, PM30, PM31, PM32, PM33, PM34, PM35, PM36, PM37, PM38, PM39, PM40, PM41) /41.

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=pm1 pm2 pm3 pm4 pm5 pm6 pm7 pm8 pm9 pm10 pm11 pm12 pm13 pm14 pm15 pm16 pm17 pm18 pm19 pm20 pm21 pm22 pm23 pm24 pm25 pm26 pm27 pm28 pm29 pm30 pm31 pm32 pm33 pm34 pm35 pm36 pm37 pm38 pm39 pm40 pm41 ROTIMNGH

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
pm1	69	2.00	7.00	5.1739	1.28288
pm2	69	2.00	7.00	5.3623	1.13722
pm3	69	2.00	7.00	5.7971	.81493
pm4	69	2.00	7.00	5.5072	1.23220
pm5	69	2.00	7.00	5.3768	1.11278
pm6	69	2.00	7.00	5.7971	.86738
pm7	69	2.00	7.00	5.6232	.85923
pm8	69	2.00	7.00	5.7246	.83814
pm9	69	2.00	7.00	5.7681	.82507
pm10	69	2.00	7.00	5.6087	.98842
pm11	69	2.00	7.00	5.7536	.91404
pm12	69	2.00	7.00	5.6812	.93136
pm13	69	2.00	7.00	5.7391	.91799
pm14	69	2.00	7.00	5.7101	.82429
pm15	69	2.00	7.00	5.6377	1.11105
pm16	69	2.00	7.00	5.5652	1.14376
pm17	69	2.00	7.00	6.0145	.86590
pm18	69	2.00	7.00	5.6377	1.04278
pm19	69	1.00	7.00	5.4783	1.20792

pm20	69	1.00	7.00	5.3623	1.18782
pm21	69	1.00	7.00	5.1739	1.32794
pm22	69	1.00	7.00	5.6522	1.23462
pm23	69	4.00	7.00	5.8116	.71281
pm24	69	4.00	7.00	5.7391	.67850
pm25	69	2.00	7.00	5.7826	.85525
pm26	69	2.00	7.00	5.4058	1.04767
pm27	69	4.00	7.00	5.6377	.76641
pm28	69	3.00	7.00	5.3913	.92700
pm29	69	4.00	7.00	5.5652	.83099
pm30	69	3.00	7.00	5.6377	.83966
pm31	69	2.00	7.00	5.2899	.92516
pm32	69	1.00	7.00	5.1159	1.31212
pm33	69	1.00	7.00	5.1014	1.45668
pm34	69	1.00	7.00	5.1884	1.43768
pm35	69	1.00	7.00	5.2174	1.18656
pm36	69	1.00	7.00	5.4928	1.34627
pm37	69	2.00	7.00	5.7391	1.10683
pm38	69	2.00	7.00	5.2754	1.01292
pm39	69	2.00	7.00	5.4928	1.05193
pm40	69	1.00	7.00	5.4058	1.16718
pm41	69	2.00	7.00	5.5652	1.23047
ROTIMNGH	69	4	7	5.51	.652
Valid N (listwise)	69				

ROTIMNGH = RoTI Program Jenjang Karir Tingkat Menengah

LAMPIRAN 3a: Deskripsi Jenjang Karir Tingkat Lanjutan – Analisis Average

DESCRIPTIVES VARIABLES=11 12 13¹⁾

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
11	64	3.50	7.00	6.2188	.56256
12	64	5.00	7.00	6.2812	.52610
13	64	3.00	7.00	6.0000	.62994
Valid N (listwise)	64				

DESCRIPTIVES VARIABLES=14 15 16²⁾

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
14	64	4.50	7.00	5.8031	.57569
15	64	4.00	7.00	5.8281	.61862
16	64	3.00	7.00	5.7344	.72358
Valid N (listwise)	64				

DESCRIPTIVES VARIABLES=17 18 19 110 111 112 113³⁾

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
17	64	2.00	7.00	5.5547	.82191
18	64	4.00	7.00	5.8516	.65876
19	64	2.00	7.00	5.9922	.84746
110	64	2.00	7.00	5.8594	.75313
111	64	3.00	7.00	5.8594	.64531
112	64	3.00	7.00	5.9531	.73311
113	64	3.00	7.00	5.9063	.79120
Valid N (listwise)	64				

DESCRIPTIVES VARIABLES=114 115 116⁴⁾

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
114	64	4.00	7.00	5.8359	.59798
115	64	4.00	7.00	5.7813	.70076
116	64	4.00	7.00	5.6250	.69579
Valid N (listwise)	64				

DESCRIPTIVES VARIABLES=117 118 119 120 121 122⁵⁾

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
117	64	4.00	7.00	5.9062	.52610
118	64	4.00	7.00	5.9297	.51845
119	64	4.00	7.00	5.8281	.73581
120	64	4.00	7.00	5.8984	.76729
121	64	4.00	7.00	5.8516	.82462
122	64	4.00	7.00	5.6719	.68556
Valid N (listwise)	64				

DESCRIPTIVES VARIABLES=123 124 125⁶⁾

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
123	64	4.00	7.00	5.9766	.63264
124	64	3.00	7.00	5.7500	.88192
125	64	4.00	7.00	5.6953	.65838
Valid N (listwise)	64				

DESCRIPTIVES VARIABLES=126 127 128 129 130 131 132 133 134⁷⁾

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
126	64	4.00	7.00	5.9453	.75128
127	64	4.00	7.00	5.7656	.70693
128	64	4.00	7.00	5.7578	.70706
129	64	4.00	7.00	6.0078	.64545
130	64	2.00	7.00	5.4453	.82672
131	64	2.00	7.00	5.5234	.88833
132	64	2.00	7.00	5.6875	.86603
133	64	4.00	7.00	5.8594	.67535
134	64	4.00	7.00	5.9062	.70076
Valid N (listwise)	64				

DESCRIPTIVES VARIABLES=135 136 137 138 139 140 141 142⁸⁾

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
135	64	4.00	7.00	5.6172	.69432
136	64	4.00	7.00	5.6797	.72027
137	64	4.00	7.00	5.7812	.78110
138	64	2.00	7.00	5.4297	.93803
139	64	3.00	7.00	5.7734	.77116
140	64	2.00	7.00	5.6094	.84266
141	64	2.00	7.00	5.6406	.80410
142	64	1.00	7.00	5.4453	1.00837
Valid N (listwise)	64				

CATATAN:

1. Kompetensi Umum – Dimensi Memimpin dan Mengelola SDM
2. Kompetensi Inti – Dimensi Pengukuran dan Penilaian Risiko
3. Kompetensi Inti – Dimensi Menyusun dan Menganalisis Rencana Kerja/Anggaran
4. Kompetensi Inti – Dimensi Pengendalian dan Pemeriksaan Internal
5. Kompetensi Inti – Dimensi Pengelolaan Biaya dan Penetapan Harga
6. Kompetensi Khusus – Dimensi Perikatan dan Pengikatan
7. Kompetensi Khusus – Dimensi Pengelolaan Assets dan Liabilities
8. Kompetensi Khusus – Dimensi Pengelolaan Sistem Informasi manajemen

LAMPIRAN 3b: Deskripsi Jenjang Karir Tingkat Lanjutan – Analisis Gap

```

COMPUTE GAP1SDM=SUM(gapl1, gapl2, gapl3)/3.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=GAPL1 GAPL2 GAPL3 GAP1SDM
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
    
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GAPL1	29	-5.00	1.00	-.6897	1.10529
GAPL2	29	-3.00	1.00	-.5517	.78314
GAPL3	29	-2.00	1.00	-.4138	.90701
GAP1SDM	29	-2	1	-.55	.703
Valid N (listwise)	29				

```

COMPUTE GAP2RISK=SUM(gapl4, gapl5, gapl6)/3.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=GAPL4 GAPL5 GAPL6 GAP2RISK
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
    
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GAPL4	29	-2.00	1.00	-.4483	.82748
GAPL5	29	-3.00	1.00	-.4828	.94946
GAPL6	29	-2.00	1.00	-.4828	.73779
GAP2RISK	29	-2	1	-.47	.764
Valid N (listwise)	29				

```

COMPUTE GAP3ANG=SUM(gap17,gap18,gap19,GAPL10,GAPL11,GAPL12,GAPL13)
/7.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=GAPL7 GAPL8 GAPL9 GAPL10 GAPL11 GAPL12 GAPL
13 GAP3ANG

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
    
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GAPL7	29	-2.00	1.00	-.3103	.71231
GAPL8	29	-2.00	1.00	-.3103	.84951
GAPL9	29	-2.00	1.00	-.5172	.78471
GAPL10	29	-2.00	1.00	-.4138	.73277
GAPL11	29	-2.00	1.00	-.4828	.91107
GAPL12	29	-2.00	1.00	-.2069	.72601
GAPL13	29	-2.00	2.00	-.2759	.95978
GAP3ANG	29	-2	1	-.36	.551
Valid N (listwise)	29				

```

COMPUTE GAP4INT=SUM(GAPL14,GAPL15,GAPL16)/3.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=GAPL14 GAPL15 GAPL16 GAP4INT

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
    
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GAPL14	29	-3.00	2.00	-.4483	.90972
GAPL15	29	-3.00	2.00	-.3448	1.14255
GAPL16	29	-3.00	1.00	-.4138	.94556
GAP4INT	29	-3	2	-.40	.884
Valid N (listwise)	29				

```

COMPUTE GAP5HRG=SUM(GAPL17,GAPL18,GAPL19,GAPL20,GAPL21,GAPL22)/6.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=GAPL17 GAPL18 GAPL19 GAPL20 GAPL21 GAPL22 G
AP5HRG

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
    
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GAPL17	29	-2.00	1.00	-.4138	.73277
GAPL18	29	-2.00	1.00	-.4483	.73612
GAPL19	29	-3.00	1.00	-.4828	.94946
GAPL20	29	-3.00	1.00	-.5862	1.01831
GAPL21	29	-2.00	2.00	-.5862	.98261
GAPL22	29	-2.00	3.00	-.4138	1.08619
GAP5HRG	29	-2	1	-.49	.720
Valid N (listwise)	29				

```

COMPUTE GAP6IKAT=SUM(GAPL23,GAPL24,GAPL25)/3.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=GAPL23 GAPL24 GAPL25 GAP6IKAT

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
    
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GAPL23	29	-2.00	1.00	-.3103	.71231
GAPL24	29	-4.00	1.00	-.2069	1.04810
GAPL25	29	-3.00	1.00	-.2069	1.01346
GAP6IKAT	29	-2	1	-.24	.750
Valid N (listwise)	29				

```

COMPUTE GAPL7ALMA=SUM(GAPL26,GAPL27,GAPL28,GAPL29,GAPL30,GAPL31,GA
PL32,GAPL33,GAPL34)/9.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=GAPL26 GAPL27 GAPL28 GAPL29 GAPL30 GAPL31 G
APL32 GAPL33 GAPL34 GAPL7ALMA
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
    
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GAPL26	29	-4.00	2.00	-.6552	1.34366
GAPL27	29	-3.00	3.00	-.4138	1.11858
GAPL28	29	-3.00	2.00	-.3793	1.14685
GAPL29	29	-3.00	2.00	-.3793	.94165
GAPL30	29	-3.00	1.00	-.3103	1.19832
GAPL31	29	-2.00	2.00	-.2414	1.05746
GAPL32	29	-3.00	2.00	-.4828	1.18384
GAPL33	29	-3.00	2.00	-.2759	1.09859
GAPL34	29	-3.00	1.00	-.4828	.98636
GAPL7ALMA	29	-3	2	-.40	.845
Valid N (listwise)	29				

```

COMPUTE GAPL8SIM=SUM(GAPL35, GAPL36, GAPL37, GAPL38, GAPL39, GAPL40, GAP
L41, GAPL42) / 8.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=GAPL35 GAPL36 GAPL37 GAPL38 GAPL39 GAPL40 G
APL41 GAPL42 GAPL8SIM
.
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
    
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GAPL35	29	-2.00	1.00	-.3103	.92980
GAPL36	29	-2.00	1.00	-.3103	.89056
GAPL37	29	-4.00	1.00	-.6207	1.17758
GAPL38	29	-3.00	1.00	-.3103	1.10529
GAPL39	29	-3.00	1.00	-.3103	1.00369
GAPL40	29	-4.00	1.00	-.3448	1.17339
GAPL41	29	-2.00	1.00	-.2759	.70186
GAPL42	29	-4.00	1.00	-.5862	1.21059
GAPL8SIM	29	-2	1	-.38	.698
Valid N (listwise)	29				

CATATAN:

1. GAPL1SDM = Analisis Gap untuk Kompetensi Umum dimensi Memimpin dan Mengelola SDM
2. GAPL2RISK = Analisis Gap untuk Kompetensi Inti dimensi Pengukuran dan Penilaian Risiko
3. GAPL3ANG = Analisis Gap untuk Kompetensi Inti dimensi Analisa Rencana Kerja/Anggaran
4. GAPL4INT = Analisis Gap untuk Kompetensi Inti dimensi Pengendalian dan Pemeriksaan Internal
5. GAPL5HRG = Analisis Gap untuk Kompetensi Inti dimensi Pengelolaan Biaya dan Harga

6. GAPL6IKAT = Analisis Gap untuk Kompetensi Inti dimensi Perikatan dan Pengikatan
7. GAPL7ALMA = Analisis Gap untuk Kompetensi Inti dimensi Pengelolaan Assets dan Liabilities
8. GAPL8SIM = Analisis Gap untuk Kompetensi Inti dimensi Pengelolaan Sistem Informasi manajemen

**LAMPIRAN 3c: Deskripsi Jenjang Karir Tingkat Lanjutan – Analisis
Efektifitas (*Return on Training Investment*)**

```
COMPUTE ROTILANJ=SUM(PL1, PL2, PL3, PL4, PL5, PL6, PL7, PL8, PL9, PL10, PL11
, PL12, PL13, PL14, PL15, PL16, PL17, PL18, PL19, PL20, PL21, PL22, PL23, PL24,
    PL25, PL26, PL27, PL28, PL29, PL30, PL31, PL32, PL33, PL34, PL35, PL36, PL3
7, PL38, PL39, PL40, PL41, PL42) / 42.
```

EXECUTE.

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=pl1 pl2 pl3 pl4 pl5 pl6 pl7 pl8 pl9 pl10 pl
11 pl12 pl13 pl14 pl15 pl16 pl17 pl18 pl19 pl20 pl21 pl22 pl23 pl2
    4 pl25 pl26 pl27 pl28 pl29 pl30 pl31 pl32 pl33 pl34 pl35 pl36 p
137 pl38 pl39 pl40 pl41 pl42 ROTILANJ
```

```
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
pl1	36	1.00	7.00	5.8056	.95077
pl2	36	4.00	7.00	6.0000	.53452
pl3	36	5.00	7.00	5.7778	.54043
pl4	36	4.00	7.00	5.7222	.74108
pl5	36	4.00	7.00	5.7222	.65949
pl6	36	4.00	7.00	5.6667	.71714
pl7	36	4.00	7.00	5.3889	.80277
pl8	36	3.00	7.00	5.5278	.84468
pl9	36	4.00	7.00	5.6667	.75593
pl10	36	4.00	7.00	5.7500	.55420
pl11	36	4.00	7.00	5.5833	.76997
pl12	36	4.00	7.00	5.8056	.57666
pl13	36	4.00	7.00	5.5833	.76997
pl14	36	3.00	7.00	5.5833	.76997
pl15	36	3.00	7.00	5.4722	.84468
pl16	36	3.00	7.00	5.4722	.81015
pl17	36	4.00	7.00	5.6667	.71714
pl18	36	4.00	7.00	5.5833	.73193
pl19	36	3.00	7.00	5.3333	.95618

pl20	36	3.00	7.00	5.3056	.95077
pl21	36	4.00	7.00	5.2778	.91374
pl22	36	3.00	7.00	5.3611	.93052
pl23	36	4.00	7.00	5.7222	.61464
pl24	36	2.00	7.00	5.6389	.83333
pl25	36	3.00	7.00	5.5000	.81064
pl26	36	3.00	7.00	5.4444	1.02663
pl27	36	3.00	7.00	5.3889	.83761
pl28	36	3.00	7.00	5.2500	.84092
pl29	36	3.00	7.00	5.7500	.80623
pl30	36	3.00	7.00	5.1667	.97101
pl31	36	3.00	7.00	5.2778	.94449
pl32	36	3.00	7.00	5.2500	1.02470
pl33	36	3.00	7.00	5.6389	.83333
pl34	36	3.00	7.00	5.5000	.87831
pl35	36	4.00	7.00	5.3889	.83761
pl36	36	3.00	7.00	5.3056	.92023
pl37	36	2.00	7.00	5.2222	1.14919
pl38	36	3.00	7.00	5.2778	1.03126
pl39	36	3.00	7.00	5.5556	.80868
pl40	36	2.00	7.00	5.4167	.93732
pl41	36	4.00	7.00	5.4167	.76997
pl42	36	2.00	7.00	5.2222	1.07201
ROTILANJ	36	4	7	5.63	.599
Valid N (listwise)	36				

ROTILANJ = RoTI program Jenjang Karir Tingkat Lanjutan



PERBAMIDA WILAYAH JATENG & DIY
SEKRETARIAT PENDIDIKAN & PELATIHAN
Jl. Kesambi No.7 (024) 70 54 64 74 Fax. (024) 845 7004
Email : diklat_perbamida@yahoo.com

Nomor : 333/Diklat-PERBAMIDA/X/2010
Lamp : -
Perihal : Surat Tugas

Semarang, 5 Oktober 2010

Yang Terhormat :

Direktur Utama PD. BPR & PD. BKK Milik Daerah

Anggota PERBAMIDA WIL. JATENG & DIY

di -

TEMPAT

Dengan hormat,

Menunjuk surat kami Nomor: 310/Diklat-PERBAMIDA/IX/2010 tanggal 23 September 2010

Perihal Penelitian, bersama perkenalkan:

1. Sdr. DR. Alimudin Rizal Rivai, MM
2. Sdr. DR. Sunarto, MM
3. Sdr. DR. Bambang Sudyatno, SE., MM
4. Sdr. Hery Subagyo, SE., MM
5. Sdri. Sih Darmi Astuti, SE., M.Si
6. Sdr. Agung Nusantara, SE., M.Si
7. Sdr. Mulyo Budi Setyawan, SE., MM

Masing-masing tim peneliti dari Universitas UNISBANK Semarang.

Kami mohon bantuan Bp/ Ibu/ Sdr untuk memberikan data dan atau informasi yang diperlukan petugas peneliti.

Selanjutnya dapat kami sampaikan, seluruh biaya penelitian termasuk akomodasi dan transportasi sepenuhnya atas beban PERBAMIDA Wil. Jateng & DIY.

Demikian agar maklum, atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih

PERBAMIDA WIL. JATENG & DIY
Ketua Sekretaris

H. Supardi, SE., MM H. Sudarsito, SE., MM.

Tembusan :

1. Bapak Sekretaris Daerah Prov. Jateng (sebagai laporan)
2. Arsip