

RISET EVALUASI PROGRAM DIKLAT PEMIMPIN CABANG PEMBANTU

Deskripsi Singkat

Dalam rangka melakukan evaluasi rutin terhadap program-program diklat LPPI, dilakukan evaluasi program Pemimpin Cabang Pembantu (Pincapem) LPPI melalui kegiatan riset yang dimulai pada bulan Agustus hingga Desember 2018. Evaluasi dilakukan dengan melihat langsung pada kondisi dan praktik terkini kebutuhan kompetensi Pincapem di bank. Riset dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada Pincapem dan Pemimpin Cabang. Kuesioner terdiri atas butir pertanyaan seputar tugas-tugas mandatori Pincapem dan pengukuran kompetensi Pincapem dengan pilihan jawaban menggunakan Skala Likert. Hasil penelitian memaparkan bahwa secara keseluruhan materi pada kurikulum telah sesuai dengan kebutuhan kompetensi para Pincapem dalam praktiknya, namun perlu ada penyesuaian materi yang mengacu pada tugas mandatori Pincapem sehari-hari. Materi di kelas perlu lebih banyak penekanan pada aspek "why", tidak sekedar aspek "what is", dan metode penyampaian perlu memperbanyak studi kasus. Penelitian juga mengungkapkan bahwa ada kecenderungan tumpah tindih antara kurikulum Pincapem dengan Manajer Lini Pertama (MLP), sehingga ada kecenderungan bank-bank BPD juga terkadang mengirim Pincapemnya ke pelatihan MLP. Oleh sebab itu, kurikulum Pincapem perlu dibedakan secara signifikan dari MLP. Durasi program tetap 10 hari, namun jadwal pelaksanaannya perlu diberi jeda yang signifikan dengan MLP.

Metodologi Riset

Riset menggunakan metode kuantitatif dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Populasi terdiri atas pejabat Pincapem dan Pincab. Pertanyaan-pertanyaan di dalam kuesioner adalah seputar penilaian kompetensi Pincapem.

Penelitian bertujuan untuk (1) melihat kondisi terkini, praktik dan kebutuhan kompetensi Pincapem di bank, (2) melihat sejauh mana pemahaman Pincapem terhadap tugasnya, (3) melihat penilaian Pincab terhadap Pincapem, (4) sebagai masukan penyusunan program dan pengambilan kebijakan program pelatihan Pincapem, dan (5) menyiapkan materi program pelatihan Pincapem sesuai kebutuhan pasar LPPI. Struktur modul Pincab adalah (1) Lingkungan Bisnis Perbankan, (2) *Banking Operational*, (3) *Governance, Risk and Compliance*, dan (4) *Managerial Skill*.

2. Metodologi

Metode Penelitian mempergunakan kuesioner dengan pertanyaan tertutup dengan Skala Likert dikombinasikan dengan pertanyaan terbuka. Pertanyaan terbuka dimaksudkan agar responden dapat leluasa menjawab sesuai pemahaman yang ada pada 19 butir pertanyaan terkait penilaian kompetensi.

Responden yang terdiri atas Pincapem dan Pemimpin Cabang mengisi kuesioner yang sama. Pengolahan data menggunakan analisis deskriptif.

Analisis dan Pembahasan

Kondisi praktik lingkup kerja mandatori Pincapem berdasarkan analisis jawaban responden menunjukkan bahwa kompetensi kerja Pincapem paling dominan di bidang *managerial skill* (mengelola SDM KCP) dan yang kedua di bidang operasional perbankan.

Berdasarkan hasil analisis jawaban responden, para Pincapem telah memiliki kompetensi inti operasional yang baik. Hal ini didapat dari jawaban responden yang menilai diri sendiri (*self assessment* oleh Pincapem) maupun yang menilai bawahannya (penilaian oleh Pincab kepada Pincapem) bahwa kompetensi Pincapem di bidang Perkreditan, Dana, Jasa, *Banking Support*, Analisis Lingkungan Usaha, Ekonomi Makro, Manajemen Risiko Operasional, sudah Baik dan Sangat Baik. Namun begitu, pada bidang *Handling External Customer*, *Good Corporate Governance*, Kepemimpinan, serta Penjualan kredit dan dana, masih terdapat penilaian Cukup. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa materi di kelas perlu lebih banyak penekanan pada aspek "why", tidak sekedar menjelaskan aspek "what is". Sedangkan metode penyampaian di kelas perlu ditingkatkan dengan memperbanyak studi kasus.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa BPD, bahwa sering terjadi bank-bank mengirim Pincapemnya untuk mengikuti pelatihan Manajer Lini Pertama (MLP) dan Pincab di LPPI. Hal ini juga sesuai dengan pengamatan peneliti pada kelas-kelas pelatihan reguler Pincab dan MLP di LPPI, dimana sebagian peserta pelatihan Pincab ternyata berstatus Pincapem, dan juga beberapa peserta pelatihan MLP ternyata bersatus pincapem. Alasan mengirim Pincapem ke program Pincab karena Pincapem dimaksud diproyeksikan akan menduduki jabatan Pincab. Sementara alasan mengirim Pincapem ke program MLP karena *grade* Pincapem di lapangan sama dengan *grade* MLP (padahal, grade sama, namun sebetulnya ruang lingkup kerja berbeda; Pincapem memimpin KCP sedangkan MLP memimpin unit kerja).

Durasi Mayoritas responden menjawab bahwa durasi pelatihan ideal adalah 5-10 hari. Jawaban responden tentang waktu yang tepat untuk Program Pincapem Reguler di LPPI bervariasi. Menurut Pincapem, waktu yang ideal adalah Bulan Januari, Maret dan April. Sedangkan menurut Pincab, waktu yang ideal adalah Bulan Januari, Maret dan Oktober.

Secara umum, kurikulum Pincapem sudah sesuai dengan tugas mandatori Pincapem pada praktiknya di KCP. Namun, perlu adanya penyesuaian topik materi dan materi mengacu pada hasil penilaian kompetensi Pincapem dan usulan kompetensi tambahan dari responden. Tim Peneliti juga sempat melakukan perbandingan antara kurikulum Pincapem dengan kurikulum MLP relatif sama, yakni Manajemen Kredit, Hukum Perbankan, Pemasaran Bank, Komunikasi, dan Teknik Menjual. Namun, tugas-tugas pokok mandatori

Pincapem yang dihimpun dari jawaban responden dalam riset ini menyatakan kompetensi pembeda dengan MLP yaitu (1) mengelola likuiditas KCP, (2) ekspansi dana dan kredit, (3) mengelola SDM di KCP, (4) mengelola nasabah, (5) memonitor rencana anggaran tahunan, (6) menyetujui pemberian kredit sesuai dengan plafon yang disyaratkan di KCP, (7) menindaklanjuti temua audit di KCP, (8) mengusulkan formasi SDM di KCP, (9) menjalin hubungan dengan stakeholder di wilayah kerja KCP, (10) memastikan pelayanan dari CS, *teller*, *security* di KCP. Itulah *distinctive value* antara kompetensi yang seharusnya ada di kurikulum program Pincapem dengan MLP.

4. Saran dan Rekomendasi

Saran dan Rekomendasi di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Karena kompetensi inti pincapem sudah dimiliki dengan baik oleh responden, maka pada umumnya secara teori responden telah memahami kompetensi yang diajarkan, maka penyampaian materi perlu lebih banyak pada *case study*. Oleh karenanya, LPPI perlu menyusun *case study* untuk setiap materi
- 2) Perlu penekanan pada beberapa materi sesuai dengan penilaian kompetensi.
 - a. Merekomendasikan supaya di dalam memberikan materi tentang produk dana dan jasa bank sifatnya tidak hanya bersifat deskriptif, namun lebih menekankan pada *selling point* setiap jasa bank; kegunaan, manfaat, dan keunggulan antar satu jasa dengan jenis lain dari jasa bank. Hal ini supaya pincapem dapat menjual jasa sesuai dengan kebutuhan nasabah/calon nasabah.
 - b. Merekomendasikan supaya di dalam memberikan materi tentang mengelola nasabah, porsi metode penyampaiannya lebih banyak pada *role play*.
 - c. Merekomendasikan supaya pada kurikulum Pincapem terdapat materi tentang bagaimana mensupervisi anggaran kantor cabang pembantu dan memastikan kelancaran pengelolaan sumber daya manusia dan operasional umum dengan baik.
 - d. Merekomendasikan bagaimana memberikan materi supaya pincapem dapat mengimplementasikan GCG dengan baik di kantor cabang pembantu. Sebaiknya penyampaian materi perlu juga menekankan pentingnya peran pemimpin sebagai *role model* di dalam penerapan tata kelola perusahaan yang baik. Hal ini supaya para pincapem dapat menyadari bahwa peran mereka sebagai pemimpin kantor cabang pembantu penting di dalam memberikan contoh kepada karyawannya akan perilaku yang sesuai dengan kode etik bankir yang mendukung penerapan GCG di kantor cabang pembantu.
 - e. Merekomendasikan bagaimana memberikan materi kepemimpinan sehingga pincapem dapat memotivasi dan meningkatkan prestasi kerja karyawannya.
 - f. Merekomendasikan pentingnya memberikan materi tentang *consultative selling* dan pencapaian target.
 - g. Merekomendasikan pentingnya memberikan materi tentang teknik *mapping* calon nasabah.

- h. Merekomendasikan agar materi di dalam Modul Lingkungan Bisnis Perbankan disampaikan sedemikian rupa agar dapat membuat pincapem mengerti tentang pengaruh inflasi, depresiasi, BI Rate dan PDB terhadap bisnis calon nasabah (debitur) di wilayah cabang pembantu.
 - i. Merekomendasikan bagaimana memberikan materi tentang manajemen risiko dengan penekanan pada cara mendeteksi dini dan memitigasi risiko operasional yang ada.
 - j. Merekomendasikan perlunya benang merah keterkaitan antara materi *leadership*, pengawasan, dan GCG, terutama penekanan pada peran pemimpin di dalam pengawasan dan GCG di kantor cabang pembantu sehingga temuan audit dapat diminimalisasi.
- 3) Program Pincapem perlu dibedakan secara signifikan dari Program Pincab dan MLP.
- a. Kurikulum Pincapem perlu dibedakan secara signifikan dari kurikulum MLP karena selama ini terdapat materi yang sama pada kedua kurikulum
 - b. Perlu dibangun *awareness* bahwa pelatihan Pincapem bertujuan meningkatkan kompetensi pincapem dalam mengelola KCP, bukan pejabat di level manajer lini pertama yang tidak mengelola KCP.
- 4) Jadwal pelaksanaan pelatihan antara Pincapem dan MLP diberikan jeda yang signifikan di dalam jadwal setahun dengan durasi tetap 10 hari.