

# Pengaruh Pelatihan *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan

(Survei pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Bondowoso)

## SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Achmad Muhyiddin Shabir  
0710323071



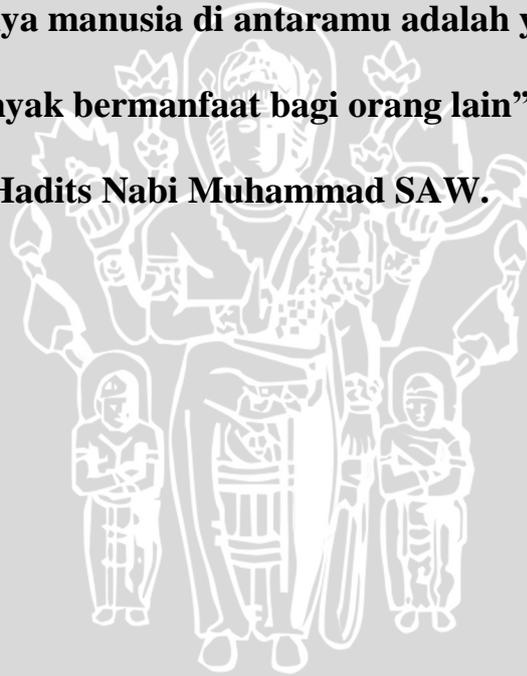
**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**  
**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**  
**JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS**  
**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**MALANG**  
**2012**

# MOTTO

**“Khairunnas anfa’uhum linnas”**

**“Sebaik-baiknya manusia di antaramu adalah yang paling banyak bermanfaat bagi orang lain”**

**Hadits Nabi Muhammad SAW.**



## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Pelatihan *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan (Survei pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Bondowoso)

Disusun oleh : Achmad Muhyiddin Shabir

NIM : 0710323071

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 28 Februari 2012

Komisi Pembimbing:

Ketua



**Prof. Dr. Bambang Swasto S. M.E.**  
NIP. 19450408 197302 1 002

Anggota



**Drs. M. Djudi Mukzam, M.Si.**  
NIP. 19520607 198010 1 001

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI,  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG, PADA :

Hari : Senin  
Tanggal : 26 Maret 2012  
Jam : 09.00  
Skripsi Atas Nama : Achmad Muhyiddin Shabir  
Judul : Pengaruh Pelatihan *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan (Survei pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Bondowoso)

**DAN DINYATAKAN LULUS**

## MAJELIS PENGUJI

Ketua,



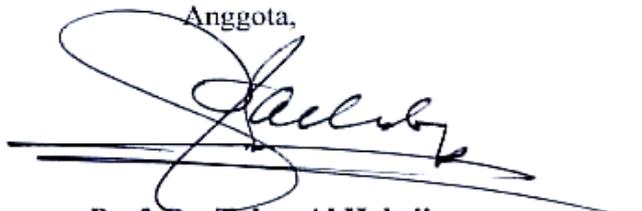
**Prof. Dr. Bambang Swasto S. M.E.**  
NIP. 19450408 197302 1 002

Anggota,



**Drs. M. Djudi Mukzam, M.Si.**  
NIP. 19520607 198010 1 001

Anggota,



**Prof. Dr. Taher Al Habsji**  
NIP. 19420421 196902 1 001

Anggota,



**Dr. M. Al Musadieg M.B.A.**  
NIP. 19580501 198403 1 001

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan suatu gelar atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.23 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 28 Februari 2012



Achmad Muhyiddin Shabir

NIM : 0710323071

## RINGKASAN

Achmad Muhyiddin Shabir, 2012, **Pengaruh Pelatihan *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan** (Survei pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Bondowoso), Prof. Bambang Swasto Sunuharyo, M.E., Drs. Mochammad Djudi Mukzam, M.Si, 130 Hal + xiii

Penelitian ini untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh variabel *On The Job Training* ( $X_1$ ) dan *Off The Job Training* ( $X_2$ ) secara bersama-sama dan parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y), serta untuk mengetahui variabel yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Jenis Penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Populasi dalam penelitian ini adalah 43 orang responden yang merupakan karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Bondowoso. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda dengan uji F dan uji t.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *On The Job Training* ( $X_1$ ) dan *Off The Job Training* ( $X_2$ ) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan F hitung sebesar 23,235 dengan tingkat signifikansi 0,000 ( $\alpha = 0.05$ ) dan nilai *Adjusted R Square* 0,514. Hal ini berarti bahwa kemampuan variabel *On The Job Training* ( $X_1$ ) dan *Off The Job Training* ( $X_2$ ) secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 51,4 % sedangkan sisanya sebesar 48,6 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel *Off The Job Training* ( $X_2$ ) merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang ditunjukkan dengan t hitung yang paling besar yaitu 2,143 dengan signifikansi alpha 5 %.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah variabel *On The Job Training* ( $X_1$ ) dan *Off The Job Training* ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan secara bersama-sama dan parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y). Variabel *Off The Job Training* ( $X_2$ ) merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Ucapan puji syukur kehadirat Allah SWT, penguasa alam semesta, dan sholawat dan salam kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW. Berkat lindungan dan bimbingan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Pengaruh Pelatihan *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan (Survei pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Bondowoso)”

Penulis menyadari bahwa selama melakukan penelitian dan dalam menyusun skripsi ini, penulis telah sangat banyak menerima bimbingan, pengarahan, petunjuk, nasehat dan saran serta fasilitas yang membantu dari berbagai pihak hingga akhir penulisan skripsi ini. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono M.S, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Kusdi Raharjo DEA, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Drs. R. Rustam Hidayat M.si, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Prof. Dr. Bambang Swasto S. M.E. selaku Dosen Pembimbing I yang dengan kesabarannya membimbing dan memberikan saran-saran yang sangat bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini.

5. Bapak Drs. M Djudi Mukzam, M.Si, selaku dosen pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu, memberikan pandangan dan saran-saran yang sangat bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Ibu dosen serta seluruh staf pengajar Fakultas Ilmu Administrasi khususnya Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ilmunya yang bermanfaat bagi penulis.
7. Pimpinan, staf dan karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Bondowoso, yang telah memberikan ijin dan bantuan selama penelitian penulis.
8. Kedua orangtua serta keluargaku tercinta yang telah membimbing, menuntun dan menyayangi serta selalu memberikan dorongan dan doanya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Rekan-rekan mahasiswa angkatan 2007 yang telah banyak membantu penulis dan memberikan dukungan dalam penyusunan skripsi sampai selesai.
10. Teman-teman “D-Bisnis”, semua teman kelas D angkatan 2007 yang memberi banyak warna dalam hidup.
11. Teman-teman saat susah dan senang (Deny, Lina, Galih, Ami, Puspa, Hengky dan anak TATA SURYA I/10.)
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang secara langsung maupun tidak langsung membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini baik dalam teknik penyajian materi

maupun pembahasan. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya tulis ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 28 Februari 2012

Penulis



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>MOTTO...</b>	<b>i</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b>	<b>ii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b>	<b>iv</b>
<b>RINGKASAN</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
E. Sistematika Pembahasan	7
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Penelitian Terdahulu	9
B. Pelatihan	14
1. Pengertian Pelatihan	14
2. Tujuan Pelatihan	17
3. Manfaat Pelatihan	19
4. Metode-metode Pelatihan	21
C. Kinerja	26
1. Pengertian Kinerja	26
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	27
3. Pengukuran Kinerja	28
D. Hubungan <i>On The Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i> Terhadap Kinerja Karyawan	32
E. Model Konseptual dan Hipotesis Penelitian	33
1. Model Konseptual	33
2. Hipotesis	33
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian	35
B. Lokasi Penelitian	35
C. Konsep, Variabel, dan Definisi Operasional	36
1. Konsep	36
2. Variabel dan Definisi Operasional	36
D. Teknik Pengumpulan Data	38
1. Jenis Data	38
2. Instrumen Pengumpulan Data	38

3. Metode Pengumpulan Data .....	40
E. Skala Pengukuran .....	41
F. Populasi dan Sampel .....	41
G. Uji Instrumen .....	42
1. Uji Validitas.....	43
2. Uji Reliabilitas.....	43
H. Hasil Uji Instrumen .....	44
1. Uji Validitas.....	44
2. Uji Reliabilitas.....	45
I. Teknik Analisis Data .....	47
1. Analisis Deskriptif.....	47
2. Analisis Regresi Linear Berganda .....	47

#### **BAB IV. HASIL PENELITIAN**

A. Gambaran Umum Perusahaan .....	50
1. Sejarah Singkat Bank Rakyat Indonesia .....	50
2. Visi dan Misi Bank Rakyat Indonesia .....	52
3. Struktur Organisasi .....	53
B. Karakteristik Responden .....	90
1. Usia Responden.....	90
2. Jenis Kelamin Responden.....	91
3. Pendidikan Terakhir .....	92
4. Lama Bekerja Responden.....	93
C. Gambaran Variabel yang Diteliti .....	94
1. Distribusi Frekuensi Variabel <i>On The Job Training</i> .....	94
2. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Off The Job Training</i> .....	96
3. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan.....	98
D. Analisis Regresi Linier Berganda .....	103
1. Persamaan Regresi.....	104
2. Koefisien Determinasi .....	105
E. Pengujian Hipotesis .....	106
1. Uji F (Simultan) .....	106
2. Uji t (Parsial) .....	107
F. Pembahasan Hasil Penelitian .....	108
1. <i>On The Job Training</i> .....	109
2. <i>Off The Job Training</i> .....	109
3. Pengaruh secara Simultan antara <i>On The Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	110

#### **BAB V. PENUTUP**

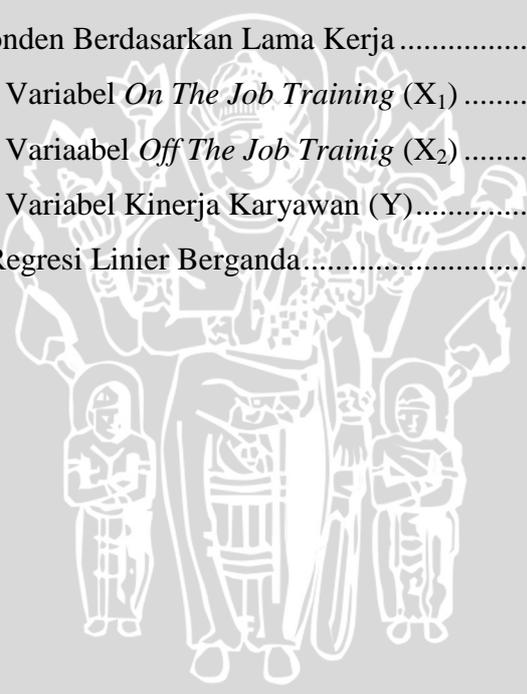
A. Kesimpulan .....	111
B. Saran.....	112

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	114
-----------------------------	-----

#### **LAMPIRAN**

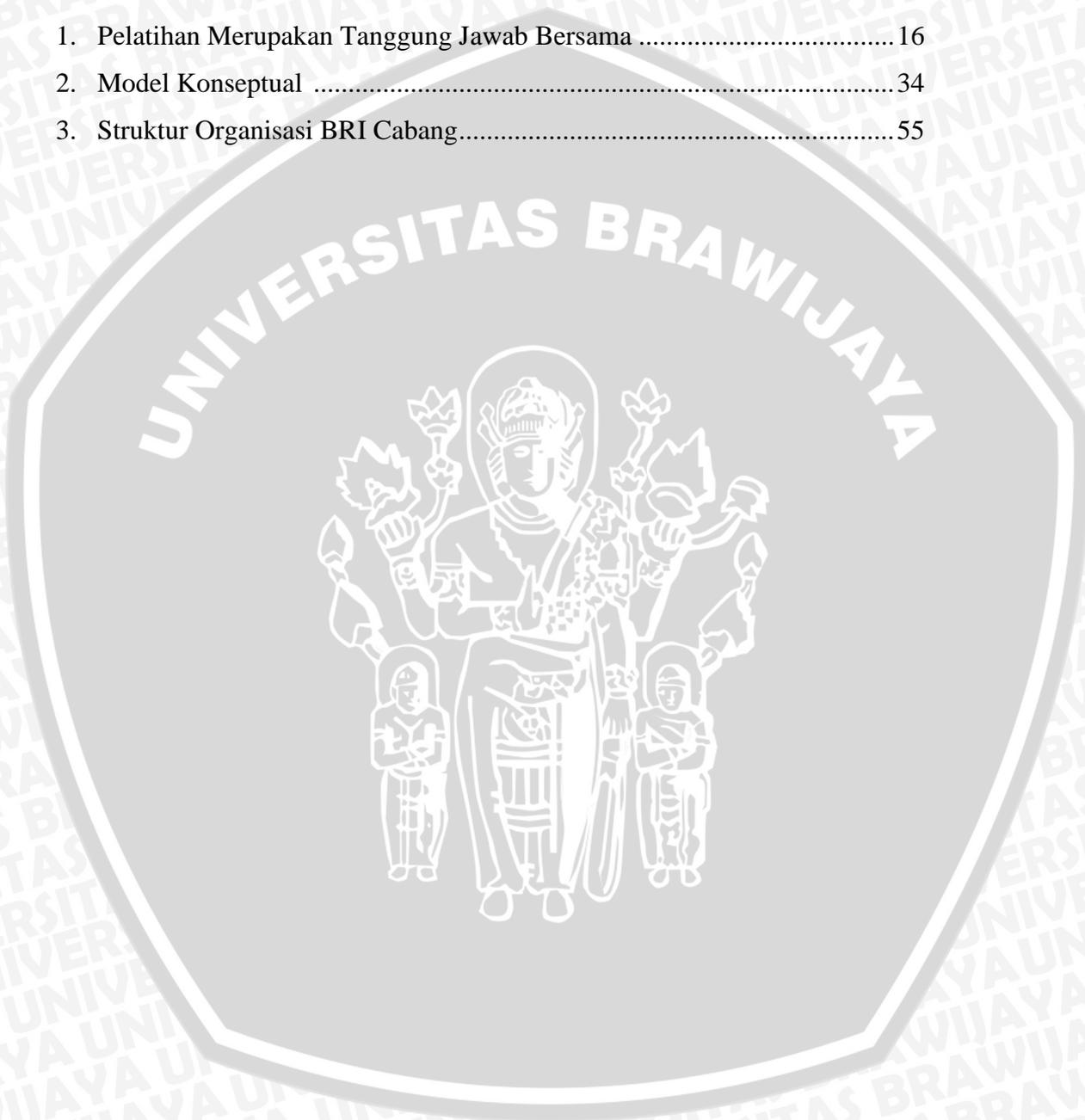
## DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Halaman
1.	Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang.....	13
2.	Konsep, Variabel, Indikator dan <i>Item</i> .....	39
3.	Uji Validitas Variabel .....	46
4.	Uji Reliabilitas Variabel.....	47
5.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	90
6.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	91
7.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	92
8.	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	93
9.	Distibusi Frekuensi Variabel <i>On The Job Training</i> ( $X_1$ ) .....	94
10.	Distibusi Frekuensi Variabel <i>Off The Job Trainig</i> ( $X_2$ ) .....	96
11.	Distibusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	99
12.	Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda.....	104



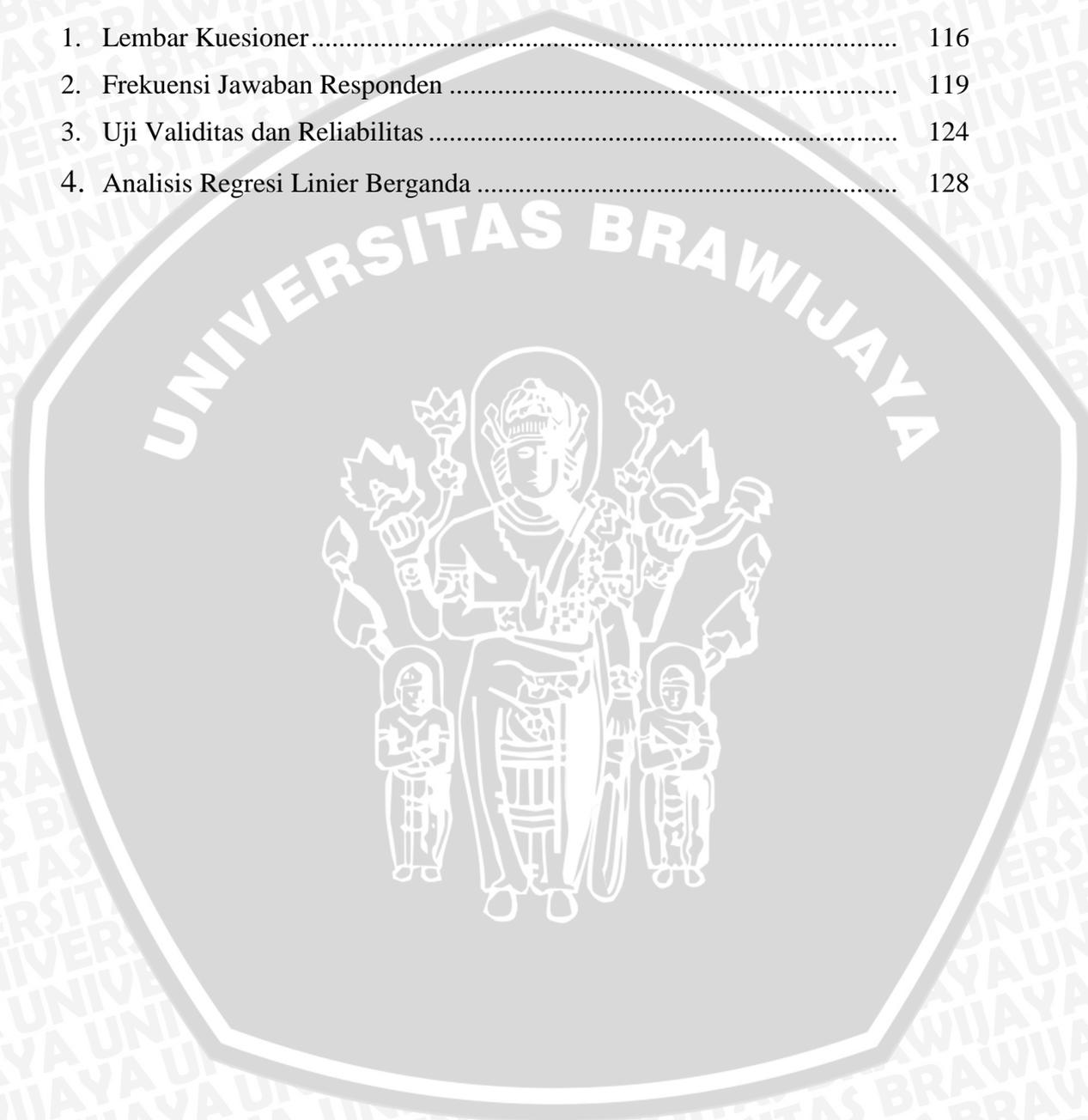
## DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Halaman
1.	Pelatihan Merupakan Tanggung Jawab Bersama .....	16
2.	Model Konseptual .....	34
3.	Struktur Organisasi BRI Cabang.....	55



## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
1. Lembar Kuesioner.....	116
2. Frekuensi Jawaban Responden .....	119
3. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	124
4. Analisis Regresi Linier Berganda .....	128



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini kemajuan teknologi memberikan dampak perkembangan yang sangat cepat disegala bidang, tidak terkecuali di dunia bisnis dengan adanya persaingan antar perusahaan untuk meraih hati konsumen. Menghadapi perubahan dan persaingan baik pada tingkat nasional maupun internasional, maka perusahaan harus mampu melakukan perubahan kearah perbaikan. Situasi seperti ini membuat perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan yang tinggi dan dapat memfokuskan kemampuan mereka pada tugas dan tanggung jawab untuk kepentingan perusahaan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa dari segi teori maupun praktek dalam mengelola suatu perusahaan, terdapat beberapa aset yang perlu dikelola dengan baik seperti modal, peralatan, bahan mentah dan bahan baku serta manusia. Modal yang besar tidak dengan sendirinya menjadikan suatu perusahaan menjadi bonafit. Modal yang dimiliki oleh perusahaan hanya akan semakin besar dan berkembang apabila dikelola dengan tepat. Pengelolahan yang tepat hanya mungkin dilakukan oleh sumber daya manusia yang terampil dalam bidangnya masing-masing. Seperti halnya modal, kini semakin disadari bahwa mesin yang paling canggih dan mahal sekalipun tidak berarti apa-apa bagi perusahaan apabila tidak dikelola oleh sumber daya manusia. Seberapa canggihnya mesin yang dimiliki oleh perusahaan tidak ada manfaatnya tanpa dijalankan oleh sumber daya manusia. Peran sumber daya manusia sangat vital dalam sebuah organisasi. Jika unsur yang

lain hanya mempengaruhi tingkat keberhasilan, akan tetapi unsur manusia mutlak mempengaruhi eksistensi perusahaan, yaitu jika tidak ada manusia maka perusahaan itu tidak ada. Hal semacam ini sebenarnya dapat dikatakan bahwa tercapainya tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh "usaha manusia", baik dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian. Peran sumber daya manusia perusahaan pada saat ini maupun masa depan merupakan penentu keberhasilan perusahaan baik di level pelaku manajemen perusahaan maupun di level pelaksana kegiatan perusahaan.

Suatu perusahaan hanya dapat berjalan dengan baik apabila sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut dapat bekerja secara efektif dan efisien, dalam hal ini sumber daya manusia dapat bekerja secara efektif dan efisien apabila dapat mengeluarkan kinerjanya dengan optimal. Lebih baik lagi bagi perusahaan apabila sumber daya manusia ini dapat meningkatkan kinerjanya dari waktu ke waktu. Kinerja ini dapat berkembang apabila terdapat usaha-usaha dari perusahaan itu sendiri untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusianya. Usaha-usaha dari perusahaan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh tindakan manajemen sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan suatu strategi yang tepat dalam mengelola sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan memberikan kemajuan bagi perusahaan terutama dalam menghadapi situasi dan kondisi yang selalu berubah dan berkembang.

Pengelolaan sumber daya manusia adalah suatu aspek yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Mengingat pentingnya pengelolaan

sumber daya manusia terhadap peran kinerja dari sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, maka manajemen perusahaan perlu untuk memperhatikan secara serius mengenai masalah ini, dan harus terus berupaya untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki dalam rangka pencapaian tujuan. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia adalah melalui pelatihan sumber daya manusia. Pelatihan sumber daya manusia akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Pelatihan merupakan usaha untuk mengurangi atau menghilangkan adanya kesenjangan antara kemampuan sumber daya manusia dengan yang dikehendaki perusahaan. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki sumber daya manusia dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Sumber daya manusia yang selanjutnya peneliti sebut dengan karyawan, merupakan kekayaan perusahaan yang paling berharga dengan segala potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya semakin optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Handoko (2003:67) menyebutkan bahwa pendidikan dan pelatihan kerja yang diberikan oleh perusahaan bertujuan untuk memajukan perusahaan dan karyawannya, pada dasarnya pendidikan dan pelatihan dilakukan untuk menunjang kemampuan dan kreatifitas karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Berdasarkan definisi di atas, kita ketahui pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan akan membantu karyawan yang dimiliki oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya kepada tingkat yang lebih tinggi sehingga sangat menguntungkan untuk kepentingan perusahaan ke depan. Dengan

mengadakan pelatihan terhadap karyawan yang dimiliki, perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan baik. Dalam hal ini pelatihan yang di maksud akan terbagi menjadi dua macam, yaitu *on the job training* dan *off the job training*.

Menurut Mondy (2008:218) yang di maksud *on the job training* adalah metode pelatihan dan pengembangan informal di tempat kerja yang memungkinkan seorang karyawan untuk mempelajari tugas-tugas dalam pekerjaan dengan mengerjakannya secara nyata. Sedangkan *off the job training* menurut Simamora (2006:302) adalah program pelatihan yang diselenggarakan di lokasi terpisah dari tempat kerja. Program ini memberikan kepada individu-individu keahlian dan pengetahuan yang di butuhkan untuk menunaikan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu regularnya. Jadi pelatihan *on the job training* biasanya pelatihan yang sering dilakukan di tempat kerja dengan memberikan tugas-tugas kepada karyawan untuk dikerjakan. *Off the job training* merupakan pelatihan yang sering dilaksanakan diluar tempat kerja dengan memberikan metode-metode tertentu untuk diterapkan kepada peserta pelatihan.

Dua model pelatihan yaitu, *on the job training* dan *off the job training* diharapkan dapat membantu perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Semakin meningkat kinerja karyawan, maka tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Kinerja yang dimaksud dalam hal ini menurut Efendi (2002:195) merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Persaingan bisnis yang semakin ketat di bisnis perbankan nasional, membuat salah satu bank pemerintah terkemuka saat ini yaitu PT. Bank Rakyat

Indonesia (Persero) sedang berbenah untuk memperbaiki segala kekurangan. Kekurangan yang dimaksud disini baik dari segi teknologi, sumber daya manusia dan pelayanannya. Perbaikan di berbagai bidang ini dilakukan untuk menjadi bank terkemuka di Indonesia. Berhasil tidaknya PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) untuk menjadi bank terkemuka di Indonesia sangat dipengaruhi oleh kepuasan nasabah, karena itu PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) harus dapat memenuhi kebutuhan dan memuaskan nasabah dengan memberikan pelayanan yang terbaik dengan tetap memperhatikan kepentingan perusahaan. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang didirikan sejak tahun 1985 ini tetap konsisten memfokuskan pada pelayanan kepada masyarakat kecil, diantaranya dengan memberikan fasilitas kredit kepada masyarakat kecil. \

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Bondowoso yang memiliki sebagian besar nasabahnya adalah masyarakat kecil, tidak lepas dari tujuan untuk menjadi bank terkemuka di Bondowoso. Memberikan pelayanan yang terbaik dengan dukungan sumber daya manusia yang terampil, ramah, senang melayani dan didukung teknologi unggul dapat memberikan kepuasan terhadap nasabah. Untuk mencapai hal tersebut pelatihan terhadap karyawan akan sangat membantu meningkatkan potensi yang dimiliki oleh seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Bondowoso.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul *Pengaruh Pelatihan On The Job Training dan Off The Job Training Terhadap Kinerja Karyawan* (Survei pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Bondowoso).

## B. Rumusan Masalah

Agar permasalahan tidak meluas serta dapat lebih terarah pada pokok permasalahan, maka dapat dirumuskan permasalahan berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh secara simultan *On The Job Training* ( $X_1$ ) dan *Off The Job Training* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )?
2. Apakah ada pengaruh *On The Job Training* ( $X_1$ ) dan *Off The Job Training* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )?

## C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini diajukan dengan tujuan untuk :

1. Untuk menjelaskan pengaruh secara simultan *On The Job Training* ( $X_1$ ) dan *Off The Job Training* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).
2. Untuk menjelaskan pengaruh *On The Job Training* ( $X_1$ ) dan *Off The Job Training* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

## D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat akademis, yaitu meningkatkan dan menambah pengetahuan praktis bagi peneliti tentang permasalahan yang dihadapi perusahaan. sebagai pembanding maupun sebagai informasi tambahan bagi para akademis lain yang mengambil tema penelitian serupa.

2. Manfaat praktis, yaitu hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan pertimbangan bagi organisasi untuk memperbaiki, membina dan mengembangkan organisasinya, dan di harapkan bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil kebijakan yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

### **E. Sistematika Pembahasan**

Di sini sistematika pembahasan dimaksudkan untuk menyusun secara lebih terperinci keseluruhan dari suatu karya ilmiah dengan tujuan untuk dapat lebih mudah mengerti isi dari suatu karya ilmiah itu sendiri.

Gambaran secara menyeluruh mengenai pokok-pokok isi dari skripsi ini dan untuk mempermudah dalam penyusunan nanti, maka penulis memberikan gambaran secara singkat mengenai sistematika pembahasan sebagai berikut :

#### **Bab I : Pendahuluan**

Bab ini merupakan penjelasan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

#### **Bab II : Tinjauan Pustaka**

Bab ini merupakan penjelasan mengenai tinjauan pustaka yang berhubungan dengan objek penelitian, yaitu pengertian pelatihan, pengertian kinerja, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, pengukuran kinerja, serta model konsep dan hipotesis.

### Bab III : Metode Penelitian

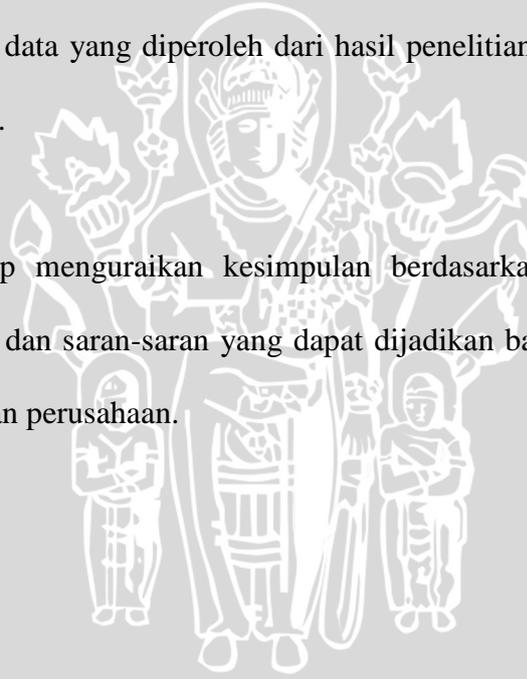
Bab ini merupakan penjelasan mengenai metode penelitian yang digunakan, yang mencakup jenis penelitian yang digunakan, variabel yang digunakan, variabel penelitian dan pengukurannya, sumber data, populasi, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, dan analisis data.

### Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab hasil Penelitian dan Pembahasan menguraikan mengenai keseluruhan data yang diperoleh dari hasil penelitian, analisis data dan pembahasan.

### Bab V : Penutup

Bab Penutup menguraikan kesimpulan berdasarkan tinjauan secara keseluruhan dan saran-saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dan kebijakan perusahaan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Hasil Penelitian Terdahulu

##### 1. Taufik Akbar (2009)

Penelitian yang dilakukan oleh Taufik Akbar pada tahun 2009 yang berjudul *Pengaruh Pelatihan terhadap Prestasi Kerja Karyawan* yang merupakan studi pada karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Kantor Cabang Wahid Hasyim Malang. Penelitian tersebut menggunakan metode *explanatory*, yaitu penelitian penjelasan yang menguji hipotesis pengaruh pelatihan terhadap kemampuan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan. Variabel bebas yang digunakan adalah metode pelatihan ( $X_1$ ), materi pelatihan ( $X_2$ ), dan instruktur pelatihan ( $X_3$ ) terhadap variabel terikat yaitu Prestasi Kerja Karyawan ( $Y$ ). Adapun sample dari penelitian ini adalah 46 orang.

Berdasarkan hasil uraian penelitian dan pembahasan ada bab empat, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari penelitian *Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan* adalah sebagai berikut :

- a. Deskripsi jawaban karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, Kantor Pusat Wahid Hasyim Malang terhadap variabel-variabel penelitian yaitu variabel metode Pelatihan ( $X_1$ ) mempunyai rata-rata frekuensi sebesar 3,90, Materi Pelatihan ( $X_2$ ) dengan rata-rata frekuensi sebesar 4,36, dan instruktur Pelatihan ( $X_3$ ) dengan rata-rata frekuensi sebesar 4,14. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban karyawan terhadap variabel penelitian adalah baik.

- b. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan atau bersama-sama antara variabel-variabel Pelatihan yang terdiri dari Metode pelatihan ( $X_1$ ), Materi Pelatihan ( $X_2$ ), Instruktur Pelatian ( $X_3$ ), terhadap Prestasi Kerja Karyawan ( $Y$ ). hal ini dibuktikan dari hasil analisis, diperoleh nilai  $F$  hitung sebesar 10,164 dengan probabilitas signifikan sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hasil analisis ini juga menunjukkan baha besarnya kontribusi (sumbangan) variabel metode Pelatihan ( $X_1$ ), Materi pelatihan ( $X_2$ ), dan Instruktur Pelatihan ( $X_3$ ) yang ditunjukkan dari nilai adjusted R Square yaitu sebesar 0,379. Hal ini berarti bahwa kemampuan variabel-variabel Pelatihan secar simultan memberikan kontribusi terhadap Prestasi Kerja Karyawan adalah sebesar 37,9 % sedangkan sisanya sebesar 62,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.
- c. Secara parsial variabel-variabel Pelatihan yaitu Metode Pelatihan ( $X_1$ ), Materi Pelatihan ( $X_2$ ), Instruktur Pelatihan ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan ( $Y$ ). besarnya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat pada koefisien regresi ( $b_1$ ) yaitu variabel Metode Pelatihan mempunyai nilai koefisien regresi sebesar 0,350, variabel Matei Pelatihan sebesar 0,650, dan variabel Instruktur Pelatihan sebesar 0,410.
- d. Variabel dalam pelatihan yang dominan pengaruhnya terhadap Prestasi Kerja Karyawan ( $Y$ ) dalam penelitian ini adalah variabel Materi Pelatihan

( $X_2$ ), dengan nilai koefisien regresi ( $b_1$ ) sebesar 0,650 dengan nilai t hitung sebesar 2,949 dan probabilitas sebesar 0,005 ( $p < 0,05$ ).

## 2. Adisti Dwi Puspita Sari (2006)

Judul penelitian yang diambil oleh Adisti Dwi Puspita Sari adalah *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja* (Survey Pada Karyawan PT. Pos Indonesia Persero Kantor Pos Malang 65100). Dalam penelitian tersebut terdapat empat variabel yaitu variabel banyaknya pelatihan, lamanya pelatihan, kemampuan kerja karyawan, dan kinerja karyawan.

Penelitian tersebut menyatakan bahwa variabel banyaknya pelatihan ( $X_1$ ) (dengan t-hitung 5,687, nilai koefisien beta 0,527, dan probabilitas 0,000) dengan nilai koefisien determinasi ( $R_2$ ) sebesar 0,5827 (58,2%) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kemampuan kerja karyawan ( $X_3$ ). Banyaknya pelatihan ( $X_1$ ) (dengan t-hitung 3,285, nilai koefisien beta 0,262, dan probabilitas 0,001) dengan nilai koefisien determinasi ( $R_2$ ) sebesar 0,791 (79,1%) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ( $X_4$ ). Lamanya pelatihan ( $X_2$ ) (dengan t-hitung 3,601, nilai koefisien beta 0,333, dan probabilitas 0,001) dengan nilai koefisien determinasi ( $R_2$ ) sebesar 0,582 (58,2%) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kemampuan kerja karyawan ( $X_3$ ). Lamanya pelatihan ( $X_2$ ) (dengan t-hitung 3,468, nilai koefisien beta 0,250, dan probabilitas 0,000) dengan nilai koefisien determinasi ( $R_2$ ) sebesar 0,791 (79,1%) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ( $X_4$ ). Kemampuan kerja

karyawan ( $X_3$ ) (dengan t-hitung 5,853n nilai koefisien beta 0,498, dan probabilitas 0,000) dengan koefisien determinasi ( $R_2$ ) sebesar 0,792 (79,1%) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ( $X_4$ ). Dari perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel satu dengan yang lainnya saling mempengaruhi secara signifikan kecuali banyaknya pelatihan ( $X_1$ ) tidak mempengaruhi variabel lamanya pelatihan ( $X_2$ ). Hal ini berarti dengan adanya program pelatihan maka karyawan dapat meningkatkan kemampuan kerjanya. Sehingga secara tidak langsung kinerja dari karyawan itu sendiri akan meningkat.

### 3. Perbandingan antara Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Peneliti

Berdasarkan kutipan dari dua penelitian di atas, maka peneliti menyajikan perbandingan dengan penelitian peneliti sendiri yaitu :

- a. Variabel bebas dari penelitian Taufik Akbar adalah Metode Pelatihan, Materi Pelatihan dan Instruktur Pelatihan. Variabel bebas penelitian Adisti Dwi Puspita Sari adalah Banyaknya Pelatihan dan Lamanya Pelatihan. Variabel bebas penelitian peneliti adalah *On The Job Training* dan *Off The Job Training*.
- b. Variabel terikat dari penelitian Taufik Akbar adalah Prestasi Kerja Karyawan. Variabel terikat penelitian Adisti Dwi Puspita Sari adalah Kemampuan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan. Variabel terikat dari penelitian peneliti adalah Kinerja Karyawan.
- c. Lokasi penelitian Taufik Akbar adalah PT. Bank Mandiri Tbk, Kantor Cabang Wahid Hasyim Malang. Lokasi penelitian Adisti Dwi puspita Sari

adalah PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang. Lokasi penelitian peneliti adalah PT. BRI Tbk, cabang Bondowoso.

d. Populasi penelitian Taufik Akbar adalah Karyawan yang mengikuti pelatihan. Populasi penelitian Adisti Dwi Puspita Sari adalah karyawan yang mengikuti pelatihan. Populasi peneliti adalah seluruh karyawan.

Berikut penyajian perbandingan antara penelitian terdahulu dengan penelitian peneliti sekarang seperti terlihat dalam Tabel 1.

Tabel 1  
Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No	Aspek beda/sama	Taufik akbar (2009)	Adisti Dwi Puspita Sari (2006)	Penelitian Sekarang
1	Variabel Bebas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode pelatihan</li> <li>- Materi Pelatihan</li> <li>- Instruktur Pelatihan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banyaknya pelatihan</li> <li>- Lamanya pelatihan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>On The Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i></li> </ul>
2	Variabel Terikat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestasi Kerja Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan kerja karyawan</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinerja Karyawan</li> </ul>
3	Lokasi Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, Kantor Cabang Wahid Hasyim Malang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang 65100</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Bondowoso</li> </ul>
4	Populasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karyawan yang mengikuti pelatihan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karyawan yang mengikuti pelatihan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seluruh Karyawan</li> </ul>

## B. Pelatihan

### 1. Pengertian Pelatihan

Efisiensi suatu perusahaan sangat tergantung pada baik buruknya kinerja sumber daya manusia perusahaan itu sendiri. Latihan-latihan yang baik diperlukan setiap saat baik bagi karyawan-karyawan yang baru maupun karyawan-karyawan yang telah lama berada dalam perusahaan. Karyawan-karyawan baru setiap kali direkrut oleh perusahaan, membutuhkan latihan-latihan sebelum mereka dapat menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan bagi karyawan-karyawan lama, mereka membutuhkan latihan-latihan karena adanya tuntutan dari tugas-tugas yang sekarang, ataupun untuk mempersiapkan diri terkait promosi jabatan lain.

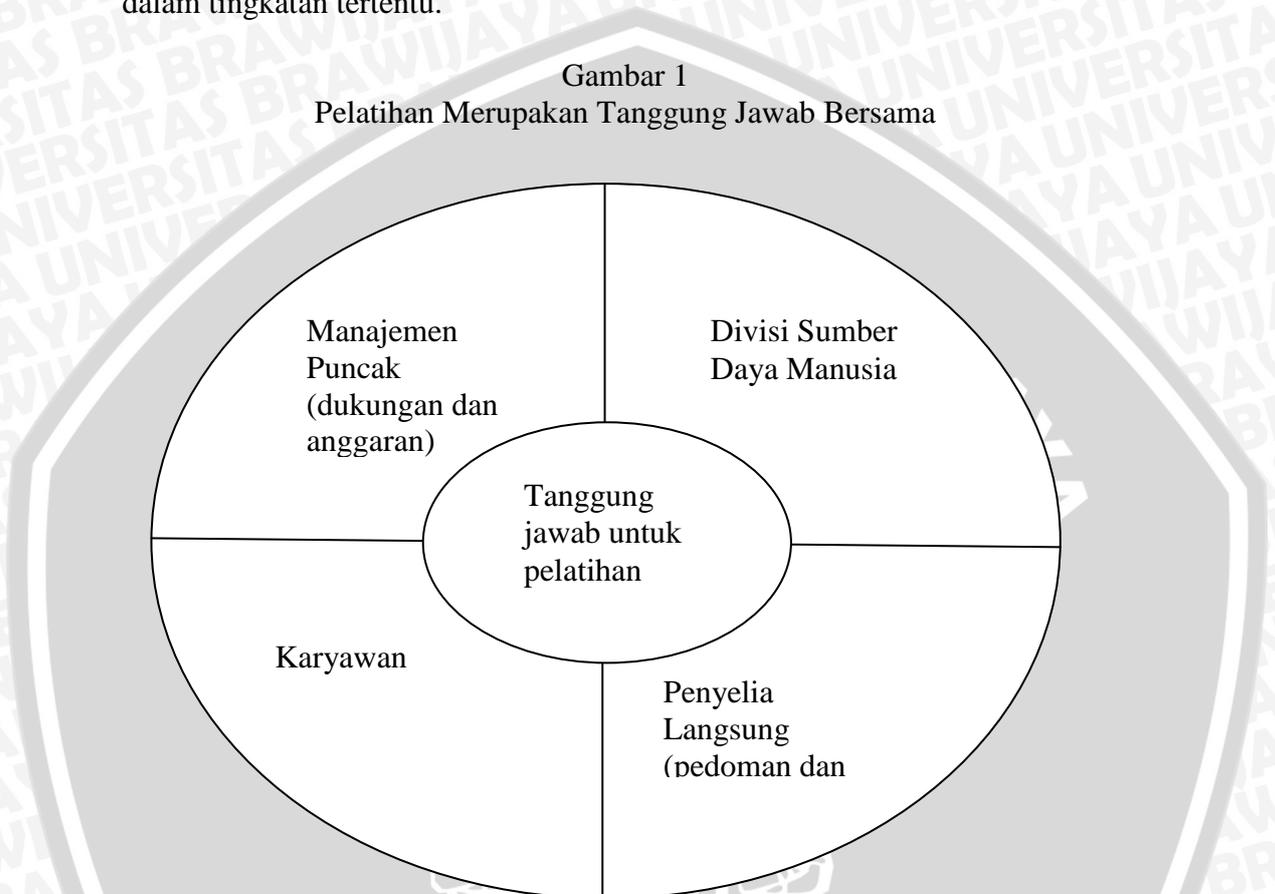
Menurut Marihot (2002:168), pelatihan adalah sebagai suatu usaha yang terencana dari perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Sihotang (2007:157), mendefinisikan pelatihan sebagai setiap kegiatan untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang merupakan tanggung jawabnya. Menurut Pangabean (2002:41), bahwa pelatihan adalah sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan ketrampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan sekarang. Sedangkan menurut Edwin B. Filippo dalam Sedarmayanti (2007:163), bahwa pelatihan adalah proses membantu pegawai memperoleh efektifitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, fikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap.

Berdasarkan definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawannya. Kegiatan pelatihan ini sering didukung oleh pimpinan perusahaan karena dapat meningkatkan produktifitas kerja dan sekaligus meningkatkan profit perusahaan. Tidak hanya didukung oleh pimpinan perusahaan, menurut Sedarmayanti (2006:166), bahwa pelatihan dilaksanakan untuk mengurangi atau bahkan meniadakan kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan kemampuan yang diperlukan organisasi. Dengan demikian, pelatihan dapat dikatakan merupakan tanggung jawab bersama antara manajemen puncak, divisi sumber daya manusia, penyelia langsung dan karyawan sebagaimana tampak dalam Gambar 1.

Perusahaan menyadari bahwa karyawan tidak bisa dibiarkan berkembang begitu saja dengan sendirinya, perlu ada campur tangan dari perusahaan untuk mengembangkan kemampuan karyawannya. Apabila karyawan dibiarkan berkembang sendiri, belum tentu perkembangan kemampuan karyawan tersebut sesuai dengan standar yang diinginkan oleh perusahaan. Tentunya perusahaan tidak menginginkan hal itu terjadi, karena hasil pekerjaan yang telah diselesaikan oleh karyawan belum tentu sesuai dengan keinginan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu mengambil tindakan berkaitan dengan pelatihan terhadap kemampuan karyawannya. Perusahaan harus mengambil langkah untuk mengadakan pelatihan. Pelatihan yang diinisiatifi oleh perusahaan akan sangat membantu perusahaan dalam

memantau sejauh mana kemampuan karyawannya berkembang, selain juga karena perusahaan menginginkan kemampuan karyawan dapat meningkat dalam tingkatan tertentu.

Gambar 1  
Pelatihan Merupakan Tanggung Jawab Bersama



(Sedarmayanti, 2006:166)

Pelatihan yang diadakan oleh perusahaan tidak hanya tertuju kepada karyawan baru, tetapi juga untuk karyawan lama. Bagi karyawan baru, pelatihan sangatlah dibutuhkan ketika karyawan baru memang kurang terampil menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan baru biasanya kesulitan menyelesaikan tugas-tugas yang baru mereka dapatkan ketika baru menjadi karyawan di suatu perusahaan, oleh karena itu mereka membutuhkan pelatihan untuk dapat mengerjakan tugas mereka dengan sukses. Tetapi tidak semua karyawan baru tidak mempunyai ketrampilan untuk menyelesaikan

tugas-tugasnya, tidak jarang pula karyawan baru telah memiliki kemampuan dan ketrampilan dasar yang dibutuhkan karena mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan mempunyai pengalaman kerja yang diperoleh dari perusahaan lain. Meskipun begitu karyawan tersebut tetap membutuhkan pelatihan untuk bisa menyesuaikan dengan baik terhadap perusahaan. Tidak hanya karyawan baru, karyawan lama yang sudah memiliki kemampuan dan keterampilan dalam mengerjakan tugasnya pun masih membutuhkan pelatihan dari perusahaan. Karena pelatihan juga ditujukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi tugas-tugas yang akan datang.

## 2. Tujuan Pelatihan

Suatu perusahaan yang mengadakan pelatihan tentu mempunyai tujuan tertentu, oleh karena itu perlu dijelaskan terlebih dahulu tujuan dari pelatihan tersebut. Menurut Simamora (2006:276), tujuan pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan dalam beberapa bidang:

- a. Memperbaiki kinerja karyawan, artinya karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama peserta pelatihan. Walaupun tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang efektif, program pelatihan dan pengembangan sering bermanfaat dalam meminimalkan masalah ini.
- b. Memutakhirkan keahlian karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif.
- c. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam bekerja.
- d. Membantu memecahkan masalah operasional.
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pelatihan memberdayakan karyawan untuk menguasai keahlian yang dibutuhkan untuk pekerjaan berikutnya dijenjang atas organisasi, dan memudahkan transisi

pekerjaan karyawan saat ini ke posisi/pekerjaan yang melibatkan tanggung jawab yang lebih besar.

Panggabean (2002:116), juga menuturkan tentang tujuan pelatihan yaitu :

a. Bagi karyawan

- 1) Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan oleh karyawan.
- 2) Meningkatkan moral karyawan, dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- 3) Memperbaiki kinerja, karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan dapat diminimalkan melalui program pelatihan dan pengembangan.
- 4) Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi, maupun sumber daya manusianya. Melalui pelatihan dan pengembangan karyawan diharapkan dapat secara efektif menggunakan teknologi baru. Manajer di semua bidang harus secara konstan mengetahui kemajuan teknologi yang membuat organisasi berjalan secara efektif.
- 5) Peningkatan karier karyawan. Dengan pelatihan dan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karier menjadi besar karena keahlian, ketrampilan dan prestasi kerja lebih baik.
- 6) Meningkatkan jumlah balas jasa yang diterima karyawan. Dengan pelatihan dan pengembangan, maka keterampilan semakin meningkat dan prestasi kerja semakin baik sehingga gaji juga akan meningkat karena kenaikan gaji berdasarkan kenaikan prestasi.

b. Bagi perusahaan

- 1) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia. Dengan pelatihan dan pengembangan perusahaan melakukan upaya bersama untuk secara benar mendapatkan sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan perusahaan.
- 2) Pelatihan dan pengembangan dapat mengurangi biaya produksi karena pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Jika karyawan lebih terampil, maka bekerjanya lebih cepat selesai.
- 3) Dengan pelatihan dan pengembangan dapat mengurangi kerusakan barang, produksi, mesin-mesin dan tingkat kecelakaan karyawan karena keterampilan telah meningkat. Hal ini mengurangi biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.
- 4) Memperkuat karyawan. Organisasi yang gagal menyediakan pelatihan dan pengembangan akan kehilangan karyawan yang berorientasi pencapaian yang merasa frustrasi karena merasa tidak

ada kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar untuk mencari perusahaan lain yang menyediakan pelatihan bagi kemajuan karier karyawannya.

c. Bagi Konsumen

- 1) Konsumen akan memperoleh produk atau jasa yang lebih baik dalam kualitas dan kuantitas.
- 2) Meningkatkan pelayanan karena pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan yang bersangkutan. Ini berarti bahwa dengan adanya pelatihan dan pengembangan akan memberikan manfaat yang lebih baik.

Berdasarkan berbagai sumber di atas, dapat dikatakan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk mengembangkan pengetahuan, sikap, keterampilan kerja dan moral karyawan dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan meningkatnya kinerja karyawan perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan baik.

3. Manfaat Pelatihan

Menurut Werther dan Davis dalam Marriot (2002:170), bahwa manfaat pelatihan, baik organisasi maupun untuk pegawai itu sendiri sebagai berikut :

a. Keuntungan untuk organisasi

Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh keuntungan dan atau sikap yang positif terhadap orientasi keuntungan bagi perusahaan.

- 1) Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan disemua level organisasi.
- 2) Memperbaiki moral tenaga kerja.
- 3) Membantu pegawai mengidentifikasi tujuan organisasi
- 4) Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik.
- 5) Meningkatkan keotentikan, keterbukaan, dan kejujuran.
- 6) Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan.
- 7) Memberikan bantuan dalam pengembangan organisasi.
- 8) Membantu menyiapkan pedoman kerja.
- 9) Membantu pemahaman dan pelaksanaan kebijakan.
- 10) Memberikan informasi untuk kebutuhan masa depan di semua bidang organisasi.

- 11) Meningkatkan efektifitas proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- 12) Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik, dan aspek lain yang biasanya ditampilkan oleh pegawai dan manajer yang berhasil.
- 13) Membantu meningkatkan produktifitas dan atau kualitas kerja.
- 14) Membantu menurunka biaya di beberapa bidang seperti produksi, kepegawaian, administrasi, dan lain-lain.
- 15) Mengembangkan rasa tanggung jawab pada organisasi dan menjadi lebih kompeten serta memiliki kemampuan.
- 16) Memperbaiki hubungan tenaga kerja dan konsumen.
- 17) Mengurangi biaya konsultasi dari luar dengan menggunakan konsultan internal yang kompeten.
- 18) Mendorong terjadinya manajemen pencegahan sebagai kebalikan dari tindakan sesudah terjadi masalah.
- 19) Menghindari perilaku yang tidak sepatutnya seperti menyembunyikan peralatan.
- 20) Menciptakan iklim kerja yang tepat untuk pertumbuhan dan komunikasi.
- 21) Membantu memperbaiki komunikasi organisasi.
- 22) Membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan.
- 23) Membantu dalam penanganan konflik, sehingga membantu mencegah stress dan ketegangan.

b. Keuntungan untuk pegawai

Membantu pegawai membuat keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif melalui pelatihan dan pengembangan faktor-faktor motivasi, yaitu pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan perkembangan yang terinternalisasi dan teroperasionalkan.

- 1) Membantu dan mendorong dan mencapai pengembangan diri sendiri dan kepercayaan diri.
- 2) Membantu seseorang menangani stress, ketegangan, frustasi, dan konflik.
- 3) Memberikan informasi untuk perbaikan pengetahuan kepemimpinan dan keterampilan dalam berkomunikasi dan bersikap.
- 4) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
- 5) Memberikan kepada peserta pelatihan sebuah kesempatan untuk berkembang dan pandangan tentang masa depan sendiri.
- 6) Menggerakkan seseorang ke arah tujuan-tujuan pribadi ketika keterampilan interaksi meningkat.
- 7) Memuaskan kebutuhan para pelatih dan juga peserta pelatihan.
- 8) Meningkatkan keinginan belajar.
- 9) Membantu seseorang meningkatkan keterampilan berbicara dan mendengar, juga kemampuan menulis bilamana pelatihan-pelatihan dilakukan.

- 10) Membantu menghilangkan ketakutan dalam mencoba tugas baru.
- c. Keuntungan dalam hubungan kepegawaian, hubungan-hubungan antar kelompok dan dalam kelompok, dan pelaksanaan kebijaksanaan.
  - 1) Memperbaiki komunikasi antar kelompok dan antar individu.
  - 2) Memberikan bantuan dalam orientasi pegawai baru dan mereka yang mengambil tugas baru melalui transfer dan promosi.
  - 3) Memberikan informasi dengan kesempatan yang sama dan tindakan penyesuaian.
  - 4) Memberikan informasi mengenai peraturan pemerintah lain dan kebijakan-kebijakan administrasi.
  - 5) Meningkatkan keterampilan hubungan antar pribadi.
  - 6) Membuat kebijakan organisasi sesuai dengan situasi.
  - 7) Memperbaiki moral.
  - 8) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, berkembang dan berkoordinasi.
  - 9) Membuat organisasi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat ditarik kesimpulan manfaat pelatihan adalah dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya agar lebih berkualitas sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### 4. Metode-metode Pelatihan

Pada dasarnya metode pelatihan berarti metode yang dipakai untuk memberikan bantuan bagi para pekerja agar dapat menguasai keterampilan khusus atau membantu memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaannya. Penentuan metode pelatihan ini tergantung kebijakan dari perusahaan terkait, metode seperti apa yang akan diterapkan dalam melaksanakan pelatihan. Setiap metode pelatihan yang dipilih, akan memberikan dampak positif terhadap peserta pelatihan tersebut, asalkan pelatihan tersebut dilaksanakan secara benar dan maksimal.

Ada beberapa metode pelatihan yang dapat digunakan untuk pelatihan, pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Menurut Simamora (2006:317), *on the job training* meliputi semua upaya pelatihan karyawan di tempat kerja sesungguhnya. Sedarmayanti (2010:185), juga menyebutkan bahwa *off the job training* adalah pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja dan di luar waktu kerja reguler. Pelatihan ini memberikan karyawan pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka di waktu kerja reguler. Simamora (2006:31-324), juga menyebutkan metode pelatihan yang termasuk dari pelatihan kedua pelatihan ini yaitu :

- a. Metode *on the job training* yang terdiri dari magang dan rotasi pekerjaan.
- b. Metode *off the job training* yang terdiri dari kuliah, studi kasus, simulasi komputer, permainan peran, pelatihan di alam terbuka dan *e-learning*.

Berikut ini penjelasan secara rinci mengenai kedua metode pelatihan tersebut.

- a. Metode *on the job training*

Metode pelatihan *on the job training* yang dimaksud disini adalah meliputi semua upaya pelatihan karyawan di tempat kerja sesungguhnya. Pelatihan di tempat kerja dapat bermanfaat dalam melatih karyawan yang baru diangkat, bahkan juga memutakhirkan kemahiran karyawan yang sudah berpengalaman ketika diperkenalkannya teknologi baru. Filosofi dasar pelatihan *on the job training* adalah bahwa para karyawan belajar melalui pengamatan terhadap rekan-rekan kerja atau manajernya dalam

melakukan pekerjaan dan mencoba untuk meniru perilaku mereka itu.

Metode-metode yang bisa dilakukan dalam *on the job training* yaitu :

1) Magang

Program magang cenderung lebih mengarah kepada pendidikan daripada pelatihan dalam hal pengetahuan untuk melakukan suatu keahlian atau suatu rangkaian pekerjaan yang saling berhubungan. Program magang memadukan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan instruksi yang diperoleh didalam kelas untuk subyek tertentu.

2) Rotasi Pekerjaan

Tujuan rotasi pekerjaan adalah memperluas latar belakang bisnis peserta pelatihan rotasi pekerjaan ini. Individu-individu berpindah melalui serangkaian pekerjaan. Karena melakukan setiap pekerjaan, mereka menyerap keahlian, pengalaman, dan pengetahuan baru yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut. Sering digunakan dalam rangka mempersiapkan individu-individu untuk posisi manajemen, rotasi pekerjaan memberikan orientasi di berbagai fungsi pekerjaan dengan biaya rendah.

b. Metode pelatihan *off the job training*

Berikut ini beberapa bentuk pelatihan *off the job training* yaitu :

1) Kuliah (*lecture*)

Kuliah adalah penyajian informasi secara lisan. Kuliah barangkali merupakan bentuk pelatihan yang paling umum. Kuliah

menyajikan cakupan dan materi yang luas dalam jangka waktu yang pendek. Teknik kuliah dianggap paling tepat apabila tujuannya untuk memberikan informasi yang sangat banyak kepada sejumlah besar orang secara efisien. Kuliah dapat menyertakan media lainnya seperti lembar transparansi, lembar peraga, atau cakram kompak video.

## 2) Studi Kasus

Studi kasus adalah penyajian tertulis dan naratif dari serangkaian fakta masalah yang dianalisis dan dipecahkan peserta pelatihan. Kasus digunakan untuk merangsang semua jenis topik diskusi. Studi kasus memberdayakan peserta untuk mengaplikasikan keahlian analitis dan pengambilan keputusan dengan menelaah sebuah deskripsi tertulis dari situasi nyata. Para partisipan diminta membaca laporan sebuah kasus yang menggambarkan aspek-aspek teknis, social, dan organisasional dari sebuah persoalan organisasional. Setiap peserta kemudian menyusun sebuah laporan dimana mereka menguraikan masalah dan alternative solusi.

## 3) Simulasi Komputer

Simulasi mengacu kepada materi pelatihan yang berupaya menciptakan suatu lingkungan pengambilan keputusan yang realistis bagi peserta pelatihan. Teknik simulasi memungkinkan seseorang individu mengalami interaksi di antara bidang-bidang fungsional di dalam organisasi, antara organisasi dengan kompetitornya, atau antara

organisasi dengan lingkungannya sebagai bagian dari pengalaman pelatihan.

#### 4) Permainan Peran

Dalam pelatihan permainan peran, para peserta memainkan peran dan berupaya menjalankan perilaku yang dibutuhkan dalam peran itu. Tujuan permainan peran adalah untuk menganalisis masalah antar pribadi dan memupuk keahlian hubungan manusia. Permainan peran lazim digunakan untuk mengasah kecakapan-kecakapan wawancara, negosiasi, konseling pekerjaan, pendisiplinan, penilaian kinerja, penjualan, dan tugas pekerjaan lainnya yang melibatkan komunikasi antarpribadi.

#### 5) Pelatihan di Alam Terbuka

Pelatihan di alam terbuka ini merupakan program pengembangan manajemen dan eksekutif yang berlangsung di latar alam terbuka/bebas dan meliputi pendakian gunung, pelayaran, berkano, arung jeram, sepeda gunung, dll. Tujuan pelatihan terbuka bukanlah pengembangan pengembangan keahlian teknis, namun lebih pada pengembangan dan pemupukan keahlian-keahlian antarpribadi seperti penghargaan diri, kerja tim, penetapan tujuan, dan kepercayaan diri.

#### 6) *E-learning*

*E-learning* atau *online learning* mengacu kepada instruksi atau pengiriman pelatihan oleh computer melalui internet atau intranet

perusahaan. *E-learning* dapat meliputi penunjang tugas, pelatihan simulasi, pembelajaran jarak jauh.

Simamora (2006:326) juga berpendapat bahwa menyarankan program *on the job training* ataupun program *off the job training* akan selalu merupakan tipe pelatihan yang efektif untuk digunakan adalah naif. Karena setiap organisasi mempunyai keunikannya tersendiri dalam asset dan kewajibannya, maka penyeleksian teknik harus dilakukan setelah memeriksa secara teliti lingkungan pelatihan khas dari organisasi bersangkutan.

*Pertama*, kebutuhan dan sasaran pelatihan perlu dipertimbangkan. Jikalau pekerjaan partisipan hanya berisi tugas-tugas yang tidak rumit dan produksi segera dari karyawan menjadi sasaran yang penting, maka pelatihan seperti bagaimana mengoperasikan mesin fotocopy atau menjual sebuah produk dari pintu ke pintu mungkin lebih penting. Sebaliknya, apabila karyawan membutuhkan pembukaan diri terhadap konsep, alat, dan teknik baru, tujuan ini mungkin paling baik dicapai melalui program *off the job training*.

*Kedua*, sumber daya pelatihan sering kali memainkan peran penting dalam memutuskan pilihan antara program *on the job training* atau program *off the job training*. Para manajer organisasi yang memiliki sumber daya pelatihan yang sedikit, atau bahkan tidak ada fasilitas pelatihan, perlengkapan, dan pelatih yang berbobot sering tidak mempunyai banyak pilihan lain kecuali mencari program *off the job training* untuk pelatihan para karyawannya.

*Ketiga*, sumber daya financial yang tersedia untuk pelatihan jelas sekali secara signifikan menghambat aktifitas pelatihan, pe;atihan *on the job training* menjadi kian menarik pada saat anggaran pelatihan berkurang. Beberapa pelaksana pelatihan nyata-nyata tidak mampu memberikan *off the job training* yang diadakan oleh asosiasi professional yang umumnya berbiaya mahal.

## C. Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja mempunyai arti yang sangat penting untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan kinerja yang baik, akan mendapatkan keuntungan yang sangat besar karena kinerja karyawan tersebut, begitu juga sebaliknya. Perusahaan yang tidak dapat memaksimalkan kinerja karyawannya dengan baik akan kalah dalam

persaingan dengan perusahaan lain. Keadaan ini membuat pihak perusahaan akan selalu berusaha untuk mendapatkan kinerja yang baik dari semua karyawannya. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan perusahaan, sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja. Definisi kinerja menurut Mangkunegara (2007:67), adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Hasibuan (2007:94), juga mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan.

## 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan selalu berkeinginan agar tenaga kerja yang dimiliki mampu meningkatkan kinerjanya secara signifikan. Kinerja karyawan yang meningkat dapat membantu perusahaan mencapai tujuan yang ingin dicapai. Menurut Simanjuntak dalam Sutrisno (2011:103), bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

### 1. Pelatihan

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan ketrampilan dan cara-cara yang tepat. Latihan kerja diperlukan bukan hanya sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar dan tepat, serta dapat

memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.

## 2. Mental dan kemampuan fisik karyawan

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi. Sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kinerja karyawan.

## 3. Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan antara atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan.

Mondy (2008:256) menyebutkan dalam system manajemen kinerja, pelatihan mempunyai keterkaitan langsung dalam mencapai efektifitas organisasi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

## 3. Pengukuran Kinerja

Berbicara tentang kinerja karyawan, pasti berkaitan dengan pengukuran terhadap kinerja karyawan. Menurut Whittaker dalam Sedarmayanti (2010:195) pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu tindakan yang

dilakukan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan program yang sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Standar yang dihasilkan dalam pengukuran kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan indikator perbandingan antara apa yang telah dihasilkan oleh karyawan dalam pekerjaannya dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2010:195), pengukuran kinerja penting peranannya sebagai alat manajemen untuk :

- a. Memastikan pemahamann pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja.
- b. Memastikann tercapainya rencana kinerja yang disepakati.
- c. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kineja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- d. Memberi penghargaan dan hukuman yang obyektif atas kinerja pelaksana yang telah diukur sesuai sistem pengukuran kinerja yang disepakati.
- e. Menjadi alat komunikasi antar karyawan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan organisasi.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif
- i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- j. Mengungkap permasalahan yang terjadi.

Untuk memepermudah pengukuran kinerja, Dharma (1994:46) dalam bukunya menjelaskan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

#### a. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja berhubungan dengan jumlah barang atau jasa yang mampu dihasilkan oleh seorang karyawan dalam suatu periode tertentu.

Kuantitas kerja yang dianggap baik dinilai dari jumlah total produksi yang dihasilkan oleh karyawan. Apabila jumlah total produksi yang dihasilkan oleh karyawan lebih besar dari atau minimal sama dengan standar produksi minimal yang telah ditetapkan oleh perusahaan, diungkapkan oleh Dharma (1994:55) tentang kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan.

#### b. Kualitas Kerja

Kualitas kerja berhubungan dengan nilai mutu suatu produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Secara umum, kualitas dapat diartikan sebagai suatu tingkatan dimana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan telah mendekati nilai kesempurnaan atau telah mendekati tujuan yang diharapkan. Dharma (1994:55) juga menjelaskan tentang kualitas adalah mutu yang dihasilkan. Untuk mengetahui baik tidaknya mutu dapat dilihat dengan cara membandingkan antara standar yang telah ditentukan perusahaan dengan produk yang dihasilkan. Untuk perusahaan yang bergerak dibidang jasa, tinggi rendahnya mutu dapat dilihat dari kualitas atau jasa pelayanan yang diberikan kepada konsumennya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kualitas adalah mutu atau nilai guna dari barang yang telah dihasilkan atau jasa yang telah diberikan. Tinggi rendahnya kualitas suatu barang atau jasa dapat dilihat dari kepuasan konsumen yang pada akhirnya akan mempengaruhi keputusan konsumen untuk kembali melakukan pembelian ulang terhadap barang atau jasa tersebut.

### c. Waktu Kerja

Ukuran efektifitas kinerja karyawan dapat dilihat dari banyaknya waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Waktu kerja dapat digunakan sebagai ukuran efektifitas kinerja karyawan karena berhubungan erat dengan biaya produksi yang harus dikeluarkan perusahaan tiap menitnya. Waktu kerja sangatlah penting sebagai bahan pertimbangan dalam mengukur baik tidaknya dan naik turunnya kinerja yang dimiliki oleh seorang karyawan. Apabila karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu, maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan tersebut sangat baik.

Sanusi dalam Ningsih (2010:32), menyebutkan faktor-faktor lain yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja yaitu :

- a. Mutu hasil kerja.
  - 1) Ketelitian
  - 2) Kerapihan
  - 3) Ketuntasan
- b. Volume hasil kerja
  - 1) Bekerja cepat sesuai target
  - 2) Konsistensi hasil kerja
- c. Prakarsa
  - 1) Keinginan untuk meperoleh tugas tambahan
  - 2) Kesiapan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar
- d. Penguasaan tugas
  - 1) Paham terhadap pekerjaan\
  - 2) Terampil dalam bekerja
  - 3) Menerapkan teknik yang dikuasai
  - 4) Mampu menerapkan perangkat yang tersedia
- e. Keandalan
  - 1) Andal dalam menuntaskan tugas secara mandiri
  - 2) Mampu merampungkan tugas tepat waktu dengan pengawasan minimum
- f. Kehadiran ditempat kerja
  - 1) Kedatangan tepat waktu
  - 2) Istirahat tepat waktu

### 3) Pulang kerja tepat waktu

Berdasarkan uraian di atas bahwa pengukuran kinerja sangat di butuhkan oleh perusahaan sebagai alat ukur terhadap kinerja karyawan. Pengukuran kinerja memberikan informasi kepada perusahaan tentang bagaimana kinerja karyawannya, apakah sesuai dengan yang diharapkan perusahaan atau tidak. Mengingat bahwa penelitian ini dilakukan di perusahaan jasa bergerak di bidang perbankan yaitu PT. BRI Tbk, cabang Bondowoso, maka peneliti mempertimbangkan indikator-indikator kualitas, prakarsa, penguasaan tugas, keandalan dan kehadiran kerja dalam pengukuran kinerja.

#### **D. Hubungan *On The Job Training* dan *Off The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan.**

Dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan, pelatihan *on the job training* dan *off the job training* sangat tepat untuk dilakukan perusahaan. Seperti yang dikatakan Simamora (2006:327), bahwa memadukan program *on the job training* dan *off the job training* untuk memelihara dan meningkatkan kinerja tenaga kerja mereka yang memuaskan dan produktif. Menggabungkan teori dan praktek melalui program *on the job training* dan program *off the job training* membuat mampu pelatih untuk memaksimalkan penggunaan banyak sumber daya dan teknologi yang tersedia di perusahaan. Oleh karena itu pelatihan *on the job training* dan *off the job training* sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memelihara bahkan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Meningkatnya kinerja

karyawan akan berdampak positif terhadap perusahaan. Perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain dan lebih memantapkan eksistensinya dalam benak masyarakat.

## E. Model Konseptual dan Hipotesis Penelitian

### 1. Model Konseptual

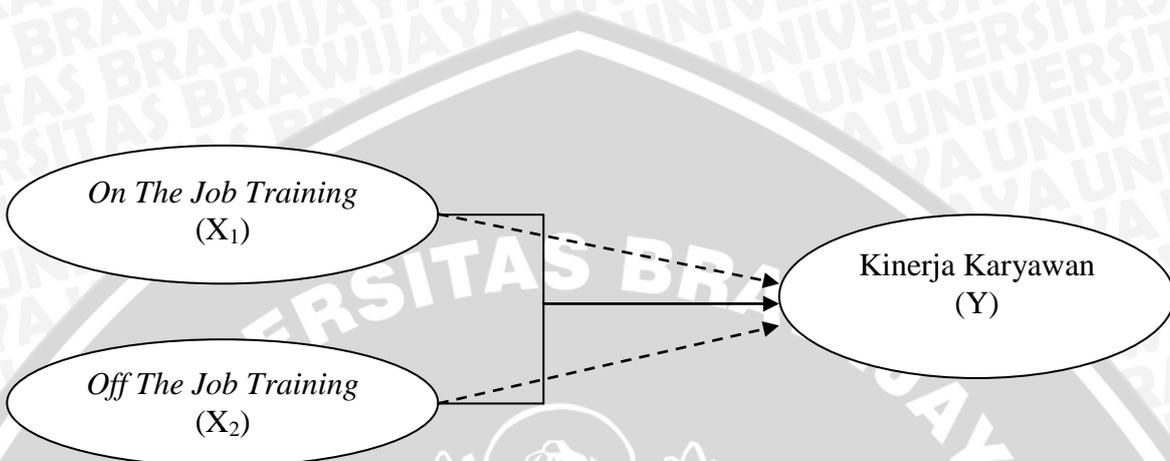
Menurut Nazir (2003:123) konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap suatu yang khas. Berdasarkan kajian teori yang telah dipaparkan sebelumnya mengenai pengaruh *on the job training* dan *off the job training* terhadap kinerja karyawan, maka penelitian ini digambarkan dalam suatu model konseptual yang ditunjukkan Gambar 2.

### 2. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2005:51) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Sedangkan menurut Narbuko (2003:163) hipotesis merupakan jawaban sementara atas pertanyaan yang dikemukakan dalam perumusan masalah. Hipotesis sebaiknya dirumuskan dalam bentuk yang sederhana, digunakan variabel-variabel yang tegas dan berbentuk sedemikian rupa sehingga kebenarannya dapat diuji oleh peneliti lain. Berdasarkan acuan pengembangan model konsep diatas, maka dapat disusun hipotesisnya sebagai berikut :

- a) Variabel *On The Job Training* ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Gambar 2.  
Model Konseptual



Keterangan:

————— : Secara Simultan

- - - - - : Secara Parsial

b) Variabel *Off The Job Training* ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Karyawan* ( $Y$ ).

c) Variabel *On The Job Training* ( $X_1$ ) dan *Off The Job Training* ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap *Kinerja Karyawan* ( $Y$ ).

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Pada dasarnya tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan, maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Singarimbun dalam Singarimbun dan Effendi (2008:5) penelitian penjelasan (*explanatory research*) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal atau sebab akibat antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya, sehingga dapat diketahui berapa besar kontribusi variabel-variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*) serta besarnya arah hubungan yang terjadi. Berdasarkan tujuan awal seperti yang telah disampaikan diatas, penelitian ini menggunakan metode penelitian *explanatory research* karena penelitian ini dilatarbelakangi tujuan peneliti yaitu menjelaskan mengenai pengaruh-pengaruh variabel yang hendak diteliti dan kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Variabel-variabel penelitian ini adalah variabel *On The Job Training* ( $X_1$ ), variabel *Off The Job Training* ( $X_2$ ), terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

##### B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat peneliti akan melakukan penelitiannya. Dari tempat penelitian ini, peneliti akan mendapatkan data dan

informasi yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti. Penelitian ini dilaksanakan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Bondowoso, yang bertujuan untuk menjadi bank terkemuka di Bondowoso. Tujuan tersebut dapat tercapai dengan perbaikan di segala bidang, salah satunya dengan peningkatan kinerja karyawan yang dapat terwujud dengan adanya pelatihan.

### **C. Konsep, Variabel dan Definisi Operasional**

#### **1. Konsep**

Menurut Effendi dalam Singarimbun dan Effendi (2008:33) konsep adalah istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak: kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Konsep dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan karyawan.
- b. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang dicapai dalam satuan waktu tertentu.

#### **2. Variabel dan Definisi Operasional**

Menurut Hadi dalam Arikunto (2010:159) variabel sebagai gejala yang bervariasi. Gejala adalah objek penelitian, sehingga variabel adalah objek penelitian yang bervariasi. Sedangkan definisi operasional menurut Effendi dalam Singarimbun dan Effendi (2008:46) adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel.

Definisi operasional memberikan batasan atau arti suatu variabel dengan memperinci hal yang harus dikerjakan oleh peneliti untuk mengukur variabel tersebut. Secara rinci tentang variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Variabel Bebas (X)

Menurut Sugiyono (2005:39) variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari:

1) Metode *On The Job Training* ( $X_1$ )

Metode *On The Job Training* adalah metode pelatihan yang dilakukan di tempat kerja yang memungkinkan karyawan untuk mempelajari tugas-tugas dalam pekerjaan dengan mengerjakannya secara nyata

2) Metode *Off The Job Training* ( $X_2$ )

Metode *Off The Job Training* adalah pelatihan yang dilaksanakan di luar tempat kerja dengan memberikan metode-metode tertentu kepada peserta pelatihan.

b. Variabel Terikat (Y)

Menurut Sugiyono (2005:40) variabel terikat yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Kinerja Karyawan* (Y).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau

perilaku nyata yang ditampilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Penjelasan mengenai konsep, variabel, indikator dan item dapat dilihat pada Tabel 2.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

##### **1. Jenis Data**

###### **a. Data Primer**

Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya atau melalui hasil penelitian langsung dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Bondowoso yang ditetapkan sebagai sampel

###### **b. Data Sekunder**

Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Bondowoso berupa data tentang jumlah pegawai dan data tentang bagian-bagian yang terdapat dalam perusahaan tersebut.

##### **2. Instrumen Pengumpulan Data**

Instrumen penelitian menurut Arikunto (2010:203) merupakan alat atau fasilitas yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini ada dua cara, yaitu :

**Tabel 2**  
**Konsep, Variabel, Indikator dan Item**

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Pelatihan (X)	<i>On The Job Training</i> (X <sub>1</sub> )	a) Promosi	1. Memperkuat latar belakang organisasi 2. Menyerap keahlian baru dalam bekerja
		b) Mutasi jabatan	1. Memperluas cara pandang terhadap pekerjaan 2. Adaptasi dengan lingkungan baru
	<i>Off The Job Training</i> (X <sub>2</sub> )	a) Banyaknya <i>off the job training</i> dilakukan	1. Banyaknya kemampuan baru yang didapat 2. Keterkaitan pelatihan dengan tugas dan pekerjaan
		b) Lamanya <i>off the job training</i> dilakukan	1. Memperdalam penguasaan materi pelatihan 2. Membentuk <i>team work</i> yang baik
Kinerja (Y)	Kinerja Karyawan (Y)	a) Kualitas	1. Sedikitnya kesalahan yang dilakukan 2. Penuh ketelitian dalam bekerja 3. Kerapihan dalam bekerja
		b) Prakarsa	1. Keinginan untuk memperoleh tugas tambahan 2. Kesiapan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar
		c) Penguasaan tugas	1. Paham terhadap pekerjaan 2. Terampil dalam bekerja 3. Menerapkan teknik yang dikuasai 4. Mampu menggunakan perangkat yang diketahui
		d) Keandalan	1. Andal dalam menuntaskan tugas secara mandiri 2. Mampu merampungkan tugas dengan pengawasan minimum
		e) Kehadiran kerja	1. Kedatangan tepat waktu 2. Istirahat tepat waktu 3. Pulang kerja tepat waktu

a. Daftar Kuesioner

Merupakan daftar pertanyaan yang bersifat tertutup dengan jawaban yang alternatifnya sudah ditetapkan, diisi oleh responden yang berguna untuk mendapatkan data akurat berkaitan dengan informasi yang dibutuhkan.

b. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi dalam penelitian ini digunakan sebagai pelengkap penelitian.

### 3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data menurut Arikunto (2010:265) adalah suatu usaha sadar untuk mengumpulkan data yang dilakukan secara sistematis, dengan prosedur yang terstandar. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan suatu daftar yang berisi serangkaian pertanyaan tentang suatu hal atau suatu bidang untuk mendapatkan tanggapan dari responden yang telah dipilih untuk mengisinya.

b. Dokumentasi

Merupakan cara pengumpulan data dengan mengadakan pencatatan dokumen-dokumen tertentu perusahaan sebagai pelengkap atau penunjang penelitian.

### E. Skala Pengukuran

Setiap instrumen yang digunakan dalam penelitian mempunyai skala pengukuran. Dalam penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah Skala *Likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Menurut Effendi dalam Singarimbun dan Effendi (2008:111) bahwa Skala *Likert* merupakan suatu cara yang lebih sistematis untuk memberi skor pada indeks. Cara pengukurannya adalah dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pernyataan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban.

Jawaban setiap *item* instrumen yang menggunakan skala *Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata dan untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor dengan rincian sebagai berikut:

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| a. Sangat setuju diberi skor       | 5 |
| b. Setuju diberi skor              | 4 |
| c. Cukup setuju diberi skor        | 3 |
| d. Tidak setuju diberi skor        | 2 |
| e. Sangat tidak setuju diberi skor | 1 |

### F. Populasi dan Sampel

Menurut Arikunto (2010:173) populasi merupakan jumlah keseluruhan dari semua obyek atau individu yang akan diteliti. Sedangkan menurut Sugiyono (2005:72), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek maupun

objek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Mengutip dari pendapat Arikunto (2010:174), apabila subjek penelitian tidak terlalu banyak, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Semua anggota populasi pada penelitian ini dijadikan sampel, maka penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Bondowoso yang beralamat di jalan KIS Mangunsarkoro No. 5 Bondowoso, yang berjumlah 43 orang yang pernah mengikuti pelatihan *on the job training* dan *off the job training*. Karyawan yang berjumlah 43 orang tersebut memiliki rincian sebagai berikut :

1. Pimpinan Cabang, 1 orang.
2. Manajer Pemasaran beserta bagiannya 11 orang
3. Asisten Manajer Operasional dan Layanan beserta bagiannya, 11 orang.
4. *Supervisor* Penunjang Bisnis beserta bagiannya, 6 orang.
5. *Supervisor* Penunjang Operasional beserta bagiannya, 9 orang.
6. Asisten Manajer Bisnis Mikro 1 orang.
7. Penilik 4 orang.

### G. Uji Instrumen

Data dalam penelitian dapat mempunyai kedudukan yang paling tinggi, karena data merupakan penggambaran variabel yang diteliti, dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Instrumen yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting, antara lain:

## 1. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2010:211) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Untuk menguji tingkat validitas data dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan teknik korelasi *pearson product moment*. Rumus yang digunakan adalah Korelasi *Pearson Product Moment*:

Dengan membandingkan indeks korelasi *Product Moment Pearson* dengan level signifikansi 5%, suatu *item* instrumen dapat diketahui kevalidannya. Apabila probabilitas hasil korelasi di bawah 0,05 (5%), instrumen dinyatakan valid. Sebaliknya, bila probabilitas hasil korelasi di atas 0,05 (5%), maka instrumen dinyatakan tidak valid.

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{[(N \sum X^2) - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]} \quad (\text{Arikunto, 2010:213})$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = indeks korelasi antara dua variabel yang dikorelasikan

N = jumlah sampel

X = variabel bebas

Y = variabel terikat

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2010:221) reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Untuk menguji reliabilitas digunakan rumus Alpha yaitu:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right] \quad (\text{Arikunto, 2010:239})$$

Keterangan :

$r_{11}$  = reliabilitas instrumen

$k$  = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = jumlah varians total

Instrumen dapat dikatakan reliabel (handal) apabila memiliki Alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan 0,6. Sebuah nilai 0,6 atau kurang secara umum mengindikasikan keandalan konsistensi internal yang tidak memuaskan.

## H. Hasil Uji Instrumen

Kuisisioner dalam penelitian ini digunakan sebagai alat analisa. Oleh karena itu dalam analisa yang dilakukan lebih bertumpu pada skor responden pada tiap-tiap amatan. Sedangkan benar tidaknya skor responsi tersebut tergantung pada pengumpulan data. Instrumen pengumpulan data yang baik harus memenuhi 2 persyaratan penting yaitu valid dan reliabel.

### 1. Uji Validitas

Pengujian validitas sangat diperlukan dalam suatu penelitian, khususnya yang menggunakan kuisisioner dalam memperoleh data. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan menyangkut pemahaman mengenai keabsahan antara konsep dan kenyataan empiris. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Pengujian validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing faktor atau variabel dengan total faktor atau variabel tersebut dengan menggunakan korelasi (r) Product Moment. Kriteria pengujian untuk menerima atau menolak hipotesis adanya pernyataan yang valid atau tidak dapat dilakukan dengan:

$H_0$  :  $r = 0$ , tidak terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) 5%.

$H_1$  :  $r \neq 0$ , terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) 5%.

Hipotesa nol ( $H_0$ ) diterima apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , demikian sebaliknya hipotesa alternatif ( $H_1$ ) diterima apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

Pengujian validitas yang dilakukan dengan melalui program SPSS ver. 13.0 dengan menggunakan korelasi Product Moment menghasilkan nilai masing-masing item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan dan untuk lebih jelasnya disajikan dalam Tabel 3 sebagai berikut:

Dari Tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai sig. indikator lebih kecil dari 0.05 ( $\alpha = 0.05$ ) yang berarti tiap-tiap indikator adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan tingkat kemantapan dan ketepatan suatu alat ukur atau uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran relatif konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang. Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana jawaban seseorang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

**Tabel 3**  
**Uji Validitas Variabel**

No.	Indikator	Koefisien Validitas	Sig.	Keterangan
1	X1.1	0.833	0.000	Valid
2	X1.2	0.909	0.000	Valid
3	X1.3	0.777	0.000	Valid
4	X1.4	0.786	0.000	Valid
5	X2.1	0.856	0.000	Valid
6	X2.2	0.837	0.000	Valid
7	X2.3	0.780	0.000	Valid
8	X2.4	0.729	0.000	Valid
9	Y1	0.526	0.000	Valid
10	Y2	0.674	0.000	Valid
11	Y3	0.806	0.000	Valid
12	Y4	0.402	0.008	Valid
13	Y5	0.462	0.002	Valid
14	Y6	0.629	0.000	Valid
15	Y7	0.522	0.000	Valid
16	Y8	0.457	0.002	Valid
17	Y9	0.409	0.006	Valid
18	Y10	0.498	0.001	Valid
19	Y11	0.531	0.000	Valid
20	Y12	0.516	0.000	Valid
21	Y13	0.729	0.000	Valid
22	Y14	0.509	0.000	Valid

Sumber: Data Primer Diolah

Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas alpha lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut sudah reliabel (handal), seperti terlihat pada Tabel 4.

Dari Tabel 4 diketahui bahwa nilai dari alpha cronbach untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

**Tabel 4**  
**Uji Reliabilitas Variabel**

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	<i>On The Job Training (X1)</i>	0.833	Reliabel
2	<i>Off The Job Training (X2)</i>	0,812	Reliabel
3	Kinerja Karyawan (Y)	0.818	Reliabel

Sumber: Data primer diolah

### I. Teknik Analisis Data

Arikunto (2010:278) menyatakan bahwa setelah data terkumpul dari hasil pengumpulan data perlu segera digarap oleh staf peneliti, khususnya yang bertugas mengolah data, yang biasa disebut dengan *data analysis*. Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan analisis deskriptif dan regresi linier berganda.

#### 1. Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian dengan menggambarkan objek penelitian yang terdiri dari gambaran lokasi penelitian, keadaan responden yang diteliti, serta *item-item* yang didistribusikan dari masing-masing variabel. Data yang diperoleh diolah kemudian ditabulasikan dalam tabel setelah itu dibahas secara deskriptif. Ukuran deskriptifnya adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden maupun dalam angka persentase.

#### 2. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh dua atau lebih variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh koefisien regresi. Rumus yang digunakan dalam analisis ini adalah:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 \dots + b_n X_n$$

(Rangkuti, 2001:153)

Keterangan :

a = konstanta

 $b_1, b_2$  = koefisien-koefisien regresi terhadap  $X_1$  dan  $X_2$  $X_1$  = variabel bebas *On The Job Training* ( $X_1$ ) $X_2$  = variabel bebas *Off The Job Training* ( $X_2$ )

Y = Kinerja Karyawan

Berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan, maka metode pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

## a. Uji F (secara simultan)

Uji secara simultan yaitu uji statistik untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersamaan.

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

(Rangkuti, 2001:154)

Keterangan :

F = rasio

 $R^2$  = koefisien korelasi ganda

k = jumlah variabel bebas

n = banyaknya sampel

Kriteria pengambilan keputusan terhadap penerimaan atau penolakan  $H_0$  dilihat dari nilai probabilitas F hitung dibandingkan nilai  $\alpha$  yaitu 0,05 (5 %). Jadi, jika probabilitas F hitung ( $p$ )  $\leq$  0,05 maka  $H_0$  ditolak dan sebaliknya jika probabilitas F hitung ( $p$ )  $>$  0,05 maka  $H_0$  diterima. Jika  $H_0$  ditolak berarti variabel bebas secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Sedangkan jika  $H_0$  diterima berarti variabel bebas secara simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

b. Uji t (secara parsial)

Uji secara parsial yaitu uji statistik secara individu untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan uji t, guna mengukur variabel dominan dalam penelitian.

$$t = \frac{b}{s_b}$$

(Rangkuti, 2001:155)

Keterangan:

b = koefisien regresi

$S_b$  = standar error koefisien regresi

Kriteria pengambilan keputusan terhadap penerimaan atau penolakan  $H_0$  dilihat dari nilai probabilitas  $t_{hitung}$  dibandingkan nilai  $\alpha$  yaitu 0,05 (5%). Jadi, jika probabilitas  $t_{hitung} (p) \leq 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan sebaliknya jika probabilitas  $t_{hitung} (p) > 0,05$  maka  $H_0$  diterima. Jika  $H_0$  ditolak berarti variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Sedangkan jika  $H_0$  diterima berarti variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Semua perhitungan dalam analisis data ini diolah dengan menggunakan program *Statistical Program for Social Science (SPSS) 13 for windows*.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Singkat Bank Rakyat Indonesia (Persero)

Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Aria Wirjaatmadja dengan nama *Hulp-en Spaarbank der Inlandsche Bestuurs Ambtenaren* atau bank bantuan dan simpanan milik kaum priyayi yang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Berdiri tanggal 16 desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI. Pendiri Bank Rakyat Indonesia (BRI) Raden Aria Wirjaatmadja pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan peraturan pemerintah No.1 tahun 1946 pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank pemerintah pertama di Republik Indonesia. Adanya situasi perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu, dan mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 di bentuk Bank Koperasi Petani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan *Nederlandsche Maatschappij* (NHM). Kemudian berdasarkan ketetapan presiden (Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan.

Setelah berjalan selama satu bulan keluar Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan Bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN), diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II Bidang rular dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua bank, yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia, selanjutnya berdasarkan Undang-Undang No.21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai Bank Umum. Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-Undang Perbankan No. 7 tahun 1992 dan peraturan pemerintah RI No.21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang kepemilikannya masih 100% di tangan Pemerintah.

Anggaran Dasar Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk mengalami beberapa perubahan yaitu :

- Anggaran dasar PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, yang seluruh perubahannya di muat dalam akta No. 51 tanggal 26 Mei 2008 yang telah di setujui Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI No. AHU 48353.AH.01.02 tahun 2008 tanggal 06 Agustus 2008 beserta perubahan-perubahannya.
- Akta Penyertaan Keputusan rapat umum pemegang saham perusahaan (PERSERO) PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk disingkat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk No. 51 tanggal 26 Mei 2008.
- Akta Penyertaan Keputusan rapat umum pemegang saham perusahaan Luar Biasa Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT. Bank Rakyat Indonesia

Tbk disingkat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk No. 7 tanggal 13 Februari 2009.

- Akta Penyertaan Keputusan rapat umum pemegang saham perusahaan luar biasa Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk disingkat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk No. 4 tanggal 2 Februari 2009.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang didirikan sejak tahun 1895 didasarkan pelayanan pada masyarakat kecil sampai sekarang tetap konsisten, yaitu dengan focus pada pembiayaan kepada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM).

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Bondowoso yang beralamat di jalan KIS Mangunsarkoro No. 5 Bondowoso ini memiliki 15 unit yang tersebar ke seluruh daerah di Kabupaten Bondowoso. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Bondowoso ini mempunyai produk-produk yang ditawarkan kepada calon nasabah maupun nasabahnya, salah satunya adalah Produk Simpanan. Produk Simpanan ini terdiri dari Britama, Simpedes, GiroBRI, DepoBRI, Tabungan Haji, BritAma Junior. Selain dari produk simpanan tersebut, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Bondowoso juga memberikan jasa dan layanan perbankan lainnya, yaitu :

a. BRI Prioritas

BRI Prioritas memberikan layanan dan jasa perbankan secara eksklusif kepada nasabah yang tergolong segmen menengah atas. Selain produk simpanan, BRI Prioritas juga menyediakan jasa konsultasi

perencanaan keuangan (*wealth management*) dan produk investasi seperti reksadana, Investasi Rencana Pensiun BRI (DPLK), Obligasi Ritel Indonesia (ORI) dan Bancassurance.

b. Electronic Banking

Dengan layanan *electronic banking* BRI, nasabah dapat melakukan transaksi perbankan melalui berbagai saluran elektronik. Selain nasabah pemilik rekening, nasabah yang tidak memiliki rekening BRI (*walking customer*) juga dapat dilayani melalui jaringan *e-channel* BRI tertentu. Sebaliknya, nasabah pemilik rekening BRI dapat juga memanfaatkan jaringan *e-channel* bank lain khususnya ATM untuk meningkatkan aksesibilitas transaksi *e-banking*. Hal ini dapat terwujud karena BRI telah bekerja sama dengan berbagai jaringan seperti ATM Bersama, ATM Links, ATM Prima, Mastercard, Cirrus, Maestro, Bankcard. Beberapa keunggulan produk *e-banking* BRI antara lain terdapat banyak pilihan jenis *e-channel*, jumlah fitur yang banyak, jumlah jaringan *e-channel* yang luas, *real time online*, jumlah jaringan kerja sama yang luas dan tarif transaksi kompetitif.

**2. Visi dan Misi PT. Bank Rakyat Indonesia ( Persero )**

Visi dari Bank Rakyat Indonesia adalah :

- Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah

Misi dari Bank Rakyat Indonesia adalah :

- Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
- Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang professional dengan melaksanakan praktek *good cooperate governance*.
- Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

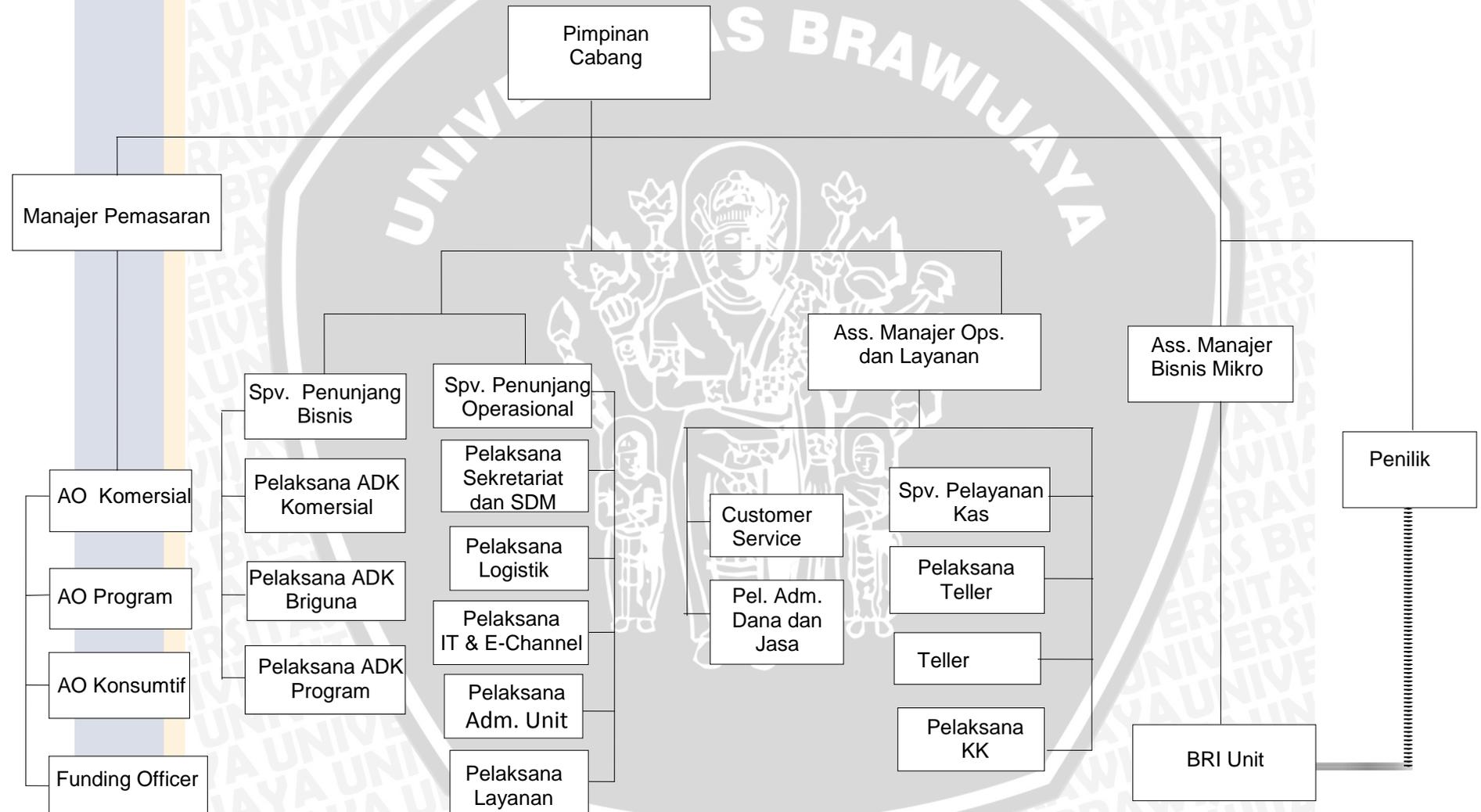
### 3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan bagian penting dalam perusahaan yang memberikan gambaran jelas tentang pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab seluruh bagian yang ada di organisasi tersebut. Struktur organisasi memberikan kemudahan bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, karena semua hal yang harus dikerjakan oleh karyawan dijelaskan dengan baik dan jelas dalam struktur organisasi tersebut. Semakin baik pekerjaan yang dilakukan karyawan, semakin baik juga bagi perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Bondowoso dapat dilihat pada Gambar 3.

Adapun deskripsi pekerjaan dalam struktur organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Bondowoso adalah sebagai berikut :

Gambar 3

## Struktur Organisasi BRI Cabang Bondowoso



Sumber :PT. BRI (Persero) 2010

**a. Pimpinan Cabang**

1. Mempersiapkan, mengusulkan, melakukan negoisasi, merevisi Rencana Kerja dan Anggaran ( RKA ) dalam rangka mencapai target bisnis yang telah ditetapkan.
2. Membina dan mengkoordinasikan unit-unit kerja di bawahnya untuk mencapai terget yang telah ditetapkan.
3. Memfungsikan semua unit kerja dibawahnya dan pekerja binaannya dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan guna mewujudkan pelayanan yang sebaik baiknya bagi nasabah.
4. Mengawasi semua bawahnya dan unit-unit kerja dibawahnya dalam rangka melaksanakan dan mencapai sasaran dari rencana kerja yang telah ditetapkan.
5. Melakukan kegiatan pemasaran dana, jasa serta kredit dalam rangka memperluas pangsa pasar.
6. Melakukan pembinaan dan hubungan dengan nasabah penyimpan dan peminjam Kanca dan unit kerja di bawahnya, baik nasabah kerjasama maupun individual untuk meningkatkan keuntungan yang maksimal.
7. Mengidentifikasi potensi ekonomi di wilayah kerjanya sehingga dapat mendukung penyusunan Pasar Sasaran ( PS ), Kriteria Nasabah yang dapat diterima ( KND ) Kanca.
8. Menjamin Kebijakan Umum Perkreditan ( KUP ) dan Pedoman Pelaksanaan Kredit (PPK) dilaksanakan secara benar dan konsisten untuk

mencapai keuntungan yang optimal dan resiko sekecil-kecilnya serta menciptakan pelayanan prima.

9. Mengembangkan bisnis perkreditan di Kanca guna memperoleh keuntungan/penghasilan yang optimal dengan resiko yang dapat diterima dan tetap memperahankan kualitas portofolio yang sehat.
10. Memantau keragaman portofolio kredit dan menetapkan tindak lanjutnya agar tercapai kualitas portofolio kredit yang berkembang, sehat dan menguntungkan.
11. Melaksanakan koordinasi dengan instansi/pihak terkait atas pelaksanaan bisnis Kanca dan unit kerja dibawahnya untuk menjamin pelayanan perbankan yang tepat sasaran dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
12. Berdasarkan petunjuk dari Grup Restrukturisasi dan Penyelesaian Kredit Bermasalah (Grup RPKB) Kanwil, membentuk Tim penyelamatan dan penyelesaian kredit bermasalah (*Remedial Account Management*) dan bertindak sebagai ketua tim di Kanca dalam rangka meminimalisasi tingkat kerugian Kanca.
13. Membina dan mengawasi kegiatan operasional di Kanca. dan unit kerja di bawahnya agar sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan guna memuaskan kepentingan nasabah dengan tetap memperhatikan kepentingan Bank.
14. Menjamin bahwa seluruh transaksi yang disetujui/disahkan telah sesuai dengan kewenanganya dalam rangka menjaga kepercayaan nasabah.

15. Menjamin pengelolaan Kas dan Surat berharga telah dilaksanakan sesuai ketentuan untuk menjamin keamanan dan kepastiannya secara optimal.
16. Melakukan pembinaan secara aktif dalam meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pekerja di Kanca guna meningkatkan kualitas setiap fungsi yang ada yaitu fungsi pemasaran, operasional, dan penunjang.
17. Melakukan pembinaan guna meningkatkan ketrampilan, kemampuan dan sikap perilaku kerja/kompetensi (termasuk penilaian kinerja, pemberian reward dan punishment) terhadap seluruh pekerja Kanca dan Pekerja Unit kerja yang menjadi bawahannya.
18. Melaksanakan fungsi manajemen SDM sesuai wewenangnya dalam rangka menyediakan SDM yang profesional.
19. Menjamin terlaksananya pelayanan administrasi Kanca dan unit-unit kerja di bawahnya sesuai ketentuan guna mendukung kelancaran operasional dan menjaga kepentingan Bank.
20. Menjamin daftar *user* sesuai dengan struktur organisasi agar pelaksanaan tugas dan tanggung nya sesuai dengan kewenangan.
21. Memeriksa kelengkapan surat pernyataan merahasiakan *password* untuk semua *user* komputer guna menghindari penyalagunaan wewenang.
22. Melayani seluruh kebutuhan Kanca dan unit-unit kerja dibawahnya serta unit kerja lainnya sebagai *internal customer* dengan cara yang sebaik-baiknya sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam rangka memperlancar kegiatan bank (misalnya dalam hal tambahan/setoran kas,

penerusan nota-nota, penerusan dan penerimaan transfer keluar/masuk, dan sebagainya).

23. Menjamin ketepatan dan kebenaran pembukuan dalam laporan guna menyajikan data yang akurat sebagai bahan pengambilan keputusan manajemen (Kantor Pusat/Kantor Wilayah).
24. Menindak lanjuti temuan-temuan audit baik dari pihak internal maupun ekstern BRI. untuk memperbaiki kesalahan /kekeliruan sehingga terwujud bank yang aman, terarah dan menghasilkan.
25. Memeriksa ketertiban dan kebenaran pemelihara-kerjaan pengelolaan Kas dan Surat Berharga untuk menjamin bahwa pelaksanaannya sesuai dengan ketentuan.
26. Memeriksa nota pembukuan transaksi Kas antar unit kerja guna menjamin keabsahan dan kebenarannya.
27. Memastikan bahwa calon nasabah tidak termasuk daftar hitam Bank Indonesia agar memperoleh nasabah yang baik dan tidak melanggar ketentuan Bank Indonesia.
28. Memastikan media hasil *back up* data harian dan penyimpanannya sesuai ketentuan agar terjamin keamanan dan kerahasiaanya.
29. Memeriksa hasil laporan-laporan yang wajib dicetak dan penyimpanannya.
30. Mengelola dan mengawasi kebutuhan logistik agar dicapai tingkat efisiensi yang optimal dan menghasilkan.

31. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya sesuai ketentuan yang berlaku dalam rangka mendukung bisnis Kanca.
32. Membina dan mengawasi segala kegiatan pekerja dalam pelaporan dan data-data informasi debitur (SID).

#### **b. Manajer Pemasaran**

1. Mengidentifikasi potensi ekonomi di wilayah kerjanya, sehingga dapat mendukung penyusunan pasar sasaran, kriteria nasabah yang dapat diterima dan Rencana Pemasaran Tahunan (RPT) Kanca.
2. Menyusun RPT yang menjadi tanggung jawabnya sesuai RKA, PS dan KND Kanca
3. Berperan secara aktif dalam strategi pengembangan bisnis dan pelayanan Kanca, serta menjalin hubungan secara profesional dengan debitur dan pihak ketiga yang terkait dengan BRI
4. Melakukan pembinaan, pengawasan dan monitoring kredit yang menjadi tanggung jawabnya mulai dari kredit dicairkan sampai dengan kredit dilunasi.
5. Melaksanakan koordinasi dengan jajaran *delivery system* agar pelayanan kepada debitur dapat berjalan lancar dan efisien.
6. Melakukan kegiatan pemasaran kredit, dana dan jasa
7. Meneliti dan memberikan rekomendasi atas usulan/PTK yang dibuat AO untuk mengklasifikasikan pinjaman-pinjaman yang memburuk ke dalam klasifikasi yang sesuai dengan kategori pinjaman tersebut.

c. **Account Officer Komersial**

1. Membuat RPT perkreditan atas sektor yang dikelolanya guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
2. Mempersiapkan dan melaksanakan rencana atas account/nasabah yang menjadi tanggungjawabnya serta memantau hasil yang dapat dicapainya (pendapatan/kerugian) dan menetapkan prioritas pembinaan atas account yang dikelolanya untuk mencapai portofolio kredit yang berkembang, sehat dan menguntungkan.
3. Mengelola account yang sesuai batas-batas yang ditetapkan untuk mencapai pendapatan yang optimal bagi kanca.
4. Memberikan pelayanan sebaik mungkin dan *cross selling* kepada nasabah untuk mencapai kepuasan nasabah dengan tetap memperhatikan kepentingan bank.
5. Menyampaikan masalah-masalah yang timbul pada atasannya dalam pelayanan debitur diselesaikan dengan unit kerja terkait.
6. Melakukan pembinaan, dan penagihan serta pengawasan kredit yang menjadi tanggungjawabnya mulai dari kredit direalisasi sampai dengan kredit dilunasi untuk meningkatkan pendapatan bank.
7. Sebagai anggota tim penyelamatan dan penyelesaian kredit bermasalah di kanca dalam rangka penyelamatan dan penyelesaian kredit bermasalah.
8. Menguasai account yang diback-up sesuai dengan yang ditentukan oleh atasannya untuk mendapatkan kesamaan persepsi dalam rangka pembinaan debitur.

9. Melaksanakan fungsi penyelamatan dan penyelesaian kredit bermasalah untuk meningkatkan kualitas portofolio kredit kanca dengan melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a) Bertindak sebagai pemrakarsa atau perekomendasi dalam restrukturisasi/penyelesaian kredit bermasalah dan penghapusanbukuan pinjaman putusan kanca.
- b) Restrukturisasi/penyelesaian kredit bermasalah dan penghapusanbukuan pinjaman di luar putusan Kanca, bertindak sebagai pemrakarsa bersama Manajer Pemasaran/AO lain dan Pinca.
- c) Melakukan penagihan, pembinaan dengan kunjungan langsung ke debitur serta memonitor pelaksanaan dan perkembangan restrukturisasi/penyelesaian kredit bermasalah yang menjadi account binaannya.
- d) Melaksanakan judgement yang mandiri sesuai kewenangannya dalam menganalisis/mengevaluasi sehubungan dengan prakarsa maupun rekomendasi restrukturisasi/penyelesaian kredit bermasalah.
- e) Mengusahakan agar KUP-BRI dan PPK Ritel maupun ketentuan-ketentuan lainnya yang maksimal dengan resiko sekecil-kecilnya.
- f) Memperhatikan dan menindaklanjuti rekomendasi auditor (intern/ekstern) tentang restrukturisasi/penyelesaian kredit bermasalah sebagai tanggapan positif atas temuan-temuan audit.



14. Membuat usulan rating dan klasifikasi pinjaman yang memburuk kepada manajer pemasaran dan atau pinca untuk mengoptimalkan laba dan mengurangi kerugian Kanca.
15. Melengkapi dokumen-dokumen kredit yang tertunda sesuai PPND dalam rangka menertibkan dokumentasi kredit.
16. Membuat Laporan Kunjungan Nasabah (LKN) atas pelaksanaan kunjungan nasabah baik dalam rangka pelayanan proses pinjaman maupun dalam rangka pembinaan dan penagihan pinjaman.
17. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya sesuai ketentuan yang berlaku dalam rangka mendukung bisnis Kanca.

d. **Account Officer Program**

1. Membuat RPT atas kredit program dan bertanggungjawab atas pencapaiannya guna memenuhi target RKA yang telah ditetapkan.
2. Mempersiapkan dan melaksanakan pembinaan *account* yang menjadi tanggungjawabnya serta memantau hasil (laba/pendapatan) yang dapat dicapainya dalam rangka memaksimalkan keuntungan Bank.
3. Mengelola *account* yang sesuai batas-batas yang ditetapkan untuk mencapai pendapatan yang optimal bagi Kanca.
4. Memberikan pelayanan sebaik mungkin dan *cross selling* kepada nasabah untuk mencapai kepuasan nasabah dengan tetap memperhatikan kepentingan bank.
5. Melakukan pembinaan, dan penagihan serta pengawasan kredit yang menjadi tanggungjawabnya mulai dari kredit direalisasi sampai dengan

kredit dilunasi guna mendapatkan portofolio kredit yang berkembang, sehat dan menguntungkan.

6. Menyampaikan masalah-masalah yang timbul pada atasannya dalam pelayanan debitur untuk diselesaikan dengan unit kerja terkait guna mengurangi resiko yang mungkin timbul.
7. Melaporkan situasi dan kondisi debitur kepada atasannya baik yang masih lancar maupun memburuk serta memberikan usul, saran, dan pemecahan dan penanggulangannya dalam rangka mengantisipasi risiko yang timbul.
8. Melaksanakan fungsi penyelamatan dan penyelesaian kredit bermasalah di Kanca guna mengurangi kerugian bagi bank.
9. Melaksanakan proses kredit sesuai skema dan jenis kredit dalam rangka menyalurkan kredit tepat sasaran.
10. Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka meningkatkan pelayanan perbankan yang tepat sasaran dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
11. Mengusahakan agar pelaksanaan kredit program pemerintah berjalan lancar dengan tetap berpedoman pada ketentuan yang berlaku untuk menyukseskan program pemerintah.
12. Bekerjasama dengan instansi terkait dan atau Satuan Pelaksana Bimbingan Masyarakat setempat guna mengupayakan penyelesaian masalah yang timbul dalam realisasi dan pembayaran kembali kredit

program pemerintah dalam rangka mengurangi kerugian yang mungkin timbul.

13. Menguasai *account* AO lain yang di *back-up* sesuai dengan yang ditentukan oleh atasannya untuk terdapatnya kesamaan persepsi dalam pembinaan nasabah.
14. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya sesuai ketentuan yang berlaku dalam rangka mendukung bisnis kanca.
15. Mengawasi pengembalian kredit program pemerintah secara administratif maupun uji petik yang dibayar oleh petani/kelompok tani/KUD dalam rangka menjamin penggunaan kredit yang sesuai dengan ketentuan.
16. Memproses permohonan kredit yang telah direkomendasikan oleh dinas/instansi terkait dalam rangka merealisasikan kerja sama yang telah disepakati.
17. Melaporkan perkembangan kredit kepada dinas/instansi terkait sebagaimana yang telah disepakati dalam rangka memperlancar koordinasi pelayanan dan pembinaan nasabah.

e. ***Account Officer* Konsumtif**

1. Membuat RPT Kretap/Kresun dan bertanggungjawab atas pencapaiannya dalam rangka mencapai RKA yang telah ditetapkan.
2. mengembangkan rencana pemasaran melalui Instansi/perusahaan, untuk mendapatkan nasabah potensial guna mencapai portofolio kredit yang berkembang, sehat dan menguntungkan.

3. melakukan analisis dan identifikasi terhadap debitur potensial secara kolektif (Instansi) untuk mengukur tingkat resiko kredit secara instansional guna menciptakan portofolio kredit yang sehat dan menguntungkan.
4. Mempersiapkan dan melaksanakan rencana atas account yang menjadi tanggungjawabnya serta memantau hasil laba/pendapatan yang dapat dicapai dan menetapkan prioritas pembinaan atas account yang dibinanya untuk mencapai portofolio kredit yang berkembang, sehat dan menguntungkan.
5. melakukan upaya pendekatan terhadap Instansi/Perusahaan yang dilayani agar pembayaraaan gaji para pekerja (debitur) dan segala transaksi bisnis perusahaan dapat dilakukan melalui BRI untuk menjamin kelancaran pembayaran angsuran pinjaman.
6. Mengelola account yang sesuai batas-batas yang ditetapkan untuk mendapatkan keuntungan yang optimal bagi kanca.
7. Memberikan pelayanan sebaik mungkin dan *cross selling* kepada nasabah untuk mencapai kepuasan nasabah dengan tetap mempertimbangkan kepentingan bank.
8. Melakukan pembinaan, dan penagihan serta pengawasan kredit yang menjadi tanggungjawabnya mulai dari kredit direalisasi sampai dengan kredit dilunasi untuk memaksimalkan keuntungan bank.
9. Mencari, mengupayakan dan merekomendasikan pemecahan masalah serta melakukan tindakan-tindakan yang diperlukan dalam upaya

penagihan maupun penyelesaian tunggakan, termasuk melakukan koordinasi dengan instansi/Perusahaan yang bersangkutan termasuk bendaharawan/pemotong gaji.

10. Melaksanakan fungsi penyelamatan dan penyelesaian kredit bermasalah di kanca guna mengurangi kerugian bagi bank.
11. Menguasai/memahami *account* AO lain yang diback-up sesuai yang ditentukan oleh atasannya untuk terdapatnya kesamaan persepsi dalam pembinaan nasabah.
12. Melakukan penagihan angsuran debitor, khususnya pada saat pembayaran gaji pada instansi/Perusahaan untuk memperoleh kepastian pembayaran.
13. Membina serta menjaga hubungan baik dengan Pimpinan, Bendahara Perusahaan/Instansi yang kepada pekerjanya diberikan kredit guna menjamin kelancaran pembayaran pinjaman.
14. Mengusulkan kepada atasannya untuk membentuk Tim Penagihan tunggakan untuk mengurangi kerugian bank.
15. Secara proaktif menyampaikan informasi kepada atasannya mengenai produk bank pesaing dalam rangka menetapkan strategi pemasaran.
16. Mempersiapkan naskah kerjasama dengan Instansi yang pekerjanya akan dilayani Kretap/Kresun mengamankan kepentingan Bank.
17. Meneliti kebenaran dan kelengkapan dokumen yang dipersyaratkan pada Kretap/Kresun, seperti keaslian surat keputusan, Daftar Gaji, dll. untuk mengurangi resiko kredit.

18. Menyampaikan masalah-masalah yang timbul dalam pelayanan debitur kepada atasannya untuk diselesaikan dengan unit kerja terkait.
19. Memonitor dan memastikan pembayaran angsuran kredit yang pembayaran gaji nasabahnya tidak melalui BRI untuk menjamin pembayaran kembali pinjaman.
20. Melaporkan situasi dan kondisi debitur, baik yang masih lancar maupun memburuk serta memberikan usul, saran, pemecahan dan penanggulangannya untuk mengantisipasi kerugian yang mungkin timbul.
21. Memberikan pertimbangan segi-segi positif dan negatif dan mengumpulkan data/keterangan yang diperlukan terhadap rencana pelayanan kredit kepada para pekerja Instansi/Perusahaan sebagai bahan pertimbangan Pinca/Pejabat pemutus di dalam mengambil keputusan agar Bank dapat memberikan pelayanan kredit yang tepat sasaran.
22. Menyerahkan daftar tagihan angsuran debitur kepada Instansi/Perusahaan yang bersangkutan untuk memastikan pembayaran angsuran pinjaman.
23. Mempelajari dan memahami Peraturan Ketenaga-kerjaan yang berlaku di Instansi/Perusahaan tempat debitur bekerja untuk memastikan keamanan pemberian pinjaman.

**f. Funding Officer**

1. Menyusun rencana kerja tahunan berdasarkan target yang telah ditetapkan oleh Pemimpin Cabang untuknya.

2. Mengidentifikasi sumber dana potensial/Calon Penyimpan Potensial (CPP) baik perorangan maupun perusahaan/instansi
3. Melaksanakan aktivitas penjualan, di dalam dan di luar Kanca, dengan menghubungi, menemui dan menjual kepada nasabah.
4. Menjaga kegiatan pemasaran produk dana dan jasa dengan *cross selling*.

**g. Supervisor Penunjang Bisnis**

1. Mengelola proses dan prosedur administrasi kredit di Kanca
2. Memantau portofolio kredit ritel/menengah sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajemen Kanca
3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan PTK terutama mengenai pemenuhan persyaratan kredit dan dokumentasi kredit
4. Memastikan bahwa pengelolaan berkas satu kredit telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan sisdur yang berlaku
5. Memastikan bahwa semua laporan perkreditan sudah dibuat secara akurat dan disampaikan tepat waktu

**h. Pelaksana Administrasi Dana dan Kredit Komersial**

1. Menerima, meneliti dan mencatat setiap permohonan kredit sesuai dengan PS, KRK dan KND
2. Mengadministrasikan PS, KRK, RPT sesuai dengan ketentuan yang berlaku
3. Menyiapkan dan mengisi formulir pengawasan/koordinator ADK atas setiap permohonan kredit

4. Memelihara kerjakan asuransi kredit, asuransi kerugian, asuransi jiwa yang berkaitan dengan kredit sesuai ketentuan yang berlaku
5. Menyiapkan dokumen-dokumen kredit yang telah jatuh tempo (*expired*) untuk segera diperbaharui/diperpanjang

**i. Pelaksana Administrasi Dana dan Kredit Briguna**

1. Menerima dan memeriksa kelengkapan persyaratan administratif atas setiap permohonan kredit
2. Membantu nasabah untuk menyiapkan tanda setoran biaya-biaya dalam rangka pemberian kredit
3. Menyiapkan surat perjanjian kredit
4. Memeriksa putusan kredit untuk memastikan bahwa PTK telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku
5. Menyiapkan daftar penagihan dan melakukan kegiatan administratif lainnya yang berkaitan dengan Tapsun.

**j. Pelaksana Administrasi Dana dan Kredit Program**

1. Menerima, meneliti dan mencatat setiap permohonan kredit.
2. Menyiapkan dan mengisi formulir pengawasan/koordinator ADK atas setiap permohonan kredit
3. Memelihara kerjakan asuransi kredit, asuransi kerugian, asuransi jiwa yang berkaitan dengan kredit sesuai ketentuan yang berlaku
4. Menyiapkan dokumen-dokumen kredit yang telah jatuh tempo (*expired*) untuk segera diperbaharui/diperpanjang.

### **k. Supervisor Penunjang Operasional**

1. Memastikan bahwa tugas-tugas di bidang personalia, logistik dan keamanan di Kanca telah dilaksanakan secara efektif dan efisien sesuai dengan ketentuan yang berlaku
2. Mengadministrasikan semua jenis barang di Kanca dan menyiapkan perhitungan dan buku pembukuannya
3. Menyiapkan dana pembayaran gaji pejabat/pegawai Kanca
4. Memelihara pekerjaan register aktiva tetap, penyusutan aktiva tetap, biaya-biaya, inventaris kantor yang dibeli dengan biaya eksploitasi, kas portir dan lain-lain sesuai dengan ketentuan.

### **l. Pelaksana Sekretariat dan Sumber Daya Manusia**

1. Mengagenda surat keluar dan masuk dengan tertib sesuai ketentuan yang berlaku dalam rangka meningkatkan pelayanan pada nasabah dan internal consumer (meliputi unit kerja dibawahnya dan unit kerja lainnya) serta pihak ketiga lainnya.
2. Mengatur lalu Lintas komunikasi (telepon, faksimili, internet) dalam rangka efektifitas komunikasi Kanca.
3. Mendistribusikan semua surat masuk kepada pejabat yang berwenang di Kanca dan unit kerja dibawahnya dalam rangka meningkatkan pelayanan Kanca.
4. Menyiapkan surat keluar untuk diserahkan kepada petugas ekspedisi dalam rangka penyampaian informasi pada unit kerja lainnya.

5. Mengatur agenda kerja Pinca dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas Pinca.
6. Menyiapkan konsep dan mengetik surat sesuai permintaan atasannya dalam rangka pelaksanaan tugas Kanca.
7. Menindaklanjuti semua temuan audit baik intern maupun ekstern BRI khususnya yang berkaitan dengan tugasnya untuk mengurangi resiko bank.
8. Melaksanakan tugas-tugas dinas lainnya yang diberikan atasan untuk mendukung bisnis Kanca.
9. Memeliharakerjakan file pekerja secara tertib dalam rangka pembinaan pekerja yang profesional.
10. Memeliharakerjakan dan mengelola hak-hak pekerja sesuai ketentuan yang berlaku dalam rangka menjamin terealisasinya kesejahteraan pekerja untuk meningkatkan motivasi kerja.
11. Memeliharakerjakan absensi pekerja guna terwujudnya disiplin kerja.
12. Mengadministrasikan semua bentuk hukuman jabatan bagi pekerja sesuai ketentuan yang berlaku guna menjamin pembinaan pekerja yang konsisten dan berkesinambungan.
13. Mengatur pembagian kerja sopir, pramubakti, Satpam secara efektif dan efisien untuk memperlancar operasional Kanca dan unit kerja dibawahnya.

14. Menindaklanjuti semua temuan audit, baik dari intern maupun ekstern BRI yang berkaitan dengan bidang tugasnya untuk mengurangi resiko kerugian bagi bank.
15. Melakukan tugas-tugas kedinasan lain sesuai dengan instruksi dari atasan untuk kelancaran pelayanan Kanca.
16. Menyiapkan surat-surat keluar untuk diserahkan kepada Petugas Ekspedisi.

#### **m. Pelaksana Logistik**

1. Memenuhi kebutuhan Logistik / suplies kepada pekerja sesuai kebutuhan untuk kelancaran pelayanan Kanca
2. Memenuhi kebutuhan bensin, penggantian suku cadang kendaraan dinas dan kebutuhan logistik lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk kelancaran pelayanan Kanca.
3. Mengadministrasikan semua aktiva Tetap Kanca dengan tertib dan benar untuk mengamankan aset Bank.
4. Melakukan penyusutan Aktiva Tetap sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk tertibnya administrasi pembukuan.
5. Menyiapkan Laporan di bidang Logistik sesuai permintaan Kanwil/Kanpus guna informasi bagi pihak manajemen.
6. Menindaklanjuti semua temuan audit, baik dari intern maupun ekstern BRI yang berkaitan dengan bidang tugasnya untuk mengurangi resiko kerugian bagi Bank.

7. Melakukan tugas-tugas lain sesuai dengan instruksi dari atasan dalam rangka mendukung bisnis Kanca.

**n. Pelaksana IT & E-Channel**

1. Menyiapkan laporan yang diperlukan baik oleh intern maupun ekstrn BRI, khususnya laporan-laporan yang tidak dapat dihasilkan secara otomatis oleh system dalam rangka memberikan informasi untuk kepentingan manajemen/instansi lainnya.
2. Mengirimkan / menyampaikan laporan-laporan kepada pihak yang membutuhkan secara tepat waktu untuk memberikan informasi bagi manajemen / instansi.
3. Menindaklanjuti temuan audit, baik dari intern maupun ekstern BRI untuk mengurangi resiko Bank.
4. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan atasan untuk mendukung bisnis Kanca.
5. Menyajikan / mencetak informasi - informasi pembukuan yang diperlukan dan menandatangani sesuai dengan wewenangnya guna menjamin keabsahan dokumen dan transaksi Bank.
6. Memeliharakerjakan back up data guna kepentingan keamanan Bank.
7. Memelihara dan menjamin berfungsinya *hardware* baik di Kanca dan unit kerja di bawahnya guna menjamin kelancaran operasional.
8. Menjamin berfungsinya perangkat *Genset*, *UPS* atau *power system* lainnya untuk menjamin kelancaran operasional Kanca dan unit kerja di bawahnya.

9. Menjaga kebersihan dan suhu ruangan *Hardware*, serta keamanan/kunci ruang *hardware* dalam rangka menjaga aset bank.
10. Mengelola, mengamankan dan memelihara kerjakan semua arsip kanca sesuai dengan ketentuan yang berlaku guna mengamankan aset bank.
11. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan atasan guna mendukung bisnis Kanca.

**o. Pelaksana Administrasi Unit**

1. Meyelesaikan laporan Bulanan diantaranya, Telex Keragaan, Stata Kupedes, Kolektibilitas Kupedes, LPU, Angsuran/ Pelunasan DH, Laporan perkembangan KUR, KUR Per Sektor Ekonomi, Laporan Kinerja AMBM, Laporan Kinerja Mantri, Laporan Pengkinian Data NAsabah, Lap. Walking Customer, Berkas Klaim AJK Kupedes, Berkas daftar Peserta AJK, Penjamin KUR BRI Unit, Berkas Klaim KUR.
2. Menyelesaikan Laporan Triwulan, yaitu kekuatan pekerja, formasi pekerja BRI Unit, Administrasi kasus
3. Menyelesaikan Laporan Semesteran diantaranya Penggunaan dana promosi, SIPK, Hadiah Undian Simpedes, Ijin Prinsip Kupedes, Data Kupon Undian Simpedes.
4. Menyelesaikan Laporan Tahunan, yaitu klasifikasi Unit, CIS dan CICB, Laporan Tahunan
5. Menyelesaikan laporan insedentil dari Kanwil, Kanpus, Kanca BRI, dan Pihak III (Bank Indonesia)

6. Menyelesaikan pembukuan sharing, pembukuan CIT, CIS, CICB, pembukuan klaim AJK BRI Unit, pembukuan tagihan Kantor pos atau jasa pengiriman lainnya.
7. Menjaga kesesuaian dana promosi gabungan di unit dengan register cabang.

**p. Pelaksana Layanan**

1. Mengisi kas ATM bersama petugas yang ditunjuk guna memastikan ketersediaan kas ATM yang optimal.
2. Memastikan kelancaran pelayanan *teller* kepada nasabah sehingga pelayanan nasabah dapat berjalan dengan baik dan memuaskan.
3. Memastikan ketentuan maksimal kas *teller* tidak terlampaui selama jam pelayanan kas sehingga keamanan kas *teller* dapat terjaga.
4. Meneliti keabsahan bukti kas dan dokumen-dokumen lainnya yang diterima guna memastikan kebenaran dan keamanan transaksi.
5. Mengesahkan dalam sistem dan menandatangani bukti kas atas transaksi tunai, kliring dan OB yang ada dalam batas wewenangnya guna memastikan kebenaran dan keamanan transaksi.
6. Memastikan kebenaran pengelolaan kuitansi pembayaran rekening Listrik/telepon/PAM/PBB dan penggunaannya yang dilaksanakan teller/petugas *Payment point* untuk menjamin tidak adanya penyalahgunaan.
7. Memeriksa dan menandatangani jurnal elektronik (Daftar Mutasi Harian/DMH) dan jumlah bukti pembukuan yang diserahkan oleh

pekerja di bawahnya guna menjamin bahwa seluruh transaksi yang terjadi didukung dengan bukti yang valid.

8. Memeliharakerjakan register *cash in transit* (CIT) dan melaporkan deklarasi CIT untuk menjamin ketertiban adminstrasi asuransi kas sehingga hak klaim dapat terpenuhi.
9. Merangkap sebagai *teller* pada saat diperlukan untuk membantu kelancaran pelayanan pada nasabah.
10. Mengelola dan memastikan kebenaran jumlah kuitansi *payment point* yang belum terbayar guna menghindari penyalahgunaan.
11. Membina dan menilai kinerja pekerja yang berada dibawahnya dalam rangka menyediakan SDM yang profesional.
12. Memeriksa struk jurnal mesin ATM pada setiap pelaksanaan *Opname* kas ATM untuk memastikan kesesuaian fisik kas dengan yang tercatat dalam sistem
13. Melaksanakan tugas-tugas dinas lainnya yang diberikan atasan dalam rangka menunjang kepentingan bisnis dan operasional Kanca.

**q. Asisten Manajer Oprasional & layanan**

1. Memastikan bahwa tidak terjadi transaksi (kecuali ATM) dalam kurun waktu setelah close system pada hari kerja sebelumnya sampai dengan awal hari kerja berikutnya guna menjamin tidak terjadi transaksi yang ilegal.
2. Melaksanakan *flag operasional* (mengaktifkan atau menonaktifkan user) bagi pekerja yang akan menjalankan operasional melalui system pada

hari tersebut guna memastikan bahwa pemegang *user* siap melaksanakan tugas masing-masing dan tidak disalahgunakan oleh orang lain.

3. Memelihara kerjakan register kas Kanca dalam rangka pengelolaan kas Kanca termasuk melaksanakan pergeseran kas antar untuk kerja agar pelayanan kepada nasabah baik intern maupun ekstern berjalan dengan baik dan terjamin keamanannya.
4. Melaksanakan tambahan kas awal hari/selama jam pelayanan kas bagi teller dan ATM serta menerima setoran kas dari *teller* untuk menjamin pelayanan kepada nasabah berjalan dengan baik dan keamanan kas.
5. Mengesahkan dalam sistem dan menandatangani bukti kas atas transaksi tunai, kliring dan pemindahbukuan yang ada dalam batas wewenangnya guna memastikan kebenaran dan keamanan transaksi yang dilakukan.
6. Memeliharakerjakan register dan penyimpanan Surat Berharga serta kuitansi *payment point* untuk memastikan keamanannya.
7. Mengaktifkan rekening pinjaman dan simpanan agar pembukaan rekening tersebut dipastikan telah memenuhi persyaratan sesuai ketentuan.
8. Melakukan pengesahan transfer keluar sesuai kewenangannya untuk menjamin kebenaran dan keamanan transfer yang dilakukan.
9. Memastikan kebenaran pembuatan / penerimaan dokumen / nota yang berkaitan dengan pelayanan dana dan jasa (termasuk devisa dan SKBDN) untuk menjamin keabsahan dan keamanan traksaksinya.

10. Mengelola giro BRI di Bank Indonesia bagi Kanca yang ditunjuk guna memenuhi ketentuan Bank Indonesia tentang Giro Wajib Minimum (GWM) dan pemenuhan likuiditas Kanca.
11. Menindaklanjuti temuan audit dalam batas wewenangnya untuk mengurangi risiko kerugian bagi bank.
12. Membina dan menilai kinerja pekerja yang berada dibawahnya dalam rangka menyediakan SDM yang profesional.
13. Menindaklanjuti keluhan-keluhan nasabah dan laporan kehilangan cek/BG/bilyet Deposito/buku Tabungan/Cepebri/kartu BRITAMA untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah.
14. Melayani seluruh kebutuhan unit kerja dibawah Kanca yang bersangkutan sebagai *internal customer* dengan cara yang sebaik-baiknya sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk mendukung kelancaran operasionalnya.

**r. Customer Service**

1. Memberikan informasi kepada nasabah/ calon nasabah mengenai produk BRI guna menunjang pemasaran produk BRI.
2. Memastikan seluruh nasabah dilayani dg baik
3. Memastikan peningkatan jumlah pemegang kartu ATM aktif
4. Kecepatan penyelesaian pengaduan nasabah
5. Kecepatan pengiriman laporan pengaduan nasabah
6. Membantu nasabah dalam pengisian aplikasi
7. Memeliharakerjakan surat berharga

8. Memberikan informasi saldo simpanan, transfer maupun pinjaman bagi nasabah yang memerlukan guna memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah.
9. Melayani permintaan salinan Rekening Koran bagi nasabah yang memerlukan (diluar pengiriman secara rutin setiap awal bulan) guna memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah.
10. Memberikan pelayanan khusus kepada nasabah inti yang memerlukan (seperti mengantarkan atau menjemput uang ke tempat tinggal/usaha nasabah) guna memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah.
11. Membantu nasabah yang memerlukan pengisian aplikasi dana maupun jasa BRI guna memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah.
12. Menerima dan menginventarisasi keluhan-keluhan nasabah untuk diteruskan kepada pejabat yang berwenang guna memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah.
13. Melaksanakan tugas – tugas kedinasan lainnya yang diberikan atasan dalam rangka menunjang kepentingan bisnis dan operasional Kanca

**s. Pelaksana Administrasi Dana dan Jasa**

1. Melayani aplikasi pembukaan rekening simpanan bagi nasabah BRI guna menunjang bisnis BRI dan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah.
2. Meneliti kelengkapan persyaratan pembukaan rekening Simpanan untuk mengamankan pihak perbankan.

3. Mengisi *Customer Information File* (CIF) pada sistem guna menunjang kelancaran operasional.
4. Menyiapkan Cek/Bilyet giro/bilyet Deposito/Sertibri dan meminta pengesahan pejabat yang berwenang guna menunjang keamanan pihak bank.
5. Memeliharakerjakan arsip berkas nasabah guna memudahkan pelaksanaan pelayanan kepada nasabah.
6. Melayani permintaan cek, bilyet giro dan salinan R/K nasabah guna memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah.
7. Menerima keluhan-keluhan nasabah dan menindaklanjuti atau meneruskan kepada pejabat yang berwenang guna memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah.
8. Menyiapkan nota pembukuan atas deposito pindahan guna menunjang kelancaran operasional.
9. Memasukan contoh tandatangan ke dalam sistem agar menunjang kelancaran operasional dan menjamin keamanan rekening nasabah.
10. Menyiapkan permohonan pertanggungan asuransi nasabah simpanan sesuai dengan ketentuan guna menjamin ketertiban administrasi asuransi sehingga hak klaim dapat terpenuhi.
11. Menindaklanjuti laporan kehilangan Cek/BG/Bilyet Deposito/buku tabungan/kartu simpanan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah.
12. Menatakerjakan administrasi dan laporan nasabah NIK.

13. Mencetak daftar PU keluar dan PU masuk agar pengawasan PU dapat dilakukan dengan baik.
14. Menerima aplikasi inkaso, warkat inkaso, dan warkat inkaso masuk dari Kanca lain, serta menyiapkan nota pembukuan untuk pelayanan inkaso agar dapat melaksanakan proses penyelesaian transaksi selanjutnya.
15. Menyiapkan bilyet Cepebri, bilyet wesel sesuai aplikasi pembelian dan menyiapkan nota pembukuan agar dapat melaksanakan proses penyelesaian transaksi selanjutnya.
16. Menindaklanjuti laporan kehilangan Cepebri untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah.
17. Membantu pengisian aplikasi ONH guna memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah.
18. Memeliharakerjakan Register ONH guna tertib administrasi.
19. Mangirimkan data calon jamaah haji dengan sarana yang telah ditentukan dan menyelesaikan laporan-laporan yang diperlukan dalam pelayanan ONH untuk menjaga keamanan data yang dikirimkan serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah.
20. Menyelesaikan aplikasi penyewaan dan memeliharakerjakan Register Penyewaan *Safe Deposit Box* (SDB) untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan keamanan kepada nasabah.
21. Memeliharakerjakan master kunci SDB guna untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah.

**t. Supervisor Pelayanan Kas**

1. Menyiapkan kuitansi tambahan kas supervisor dan ATM
2. Menyetujui tambahan kas awal *teller*, membuka dan mendistribusikan uangnya kepada *teller*.
3. Menerima kuitansi tambahan kas atau setoran kas beserta uangnya dari Kancapem dan BRI Unit yang diterima di Kanca
4. Mengesahkan dalam *On Line System Information Banking (OLSB)* dan menandatangani bukti kas.
5. Mengelola dan memastikan kebenaran jumlah kuitansi *payment point* yang belum terbayar.

**u. Pelaksana Teller**

1. Memberikan pelayanan kepada nasabah atau calon nasabah dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan bisnis BRI.
2. Memelihara citra BRI Unit Khususnya dan BRI pada umumnya untuk menjaga kepentingan bisnsi BRI Unit
3. Pengurusan kas bersama Kaunit untuk mengamankan aset Bank.
4. memastikan kelancaran dan ketepatan pelayanan penerimaan setoran dan pembayaran dari dan ke snasabah untuk kepentingan bisnis BRI Unit
5. Menyetorkan setiap kelebihan maksimum kas selama jam kerja dan menyetorkan sisa kas pada akhir hari ke kas induk untuk keamanan kas BRI Unit.
6. Memastikan keamanan dan kecocokan uang kas yang ada dalam ruang Teller untuk kelancaran pelayanan nasabah.

7. Memastikan kelengkapan bukti-bukti kas tunai dan OB yang berada dalam pengawasannya untuk menghindari penyimpanan kas Teller.
8. membuat register kas *teller* untuk tertib administrasi.
9. Memastikan kebenaran validasi sesuai bukti pembukuan.
10. Menjami kebenaran transfer BRI Unit Stu / Brinets (mana unit yang dituju sesuai dengan form PU Keluar).
11. Menatakerjakan reg kesalahan validasi.
12. Menjaga agar tidak terdapat ketekoran dan kelebihan kas.
13. Pengelolaan reg password.

#### **v. Teller**

1. Memastikan kebenaran validasi sesuai bukti pembukuan
2. Memastikan bahwa bukti kas telah sesuai termasuk kelengkapan MCS
3. Sebelum menginput transaksi ,terlebih dahulu mengecek dan memastikan form OB telah diisi dengan lengkap dan benar.
4. Memverifikasi DMH beserta dokumen pembukuan sesuai ketentuan yg berlaku
5. Pengelolaan Password dan Maintenance password tepat waktu.
6. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan Atasan.

#### **w. Pelaksana Kelancaran Kas**

1. Melaksanakan pergeseran Kas dari Kanca ke Unit Kerja di bawahnya dalam rangka mendukung operasional unit di Kanca termasuk pemeliharaan likuiditasnya secara optimal.
2. Menjaga keamanan uang yang dibawa untuk menghindari kerugian bank.

3. Mengelola register CIT untuk kepentingan Claim
4. Sebagai kurir atas surat-surat / nota-nota maupun laporan-laporan yang diserahkan atau diterima antara Kanca dengan Unit Kerja dibawahnya untuk mendukung kelancaran lalu-lintas nota/surat/laporan.
5. Menjamin sampainya surat / nota / laporan tersebut kepada pihak yang dituju agar dapat segera ditindaklanjuti oleh petugas yang berwenang

**x. Asisten Manager Bisnis Mikro**

1. Membuat RKA Wilayah kerjanya untuk tahun berikutnya berdasarkan negosiasi dengan para Kaunit.
2. Menjabarkan dan melaksanakan strategi bisnis yang ditetapkan oleh Pinca/MBM bersama para Kaunit untuk mencapai RKA yang telah ditetapkan.
3. Melaksanakan analisa pesaing di wilayah kerjanya dalam rangka pengembangan bisnis BRI Unit binaanya.
4. Membuat perencanaan promosi dalam rangka pengembangan bisnis BRI Unit di wilyahnya dan melaporkan penggunaan biaya promosi kepada Manajer Bisnis Mikro.
5. Mengembangkan Bisnis (Kupedes, Simpanan, Jasa Bank Lainnya) secara Sehat sesuai potensi wilayah masing-masing, dengan melakukan pendekatan kepada pejabat/tokoh masyarakat serta mengadakan hubungan kerja sama dengan instansi dan pihak-pihak terkait.
6. Melakukan kunjungan menjual / cross selling produk BRI dan BRI Unit.

7. Melakukan pembinaan bisnis yang mencakup antara lain : kunjungan kepada nasabah, pemberantasan tunggakan, pemasukan ekstra komtabel, penyelamatan kredit melalui 3R (Rescheduling, Restucting, Reconditing), memotivasi dan memberikan petunjuk teknis kepada Kaunit dan Mantri dalam meningkatkan atau memperbaiki keragaan BRI Unitnya.
8. Mengevaluasi dan memonitor bisnis BRI Unit di wilayah kerjanya untuk mengetahui positioning BRI Unit dibandingkan bank pesaing.
9. Mempersiapkan pelaksanaan Undian Simpedes.
10. Melaksanakan tugas-tugas bisnis lainnya yang berhubungan dengan pengembangan BRI Unit binaannya.
11. Melakukan pelayan operasional secara prima baik kepada pihak ekstern maupun intern.
12. Mengendalikan dan memecahkan masalah sistem operasional di wilayah kerjanya.
13. Memegang password komputer BRI Unit berdasarkan delegasi wewenang dari Pinca/MBM untuk melaksanakan penggantian user ID pekerja BRI Unit pemegang password serta fiat bayar.
14. Merencanakan dan memonitor maksimum dan minimum kas BRI Unit di wilayah kerjanya agar tidak terjadi kelebihan/kekurangan kas serta penyimpanan.
15. Mengusulkan pembukaan/penutupan BRI Unit/PPD/PK dan memantau pelaksanaannya.

16. Menjaga ketertiban pencatatan administratif dana promosi di Kanca yang bersangkutan maupun BRI Unit binaannya.
17. Meningkatkan kualitas SDM jajarannya dengan membina dan membimbing secara berkesinambungan.
18. Mengusulkan Promosi, demosi, hukuman jabatan, penghargaan, mutasi, rolling, pendidikan dan pelatihan sesuai ketentuan yang berlaku.
19. Melakukan evaluasi kinerja SDM di Wilayah Binaannya.
20. Melakukan penilaian kinerja Kaunit binaannya.
21. Menganalisa kebutuhan SDM yang disesuaikan dengan perkembangan bisnis dan ketentuan ratio pekerja BRI Unit yang berlaku.
22. Merencanakan kebutuhan dan mengusulkan pemenuhan secara tepat
23. Merencanakan kebutuhan logistik BRI Unit di wilayah kerjanya, dan mengusulkan pemenuhannya.
24. Mengusulkan logistik BRI Unit di wilayah kerjanya (inventaris, AT, ATK, supplies komputer, dll ) yang sudah seharusnya di hapus atau dilelang karena tidak terpakai/rusak atau hilang.
25. Memberikan rekomendaasi atas usul Kaunit tentang penampilan dan lokasi kantor BRI Ubit, apabila perlu renovasi, relokasi, sewa, pembelan bangunan/tanah untuk kantor BRI Unit.
26. Melaporkan kerusakan *hardware* dan atau *software* komputer BRI Unit.
27. Menerima dan mengevaluasi laporan MIR, laporan temuan Kasus,SIPK dan laporan lainnya, untuk menetapkan renca tindak lanjutnya.
28. Menjamin keakuratan dan ketepatan laporan-laporan.

29. Melakukan waskat, wasnal dan memperhatikan laporan temuan Kanins, laporan kasus, laporan penilik, laporan/pengaduan masyarakat, laporan kunjungan Pinca/Kanwil ke Kanca/BRI Unit, untuk ditindak lanjuti.

**y. Penilik**

1. Penilik Melaksanakan waskat sisdur dan operasional BRI Unit meliputi:
  - a. Kas
  - b. Kupedes
  - c. Simpanan
  - d. Jasa Bank Lainnya
  - e. Administrasi pembukuan dan operasional
  - f. Laporan
2. Monitoring pelaksanaan rencana tindak lanjut atas temuan penilik sebelumnya dan auditor oleh Kaunit dan Asisten Manajer Bisnis Mikro (AMBM)
3. Melakukan koordinasi dengan pihak terkait baik intern maupun ekstern
4. Melaporkan hasil pemeriksaan/temuan penting kepada Pinca dengan tindakan Kanwil dan memberikan petunjuk/solusi penyelesaian kepada Kaunit dan AMBM
5. Memberikan koordinasi dengan pihak terkait.

**B. Karakteristik Responden**

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan yang berjumlah 43 orang responden, maka dapat diperoleh gambaran karakteristik responden

berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan lama bekerja responden.

Gambaran karakteristik responden secara rinci adalah sebagai berikut :

### 1. Usia Responden

Data karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 5 berikut :

**Tabel 5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	21 - 30 tahun	17	39,53
2	31 - 40 tahun	21	48,84
3	41 - 50 tahun	3	6,98
4	51 - 60 tahun	2	4,65
Jumlah		43	100

Berdasarkan tabel 5 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang berusia lebih dari 21 – 30 tahun sebanyak 17 orang responden atau 39,53%, berusia lebih dari 31 – 40 tahun sebanyak 21 orang responden atau 48,84%, berusia lebih dari 41 – 50 tahun sebanyak 3 orang responden atau 6,98%, berusia antara 51 – 60 tahun sebanyak 2 orang responden atau 4,65%.

Berdasarkan data tersebut, maka usia responden yang paling banyak adalah lebih dari 31 – 40 tahun. Dalam hal ini, dapat di asumsikan bahwa pada rentang usia tersebut merupakan usia paling produktif dalam bekerja.

Dari data di atas menunjukkan bahwa karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Bondowoso yang berusia di atas 30 tahun lebih banyak daripada karyawan yang berusia di bawah 30 tahun. Menurut Rhodes dalam Kreitner dan Kinicki (2003:219) menyebutkan bahwa saat usia bertambah, begitu juga

kepuasan kerja karyawan, keterlibatan kerja, motivasi kerjadari dalam dan komitmen terhadap organisasi juga meningkat. Oleh karena itu PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Bondowoso lebih banyak memiliki karyawan berumur di atas 30 tahun agar kinerja tetap terjaga dengan baik.

## 2. Jenis Kelamin Responden

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 6 berikut :

**Tabel 6**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki – laki	32	74.42
2	Perempuan	11	25.58
	<b>Jumlah</b>	43	100

Berdasarkan Tabel 6 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang memiliki jenis kelamin laki-laki sebanyak 32 orang responden atau 74,42%, sedangkan perempuan sebanyak 11 orang responden atau 25,58%. Berdasarkan data tersebut, maka responden yang paling banyak adalah responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 32 orang atau 74,42%. Banyaknya karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Bondowoso yang berjenis kelamin laki-laki merupakan pilihan dalam perekrutan karyawan. Siapapun yang lolos dalam tes rekrutmen karyawan berhak untuk menjadi karyawan PT. BRI (Persero) Tbk Cabang Bondowoso baik itu laki-laki ataupun perempuan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2003:218) bahwa tak ada hubungan signifikan antara rekomendasi kontrak kerja dan jenis kelamin pekerjaan.

### 3. Pendidikan Terakhir

Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 7 berikut :

**Tabel 7**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase (%)
1	SLTA	0	0.00
2	D-3	3	6.98
3	S1	40	93.02
4	S2/S3	0	0.00
Jumlah		43	100

Berdasarkan Tabel 7 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang memiliki pendidikan terakhir SLTA sebanyak 0 responden atau 0%, memiliki pendidikan terakhir D-3 sebanyak 3 orang responden atau 6,98%, memiliki pendidikan terakhir S1 sebanyak 40 orang responden atau 93,02%, memiliki pendidikan terakhir S2/S3 sebanyak 0 responden atau 0%. Berdasarkan data tersebut, maka pendidikan terakhir responden yang paling banyak adalah strata-1.

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa PT. BRI (Persero) Cabang Bondowoso tidak memiliki karyawan dengan pendidikan terakhir SLTA, semua karyawan memiliki pendidikan terakhir minimal D3. Hal ini terkait dengan kemampuan dan ketrampilan seseorang dengan pendidikan terakhir SLTA lebih kecil jika dibandingkan dengan seseorang dengan tingkat pendidikan minimal D3. Kemampuan dan ketrampilan seseorang akan sangat berguna dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Menurut Ivancevich,

Konopaske dan Matteson (2007:85) bahwa kemampuan dan ketrampilan memaikan peran penting dalam perilaku dan kinerja individu.

#### 4. Lama Bekerja Responden

Data karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada Tabel 8 berikut :

**Tabel 8**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama bekerja**

No.	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
1	0 - 10 tahun	33	76.74
2	11 - 20 tahun	6	13.95
3	21 - 30 tahun	3	6.98
4	31 - 40 tahun	1	2.33
Jumlah		43	100

Berdasarkan Tabel 8 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang mempunyai lama bekerja dari 0 – 10 tahun sebanyak 33 orang responden atau 76,74%, yang mempunyai lama bekerja dari 11 – 20 tahun sebanyak 6 orang responden atau 13,95%, yang mempunyai lama bekerja dari 21 – 30 tahun sebanyak 3 orang responden atau 6,98%, yang mempunyai lama bekerja dari 31 – 40 tahun sebanyak 1 orang responden atau 2,33%. Berdasarkan data tersebut, maka lama bekerja responden yang paling banyak adalah antara 0 – 10 tahun.

Berdasarkan data di atas, PT. BRI (Persero) Cabang Tbk Bondowoso memiliki karyawan yang bekerja lebih dari 10 tahun lebih sedikit dari pada karyawan yang bekerja di bawah 10 tahun. Hal ini terkait kebijakan perusahaan mengenai mutasi yang dilakukan bagi karyawan yang lebih berpengalaman.

Karyawan yang lebih lama bekerja dengan memiliki pengalaman yang lebih banyak akan di tempatkan di cabang lain dengan pekerjaan yang lebih kompleks. Menurut Kreitner dan Kinicki (2003:219) bahwa pengalaman juga memprediksikan kinerja yang lebih baik untuk pekerjaan yang lebih kompleks dari pada pekerjaan biasa.

### C. Gambaran Variabel yang Diteliti

#### 1. Distribusi Frekuensi Variabel *On The Job Training* ( $X_1$ )

Dalam variabel *On The Job Training* terdapat empat item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 9.

**Tabel 9**  
**Distribusi Frekuensi Variabel *On The Job Training* ( $X_1$ )**

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	
X1.1	7	16.28	35	81.40	1	2.33	0	0.00	0	0.00	43	100	4.14
X1.2	8	18.60	34	79.07	1	2.33	0	0.00	0	0.00	43	100	4.16
X1.3	9	20.93	33	76.74	1	2.33	0	0.00	0	0.00	43	100	4.19
X1.4	16	37.21	25	58.14	2	4.65	0	0.00	0	0.00	43	100	4.33
Rata-rata (Mean)												4.20	

Sumber : data primer diolah

Keterangan :

- X1.1 = Memperkuat latar belakang organisasi
- X1.2 = Menyerap keahlian baru dalam bekerja
- X1.3 = Memperluas cara pandang terhadap pekerjaan
- X1.4 = Adaptasi dengan lingkungan baru

Pada Tabel 9 dapat diketahui bahwa dari 43 orang responden, terdapat 7 orang responden atau 16,28% yang menyatakan sangat setuju tentang promosi jabatan dapat memperkuat latar belakang organisasi terhadap karyawan, yang menyatakan setuju sebanyak 35 orang responden atau 81,40%, yang

menyatakan cukup setuju sebanyak 1 orang responden atau 2,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 orang responden atau 0,86%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0 %.

Untuk item kedua yaitu promosi jabatan membuat karyawan menyerap keahlian baru dalam bekerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 orang responden atau 18,60%, yang menyatakan setuju sebanyak 34 orang responden atau 79,07%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 1 orang responden atau 2,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu mutasi pekerjaan dapat memperluas cara pandang karyawan terhadap pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 orang responden atau 20,93%, yang menyatakan setuju sebanyak 33 orang responden atau 76,74%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 1 orang responden atau 2,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat yaitu mutasi jabatan memberikan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan baru terhadap karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 orang responden atau 37,21%, yang menyatakan setuju sebanyak 25 orang responden atau 58,14%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 2 orang responden atau 4,65%, yang

menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Variabel *On The Job Training* secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,20, nilai ini tergolong dalam kategori yang baik. Berdasarkan nilai tersebut dapat dikatakan bahwa variabel *On The Job Training* sudah dapat diterapkan dengan baik oleh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia ( Persero ) Tbk Cabang Bondowoso.

## 2. Distribusi Frekuensi Variabel *Off The Job Training* ( $X_2$ )

Dalam variabel *Off The Job Training* terdapat empat item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 10 :

**Tabel 10**  
**Distribusi Frekuensi Variabel *Off The Job Training* ( $X_2$ )**

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	
X2.1	13	30.23	29	67.44	1	2.33	0	0.00	0	0.00	43	100	4.28
X2.2	8	18.60	34	79.07	1	2.33	0	0.00	0	0.00	43	100	4.16
X2.3	7	16.28	35	81.40	1	2.33	0	0.00	0	0.00	43	100	4.14
X2.4	4	9.30	34	79.07	5	11.63	0	0.00	0	0.00	43	100	3.98
Rata-rata (Mean)												4.14	

Sumber : data primer diolah

Keterangan :

- X2.1 = Banyaknya kemampuan baru yang didapat
- X2.2 = Keterkaitan pelatihan dengan tugas dan pekerjaan
- X2.3 = Memperdalam penguasaan materi pelatihan
- X2.4 = Membentuk *team work* yang baik

Pada Tabel 10 dapat diketahui bahwa dari 43 orang responden, terdapat 13 orang responden atau 30,23% yang menyatakan sangat setuju tentang semakin banyak *Off The Job Training* dilakukan, semakin banyak kemampuan baru

yang didapat karyawan, yang menyatakan setuju sebanyak 29 orang responden atau 67,44%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 1 orang responden atau 2,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0 %.

Untuk item kedua yaitu semakin banyak *Off The Job Training* dilakukan, semakin banyak keterkaitan pelatihan dengan tugas dan pekerjaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 orang responden atau 18.60%, yang menyatakan setuju sebanyak 34 orang responden atau 79,07%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 1 orang responden atau 2,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu lamanya *Off The Job Training* dilakukan semakin memperdalam penguasaan materi pelatihan oleh karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 orang responden atau 16,28%, yang menyatakan setuju sebanyak 35 orang responden atau 81,40%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 1 orang responden atau 2,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat yaitu lamanya *Off The Job Training* dilakukan dapat membentuk *team work* yang baik antar karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 orang responden atau 9,30%, yang menyatakan setuju sebanyak 34 orang responden atau 79,07%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 5 orang responden atau 11,63%, yang

menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0,00%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Variabel *Off The Job Training* secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,14, nilai ini tergolong dalam kategori yang baik. Berdasarkan nilai tersebut dapat dikatakan bahwa variabel *Off The Job Training* sudah dapat diterapkan dengan baik oleh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia ( Persero ) Tbk Cabang Bondowoso.

### **3. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Dalam variabel Kinerja Karyawan terdapat empat belas item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 11.

Pada Tabel 11 dapat diketahui bahwa dari 43 orang responden, terdapat 3 orang responden atau 6,98% yang menyatakan sangat setuju tentang kualitas kinerja karyawan adalah menekan sedikit mungkin kesalahan yang dilakukan oleh karyawan dalam bekerja, yang menyatakan setuju sebanyak 36 orang responden atau 83,72%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 4 orang responden atau 9,30%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua yaitu kualitas kinerja karyawan adalah penuh ketelitian karyawan dalam bekerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 orang responden atau 27,91%, yang menyatakan setuju sebanyak 29 orang responden atau 67,44%, yang

menyatakan cukup setuju sebanyak 2 orang responden atau 4,65%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

**Tabel 11**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	
Y1	3	6.98	36	83.72	4	9.30	0	0.00	0	0.00	43	100	3.98
Y2	12	27.91	29	67.44	2	4.65	0	0.00	0	0.00	43	100	4.23
Y3	16	37.21	25	58.14	2	4.65	0	0.00	0	0.00	43	100	4.33
Y4	20	46.51	21	48.84	1	2.33	1	2.33	0	0.00	43	100	4.40
Y5	26	60.47	17	39.53	0	0.00	0	0.00	0	0.00	43	100	4.60
Y6	22	51.16	21	48.84	0	0.00	0	0.00	0	0.00	43	100	4.51
Y7	26	60.47	17	39.53	0	0.00	0	0.00	0	0.00	43	100	4.60
Y8	13	30.23	30	69.77	0	0.00	0	0.00	0	0.00	43	100	4.30
Y9	6	13.95	36	83.72	1	2.33	0	0.00	0	0.00	43	100	4.12
Y10	12	27.91	28	65.12	3	6.98	0	0.00	0	0.00	43	100	4.21
Y11	6	13.95	36	83.72	1	2.33	0	0.00	0	0.00	43	100	4.12
Y12	19	44.19	24	55.81	0	0.00	0	0.00	0	0.00	43	100	4.44
Y13	12	27.91	28	65.12	2	4.65	1	2.33	0	0.00	43	100	4.19
Y14	7	16.28	31	72.09	3	6.98	2	4.65	0	0.00	43	100	4.00
Rata-rata (Mean)												4.29	

Sumber : data primer diolah

Keterangan :

- Y1 = Sedikitnya kesalahan yang dilakukan
- Y2 = Penuh ketelitian dalam bekerja
- Y3 = Kerapihan dalam bekerja
- Y4 = Keinginan untuk memperoleh tugas tambahan
- Y5 = Kesiapan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar
- Y6 = Paham terhadap pekerjaan
- Y7 = Terampil dalam bekerja
- Y8 = Menerapkan teknik yang dikuasai
- Y9 = Mampu menggunakan perangkat yang dikuasai
- Y10 = Andal dalam menuntaskan tugas secara mandiri
- Y11 = Mampu merampungkan tugas dengan pengawasan minimum
- Y12 = Kedatangan tepat waktu
- Y13 = Istirahat tepat waktu
- Y14 = Pulang kerja tepat waktu

Untuk item ketiga yaitu kualitas kinerja karyawan merupakan kerapihan dalam bekerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 orang responden atau 37,21%, yang menyatakan setuju sebanyak 25 orang responden atau 58,14%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 2 orang responden atau 4,65%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat yaitu setiap karyawan siap memperoleh tugas tambahan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 orang responden atau 46,51%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 orang responden atau 48,84%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 1 orang responden atau 2,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 orang responden atau 2,33%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kelima yaitu setiap karyawan siap untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 26 orang responden atau 60,47%, yang menyatakan setuju sebanyak 17 orang responden atau 39,53%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keenam yaitu setiap karyawan memahami tugas yang dikerjakan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju

sebanyak 22 orang responden atau 51,16%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 orang responden atau 48,84%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 0 responden atau 0,0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketujuh yaitu setiap karyawan harus terampil dalam bekerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 26 orang responden atau 60,47%, yang menyatakan setuju sebanyak 17 orang responden atau 39,53%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedelapan yaitu setiap karyawan dapat menerapkan teknik yang dikuasai dengan baik dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 orang responden atau 30,23%, yang menyatakan setuju sebanyak 30 orang responden atau 69,77%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kesembilan yaitu setiap karyawan dapat menggunakan perangkat yang diketahui dengan baik dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 orang responden atau 13,95%, yang menyatakan setuju sebanyak 36 orang responden atau 83,72%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 1 orang responden atau 2,33%, yang

menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kesepuluh yaitu setiap karyawan andal dalam menuntaskan tugas secara mandiri dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 orang responden atau 27,91%, yang menyatakan setuju sebanyak 28 orang responden atau 65,12%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 3 orang responden atau 6,98%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kesebelas yaitu setiap karyawan mampu merampungkan tugas dengan pengawasan yang minim dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 orang responden atau 13,95%, yang menyatakan setuju sebanyak 36 orang responden atau 83,72%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 1 orang responden atau 2,33%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item duabelas yaitu setiap karyawan hadir tepat waktu dalam bekerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 orang responden atau 44,19%, yang menyatakan setuju sebanyak 24 orang responden atau 55,81%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketigabelas yaitu setiap karyawan istirahat tepat waktu dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 orang responden atau 27,91%, yang menyatakan setuju sebanyak 28 orang responden atau 65,12%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 2 orang responden atau 4,65%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 orang responden atau 2,33%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat belas yaitu setiap karyawan pulang kerja tepat waktu dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 orang responden atau 16,28%, yang menyatakan setuju sebanyak 31 orang responden atau 72,09%, yang menyatakan cukup setuju sebanyak 3 orang responden atau 5,98%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 orang responden atau 4,65%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Variabel kinerja karyawan secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,29, nilai ini tergolong dalam kategori yang baik. Berdasarkan nilai tersebut dapat dikatakan bahwa variabel kinerja karyawan sudah dilakukan dengan baik oleh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia ( Persero ) Tbk Cabang Bondowoso.

#### **D. Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas, yaitu *On The Job Training* ( $X_1$ ) dan *Off The Job Training* ( $X_2$ )

terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y). Hasil analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada Tabel 12 berikut ini :

Tabel 12  
Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel bebas	Unstandardized	Standardized	t <sub>hitung</sub>	Probabilitas	Keterangan
	Coefficients	koefisien beta			
Constant	25.478		5.003	0.000	Signifikan
X1	0.994	0.380	2.084	0.044	Signifikan
X2	1.077	0.391	2.143	0.038	Signifikan
Variabel terikat	Y				
R	: 0,733				
R square (R <sup>2</sup> )	: 0,537				
Adjusted R square	: 0,514				
F <sub>hitung</sub>	: 23,235				
Probabilitas F <sub>hitung</sub>	: 0,000				

Sumber : Data Primer diolah

### 1. Persamaan Regresi

Persamaan regresi digunakan mengetahui bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Berdasarkan pada Tabel 12 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 25,478 + 0,994 X_1 + 1,077 X_2$$

Dari persamaan di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,994 satuan untuk setiap tambahan satu satuan  $X_1$  (*On The Job Training*). Jadi apabila *On The Job Training* mengalami peningkatan 1 satuan, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,994 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

- b) Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 1.077 satuan untuk setiap tambahan satu satuan  $X_2$  (*Off The Job Training*), Jadi apabila *Off The Job Training* mengalami peningkatan 1 satuan, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 1.077 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, antara lain *On The Job Training* sebesar 0,994 dan *Off The Job Training* sebesar 1,077. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *On The Job Training* dan *Off The Job Training* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Dengan kata lain, apabila *On The Job Training* dan *Off The Job Training* meningkat maka akan diikuti peningkatan Kinerja Karyawan.

## 2. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas *On The Job Training* ( $X_1$ ) dan *Off The Job Training* ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan ( $Y$ ) digunakan nilai  $R^2$ . Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari analisis pada Tabel 12 diperoleh hasil  $R^2$  (koefisien determinasi) sebesar 0,537. Artinya bahwa 53,7% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu *On The Job Training* ( $X_1$ ) dan *Off The Job Training* ( $X_2$ ). Sedangkan sisanya 46,3% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selain koefisien determinasi juga didapat koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu *On The Job*

*Training* dan *Off The Job Training* dengan variabel Kinerja Karyawan, nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0.733, nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas yaitu *on the job training* ( $X_1$ ) dan *Off The Job Training* ( $X_2$ ) dengan Kinerja Karyawan termasuk dalam kategori kuat karena berada pada selang 0,6 – 0,8. Hubungan antara variabel bebas yaitu *On The Job Training* ( $X_1$ ) dan *Off The Job Training* ( $X_2$ ) dengan Kinerja Karyawan bersifat positif, artinya jika variabel bebas semakin ditingkatkan maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.

### E. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan bagian penting dalam penelitian, setelah data terkumpul dan diolah. Kegunaan utamanya adalah untuk menjawab hipotesis yang dibuat oleh peneliti.

#### 1. Uji F (Simultan)

Pengujian F atau pengujian model digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak, dengan kata lain model yang diduga tepat/sesuai atau tidak. Jika hasilnya signifikan, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sedangkan jika hasilnya tidak signifikan, maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Hal ini dapat juga dikatakan sebagai berikut :

$H_0$  ditolak jika  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$

$H_0$  diterima jika  $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$

Berdasarkan Tabel 12 nilai F hitung sebesar 23,235 Sedangkan F tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db regresi = 2 : db residual = 40) adalah sebesar 3,232. Karena F

hitung  $>$  F tabel yaitu  $39,512 > 2,685$  maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (kinerja karyawan) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas *On The Job Training* ( $X_1$ ) dan *Off The Job Training* ( $X_2$ ).

## 2. Uji t (Parsial)

t test digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Dapat juga dikatakan jika t hitung  $>$  t tabel atau -t hitung  $<$  -t tabel maka hasilnya signifikan dan berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sedangkan jika t hitung  $<$  t tabel atau -t hitung  $>$  -t tabel maka hasilnya tidak signifikan dan berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Berdasarkan Tabel 12 diperoleh hasil sebagai berikut :

- a) t test antara  $X_1$  (*On The Job Training*) dengan Y (Kinerja Karyawan) menunjukkan t hitung = 2,084. Sedangkan t tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db residual = 40) adalah sebesar 2,021. Karena t hitung  $>$  t tabel yaitu  $2,084 > 2,021$  maka pengaruh  $X_1$  (*On The Job Training*) terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh *On The Job Training* atau dengan meningkatkan *On The Job Training* maka Kinerja Karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.

b) t test antara  $X_2$  (*Off The Job Training*) dengan Y (Kinerja Karyawan) menunjukkan t hitung = 2,143. Sedangkan t tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db residual = 40) adalah sebesar 2,021. Karena t hitung > t tabel yaitu  $2,143 > 2,021$  maka pengaruh  $X_2$  (*Off The Job Training*) terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh *Off The Job Training* atau dengan meningkatkan *Off The Job Training* maka Kinerja Karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.

Dari hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara simultan dan parsial. Dan dari sini dapat diketahui bahwa kedua variabel bebas tersebut yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan adalah *Off The Job Training* karena memiliki nilai koefisien beta dan t hitung paling besar.

## F. Pembahasan Hasil Penelitian

Dari analisis data pada penelitian ini, dapat diketahui bahwa secara umum dapat dikatakan variabel *On The Job Training* ( $X_1$ ) dan variabel *Off The Job Training* ( $X_2$ ) di dalam PT. Bank Rakyat Indonesia ( Persero ) Cabang Bondowoso hasilnya bisa dikatakan baik. Variabel *On The Job Training* ( $X_1$ ) dalam PT. Bank Rakyat Indonesia ( Persero ) Cabang Bondowoso mempunyai pengaruh yang baik terhadap kinerja karyawan. Tidak dapat dipungkiri bahwa sebagai perusahaan jasa yang bergerak di bidang perbankan sangat identik dengan

pelayanannya terhadap nasabah, oleh karena itu di butuhkan tenaga karyawan yang terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

### 1. *On The Job Training*

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa pelaksanaan *On The Job Training* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel yaitu  $2,084 > 2,021$  dan memiliki nilai koefisien beta sebesar  $0,380$  maka pengaruh *On The Job Training* ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  di tolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *On The Job Training* ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Dengan kata lain semakin sering PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Bondowoso melakukan pelatihan *On The Job Training* terhadap karyawannya, maka berpengaruh terhadap semakin tingginya kinerja karyawan tersebut. Hasil yang menunjukkan *On The Job Training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan berarti pelaksanaan *On The Job Training* direspon secara positif oleh karyawan sehingga *On The Job Training* yang dilakukan perusahaan membantu terjadinya peningkatan kinerja karyawan. Sesuai dengan yang disampaikan oleh Simamora (2006:317) bahwa *on the job training* dapat berfaedah dalam melatih karyawan yang baru diangkat maupun karyawan yang sudah berpengalaman.

### 2. *Off The Job Training*

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa pelaksanaan *Off The Job Training* memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap Kinerja Karyawan karena memiliki nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel yaitu 2,143  $>$  2,021 maka pengaruh *Off The Job Training* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) adalah signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *Off The Job Training* ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dapat dikatakan dengan kata lain bahwa semakin sering *Off The Job Training* yang dilakukan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia ( Persero ) Cabang Bondowoso terhadap karyawannya, maka akan berpengaruh terhadap semakin tingginya kinerja karyawan tersebut. Selain itu hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Off The Job Training* memiliki koefisien beta sebesar 0,391, artinya pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan lebih dominan dari variabel yang lain.

### 3. Pengaruh secara Simultan antara *On The Job Training* ( $X_1$ ) dan *Off The Job Training* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

Berdasarkan hasil uji Hipotesis yang dilakukan, menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel *On The Job Training* ( $X_1$ ) dan *Off The Job Training* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) secara simultan terbukti atau dapat diterima. Hal ini dapat dijelaskan dengan nilai  $F$  hitung sebesar sebesar 23,235. Sedangkan  $F$  tabel adalah sebesar 3,232. Karena  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel yaitu  $23,235 >$  3,232. Oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *On The Job Training* ( $X_1$ ) dan *Off The Job Training* ( $X_2$ ) dapat berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui variabel mana sajakah yang mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan. Dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah variabel *On The Job Training* ( $X_1$ ) dan *Off The Job Training* ( $X_2$ ) sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

Berdasarkan pada penghitungan analisis regresi linier berganda, dapat diketahui :

1. Pengaruh secara simultan tiap variabel bebas terhadap Kinerja Karyawan dilakukan dengan pengujian F-test. Dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 23,235, sedangkan  $F_{tabel}$  pada taraf signifikan 0,05 menunjukkan nilai sebesar 3,232. Hal tersebut berarti  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap Kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengujian terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel bebas terhadap variabel kinerja karyawan dapat diterima.
2. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel bebas *On The Job Training* ( $X_1$ ) dan *Off The Job Training* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan dilakukan dengan pengujian t-test. Berdasarkan pada hasil uji didapatkan bahwa kedua

variabel mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan yaitu *On The Job Training* dan *Off The Job Training*.

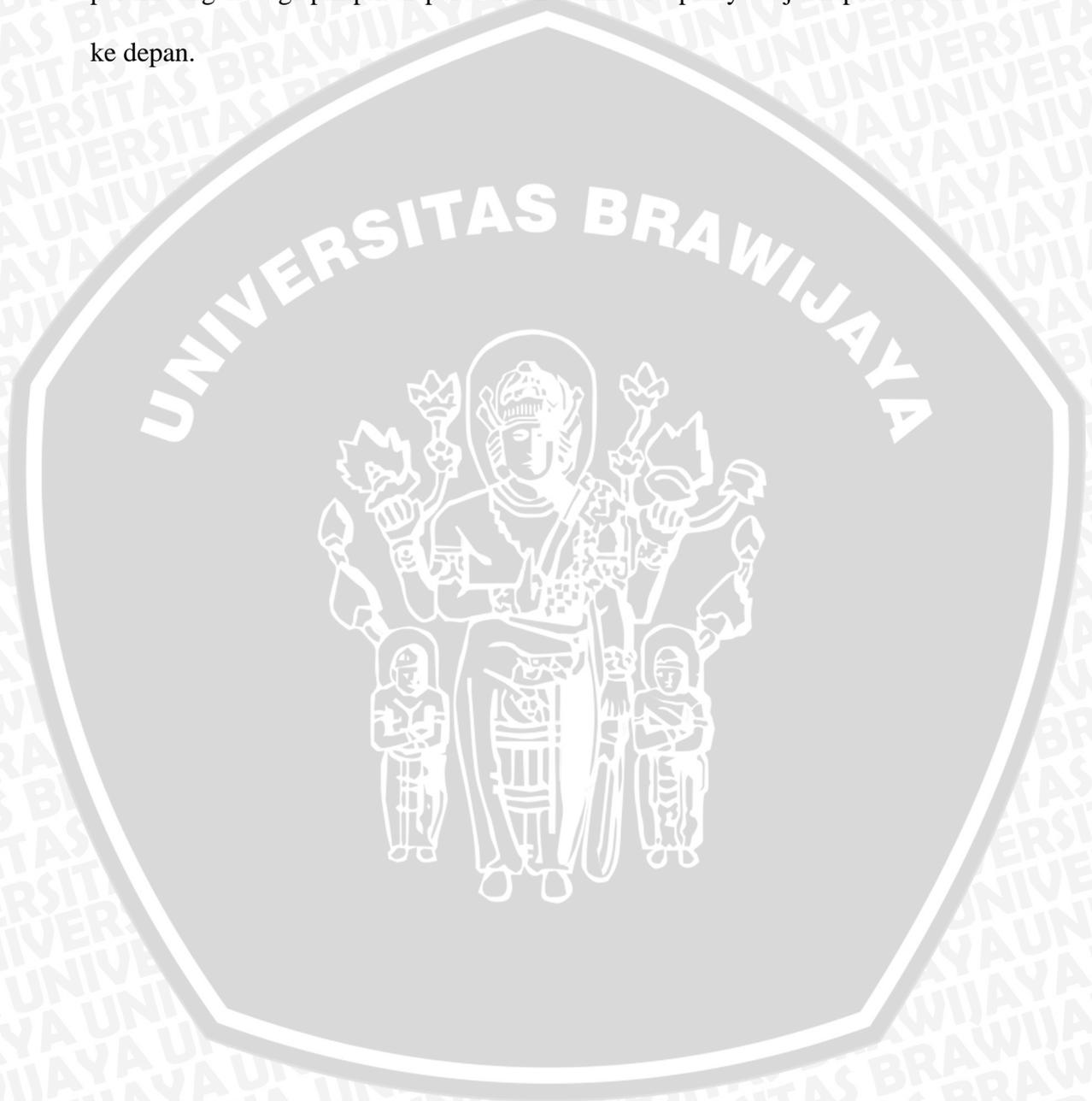
3. Berdasarkan pada hasil uji t didapatkan bahwa variabel *Off The Job Training* mempunyai nilai t hitung dan koefisien beta yang paling besar. Sehingga variabel *Off The Job Training* mempunyai pengaruh yang paling kuat dibandingkan dengan variabel yang lainnya maka variabel *Off The Job Training* mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Kinerja Karyawan.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Diharapkan pihak perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan pelayanan terhadap nasabah. Salah satu cara yang dapat ditempuh adalah dengan semakin memperbanyak pelatihan *Off The Job Training*. Karena pelatihan *Off The Job Training* terbukti menunjukkan pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Semakin banyak perusahaan melakukan pelatihan *Off The Job Training*, maka semakin meningkat kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari variabel *Off The Job Training* yang mempunyai pengaruh dominan dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan.
2. Mengingat variabel *On The Job Training* dan *Off The Job Training* dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi perusahaan dalam rangka meningkatkan mutu sumber daya manusia yang

dimiliki PT. Bank Rakyat Indonesia ( Persero ) Cabang Bondowoso. Dengan penelitian tersebut diharapkan mampu memperbaiki dan memberikan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan ke depan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian*. Edisi Revisi PT. Rineka Cipta. Jakarta
- Dharma, Agus. 1994. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta : Rajawali
- Handoko. T. Hani. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Kelima. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Ivanceich, John M., Robert Konopaske, Michael T. Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi terjemahan Organizational Behavior and Management*. Jakarta : Erlangga.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2007. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mondy, Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1 Edisi 10. Jakarta:Erlangga.
- Narbuko, C dan Abu Achmad. 2003. *Metodologi Penelitian Cetakan Kelima*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Nazir, M. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Ningsih, Sekar. 2010. *Pengaruh Komunikasi formal dan Informal Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Jatim (Persero) Cabang Malang*. Universitas Brawijaya, Malang: Skripsi tidak dipublikasikan.
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor Selatan: Ghalia Indonesia.
- Rangkuti, Freddy. 2001. *Riset Pemasaran*. Jakarta:PT. SUN.

Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.

Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sihotang, A, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Pradnya Paramita.

Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN

Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. Edisi 2008. *Metode Penelitian Survei*. Cetakan Kesembilan belas. Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia.

Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. ALFABETA

Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana



**Lampiran 1**

Nomor Responden

(diisi oleh peneliti)

**Pengaruh Pelatihan *On The Job Training* dan *Off The Job Training*  
Terhadap Kinerja Karyawan**

(Survey pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk, Cabang Bondowoso)

**Petunjuk Pengisian Kuesioner**

1. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan selama bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk, Cabang Bondowoso.
2. Berilah tanda centang (√) pada kolom yang ada, pilih sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Apabila terjadi kesalahan pengisian jawaban, Anda cukup memberi tanda (=) pada tanda centang pada jawaban yang salah, kemudian diganti dengan centang (√) pada jawaban yang sebenarnya.

**Bagian I****Identitas Diri Responden**

Isi dan berikanlah tanda cek (√) pilihan-pilihan dari jawaban yang paling sesuai dengan Anda

1. Nama : .....
2. Usia : .....(tahun)
3. Jenis Kelamin : ( ) Laki-laki ( ) Perempuan
4. Pendidikan Terakhir : .....
5. Lama Bekerja : .....

**Bagian II**

**Daftar Pernyataan**

Berikanlah tanda cek (√) pada kolom yang menurut Anda sesuai dengan jawaban

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

CS = Cukup Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

▪ **On The Job Training**

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Promosi jabatan dapat memperkuat latar belakang organisasi terhadap karyawan					
2.	Promosi jabatan membuat karyawan menyerap keahlian baru dalam bekerja					
3.	Mutasi pekerjaan dapat memperluas cara pandang karyawan terhadap pekerjaan					
4.	Mutasi jabatan memberikan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan baru terhadap karyawan					

▪ **Off The Job Training**

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Semakin banyak <i>off the job training</i> dilakukan, semakin banyak kemampuan baru yang didapat karyawan					
2.	Semakin banyak <i>off the job training</i> dilakukan, semakin banyak keterkaitan pelatihan dengan tugas dan pekerjaan					
3.	Lamanya <i>off the job training</i> dilakukan semakin memperdalam penguasaan materi pelatihan oleh karyawan					
4.	Lamanya <i>off the job training</i> dilakukan dapat membentuk <i>team work</i> yang baik antar karyawan					

▪ **Kinerja Karyawan**

No.	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Kualitas kinerja karyawan adalah menekan sedikit mungkin kesalahan yang dilakukan oleh karyawan dalam bekerja					
2.	Kualitas kinerja karyawan adalah penuh ketelitian karyawan dalam bekerja					
3.	Kualitas kinerja karyawan merupakan kerapihan dalam bekerja					
4.	Setiap karyawan siap memperoleh tugas tambahan					
5.	Setiap karyawan siap untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar					
6.	Setiap karyawan memahami tugas yang dikerjakan					
7.	Setiap karyawan harus terampil dalam bekerja					
8.	Setiap karyawan dapat menerapkan teknik yang dikuasai dengan baik					
9.	Setiap karyawan dapat menggunakan perangkat yang diketahui dengan baik					
10.	Setiap karyawan andal dalam menuntaskan tugas secara mandiri					
11.	Setiap karyawan mampu merampungkan tugas dengan pengawasan yang minim					
12.	Setiap karyawan hadir tepat waktu dalam bekerja					
13.	Setiap karyawan istirahat tepat waktu					
14.	Setiap karyawan pulang kerja tepat waktu					

Enumerator

Bondowoso, Januari 2012  
Responden

(Achmad Muhyiddin Shabir)

(.....)

Nama Terang

Lampiran 2. Frekuensi Jawaban Responden

**Frequency Table**

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	16.3	16.3	16.3
	4.00	35	81.4	81.4	97.7
	3.00	1	2.3	2.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	8	18.6	18.6	18.6
	4.00	34	79.1	79.1	97.7
	3.00	1	2.3	2.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	9	20.9	20.9	20.9
	4.00	33	76.7	76.7	97.7
	3.00	1	2.3	2.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	16	37.2	37.2	37.2
	4.00	25	58.1	58.1	95.3
	3.00	2	4.7	4.7	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	13	30.2	30.2	30.2
	4.00	29	67.4	67.4	97.7
	3.00	1	2.3	2.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	8	18.6	18.6	18.6
	4.00	34	79.1	79.1	97.7
	3.00	1	2.3	2.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	16.3	16.3	16.3
	4.00	35	81.4	81.4	97.7
	3.00	1	2.3	2.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	4	9.3	9.3	9.3
	4.00	34	79.1	79.1	88.4
	3.00	5	11.6	11.6	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**Y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	3	7.0	7.0	7.0
	4.00	36	83.7	83.7	90.7
	3.00	4	9.3	9.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**Y2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	12	27.9	27.9	27.9
	4.00	29	67.4	67.4	95.3
	3.00	2	4.7	4.7	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

**Y3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	16	37.2	37.2	37.2
	4.00	25	58.1	58.1	95.3
	3.00	2	4.7	4.7	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

## Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	20	46.5	46.5	46.5
	4.00	21	48.8	48.8	95.3
	3.00	1	2.3	2.3	97.7
	2.00	1	2.3	2.3	100.0
Total		43	100.0	100.0	

## Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	26	60.5	60.5	60.5
	4.00	17	39.5	39.5	100.0
Total		43	100.0	100.0	

## Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	22	51.2	51.2	51.2
	4.00	21	48.8	48.8	100.0
Total		43	100.0	100.0	

## Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	26	60.5	60.5	60.5
	4.00	17	39.5	39.5	100.0
Total		43	100.0	100.0	

## Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	13	30.2	30.2	30.2
	4.00	30	69.8	69.8	100.0
Total		43	100.0	100.0	

## Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	6	14.0	14.0	14.0
	4.00	36	83.7	83.7	97.7
	3.00	1	2.3	2.3	100.0
Total		43	100.0	100.0	

Y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	12	27.9	27.9	27.9
	4.00	28	65.1	65.1	93.0
	3.00	3	7.0	7.0	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Y11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	6	14.0	14.0	14.0
	4.00	36	83.7	83.7	97.7
	3.00	1	2.3	2.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Y12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	19	44.2	44.2	44.2
	4.00	24	55.8	55.8	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Y13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	12	27.9	27.9	27.9
	4.00	28	65.1	65.1	93.0
	3.00	2	4.7	4.7	97.7
	2.00	1	2.3	2.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Y14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	16.3	16.3	16.3
	4.00	31	72.1	72.1	88.4
	3.00	3	7.0	7.0	95.3
	2.00	2	4.7	4.7	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Lampiran 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

**Correlations**

		X1
X1.1	Pearson Correlation	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	43
X1.2	Pearson Correlation	.909**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	43
X1.3	Pearson Correlation	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	43
X1.4	Pearson Correlation	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	43

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

**Reliability**

**Warnings**

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	43	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.833	4



## Correlations

**Correlations**

		X2
X2.1	Pearson Correlation	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	43
X2.2	Pearson Correlation	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	43
X2.3	Pearson Correlation	.780**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	43
X2.4	Pearson Correlation	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	43

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Reliability

### Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	4

**Correlations**

		Y
Y1	Pearson Correlation	.526**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	43
Y2	Pearson Correlation	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	43
Y3	Pearson Correlation	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	43
Y4	Pearson Correlation	.402**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	43
Y5	Pearson Correlation	.462**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	43
Y6	Pearson Correlation	.629**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	43
Y7	Pearson Correlation	.522**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	43
Y8	Pearson Correlation	.457**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	43
Y9	Pearson Correlation	.409**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	43
Y10	Pearson Correlation	.498**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	43
Y11	Pearson Correlation	.531**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	43
Y12	Pearson Correlation	.516**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	43
Y13	Pearson Correlation	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	43
Y14	Pearson Correlation	.509**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	43

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

**Reliability**



**Warnings**

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

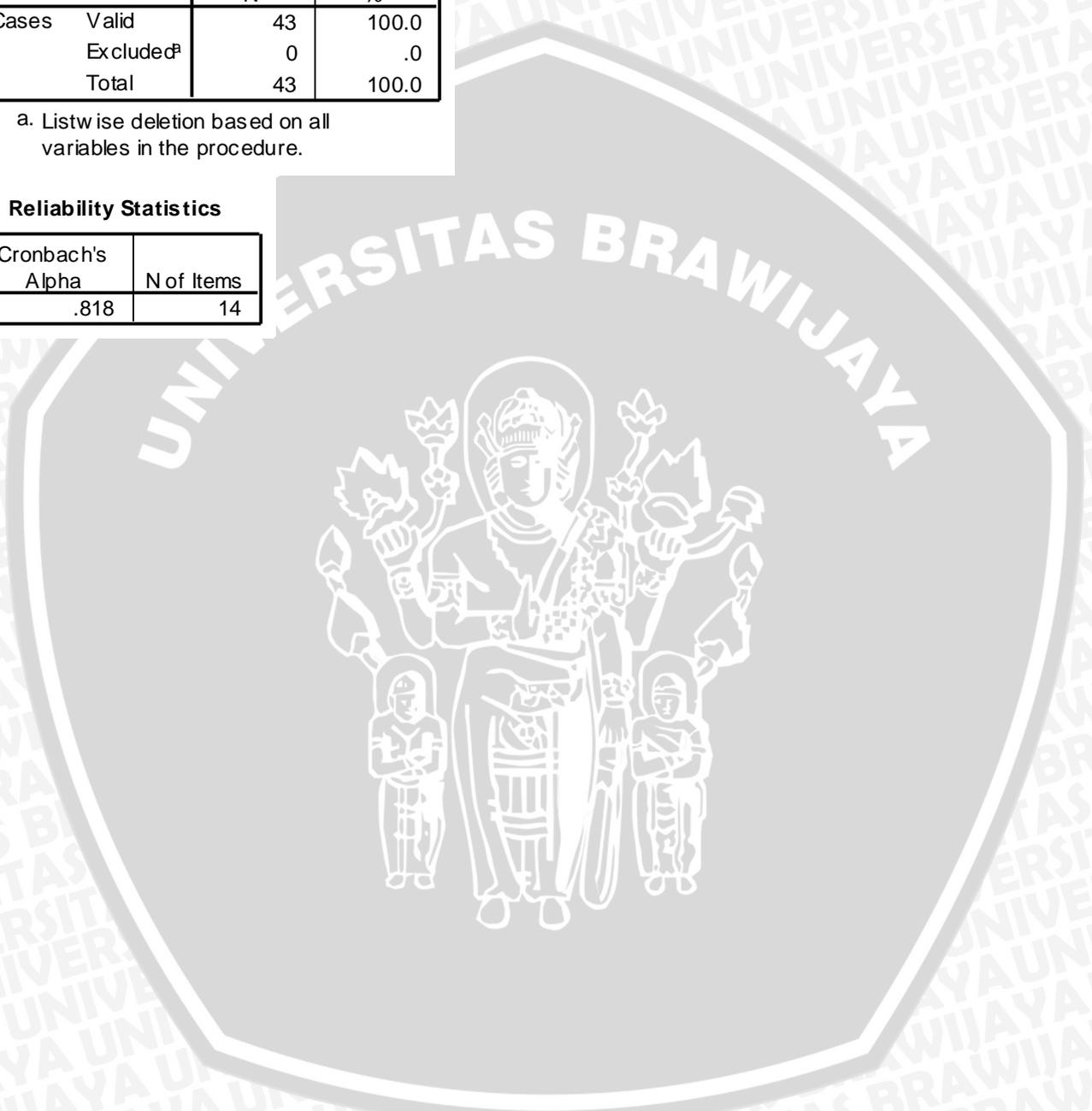
**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	43	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.818	14



## Lampiran 4. Analisis Regresi Linier Berganda

### Regression

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	60.0233	4.00291	43
X1	16.8140	1.53151	43
X2	16.5581	1.45246	43

#### Correlations

		Y	X1	X2
Pearson Correlation	Y	1.000	.696	.698
	X1	.696	1.000	.808
	X2	.698	.808	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000
	X1	.000	.	.000
	X2	.000	.000	.
N	Y	43	43	43
	X1	43	43	43
	X2	43	43	43

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 <sup>a</sup>	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Y

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.733 <sup>a</sup>	.537	.514	2.78975

- a. Predictors: (Constant), X2, X1  
b. Dependent Variable: Y

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	361.669	2	180.834	23.235	.000 <sup>a</sup>
	Residual	311.308	40	7.783		
	Total	672.977	42			

- a. Predictors: (Constant), X2, X1  
b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.478	5.093		5.003	.000
	X1	.994	.477	.380	2.084	.044
	X2	1.077	.503	.391	2.143	.038

a. Dependent Variable: Y

