PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KEMAMPUAN DAN KUALITAS PELAYANAN

(Studi Pada Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang – Jawa Timur)

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

> REZHA WIDIAS PRATAMA NIM. 0710320139



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2011

MOTTO

Segala hal memiliki keajaiban, termasuk kegelapan dan

kesunyian, dan aku belajar bahwa bagaimanapun

keadaanku, pasti ada kepuasan di dalamnya.

(Helen Keller)

Jangan pikirkan kegagalan saat ini. Pikirkanlah

keberhasilan di hari menjelang. Kejayaan akan kau raih

bila kau tekun dan akan kau raih bahagia dalam

melampaui berbagai rintangan.

(Helen Keller)









KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI (FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCE)

Jl. Mayjen Haryono No.163 Malang 65145; Telp. (0341) 553737, 568914, 558226 Fax. (0341) 558227; Website: fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

Program Studi: •S1 Adm. Publik •S1 Adm. Bisnis •DIII Kesekretariatan •DIII Pariwisata •Magister Ilmu Administrasi Publik & Bisnis, dan • S3 Ilmu Administrasi

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kualitas Pelayanan

(Studi Pada Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Cabang Malang - Jawa Timur)

Disusun oleh : Rezha Widias Pratama

NIM : 0710320139

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, Mei 2011

Komisi Pembimbing

Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME.

NIP.19450408 197302 1 002

Ketua

Dr. Hamidah Nayati Utami, S.Sos, M.Si

NIP.19721117 199802 2 001

BRAWIJAYA

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi niversitas Brawijaya, pada:

ari

: Senin

anggal

: 13 Juni 2011

ım

: 10.00 WIB

kripsi atas nama

: Rezha Widias Pratama

ıdul

: Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kualitas Pelayanan

(Studi pada Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Cabang Malang-Jawa Timur).

Dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

etua

di.

rof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME. NIP.19450408 197302 1 002

Anggota

Dr. Hamidah Nayati Utami, S.Sos,M.Si NIP.19721117 199802 2 001

nggota

<u>r. Djambur Hamid, DIP. BUS, M.Si</u> NIP. 19481110 198010 1 001 Anggota

Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si NIP. 19530810 198103 2 012

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

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

Apabila ternyata di dalam 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. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70)

Malang, Mei 2011

Mahasiswa



Nama: Rezha Widias Pratama

NIM : 0710320139

BRAWIJAYA

RINGKASAN

Rezha Widias Pratama, 2011, **Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kualitas Pelayanan** (Studi pada Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang-Jawa Timur), Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME, Dr. Hamidah Nayati Utami, S.Sos, M.Si, 134 Hal + xviii

Pengembangan karyawan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Salah satu bentuk pengembangan karyawan adalah melalui program pelatihan (training). Dalam penelitian ini, konsep pelatihan terdiri dari on the job training dan off the job training yang mempengaruhi kemampuan kerja karyawan dan akan berdampak pada kualitas pelayanan prima. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara on the job training terhadap kemampuan kerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara off the job training terhadap kemampuan kerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara off the job training terhadap kemampuan kerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara off the job training terhadap terhadap kualitas pelayanan prima, serta untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara kemampuan kerja karyawan terhadap kualitas pelayanan prima.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Penelitian dilakukan kepada karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang-Jawa Timur. Pada penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *Non Probabilitas* yaitu teknik sampling sensus atau jenuh dengan keseluruhan jumlah populasi yang diambil sebagai sampel yaitu sebanyak 49 orang. Instrumen penelitian yang digunakan adalah daftar kuisioner, pedoman wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *on the job training* (X_1) dan *off the job training* (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan (X_3) dengan nilai Beta (β) masing-masing 0,636 dan 0,310. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *on the job training* (X_1) , *off the job training* (X_2) dan kemampuan kerja karyawan (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan prima (X_4) dengan nilai Beta (β) masing-masing 0,193 , 0,172 dan 0,658.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah *on the job training* berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan, *on the job training* berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan prima, *off the job training* berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan, *off the job training* berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan prima dan kemampuan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan prima. Saran yang diajukan adalah pengikutsertaan program pelatihan terhadap karyawan yang akan dapat meningkatkan kemampuan dalam rangka memberikan kualitas pelayanan yang prima terhadap setiap pelanggan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan berkat dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kualitas Pelayanan (Studi pada Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang-Jawa Timur)".

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat :

- 1. Bapak Prof. Dr. Ir. Yogi Sugito selaku Rektor Universitas Brawijaya Malang.
- Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- 3. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, DEA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- 4. Bapak Dr. Rustam Hidayat, M.Si selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- 5. Bapak Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME selaku Dosen Pembimbing Skripsi I yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan skripsi.
- Ibu Dr. Hamidah Nayati Utami, S.Sos, M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi
 II sekaligus Dosen Pembimbing Akademik yang telah meluangkan waktu

- untuk membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan skripsi serta mengarahkan penulis selama menempuh studi pada Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- 7. Bapak/Ibu Dosen Pengajar dan semua civitas akademik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- 8. Keluarga Besar Perpustakaan Pusat Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan segala fasilitas belajar.
- 9. Bapak Subandi SE selaku Kepala Cabang PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang-Jawa Timur yang telah memberikan ijin penelitian.
- 10. Bapak Karji, selaku *General Branch Administration* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang-Jawa Timur yang telah membantu selama proses penelitian.
- 11. Ibu Etty Oktaningrum S.Si selaku *Loan Service Staff* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang-Jawa Timur yang telah membantu selama proses penelitian.
- 12. Seluruh karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang-Jawa Timur yang telah membantu selama proses penelitian.
- 13. Papa, Mama, Adik tercinta beserta seluruh Keluarga Besar di Bali untuk kasih sayang dan semua dukungannya.
- 14. Eyang dan seluruh Keluarga Besar di Kediri untuk kasih sayang, motivasi dan semua dukungannya.
- 15. Rizkya Yudhana Putri dan seluruh Keluarga Besar Bapak Sugiyanto yang telah memberikan pelajaran dan semangat tiada henti.

- 16. *Putink Bliunk Family* untuk semua canda tawa, tangis dan semua kenangan akan indahnya persaudaraan.
- 17. E-Class Bussiness 2007 dan Gemlontank untuk dukungan, semangat dan keringatnya.
- 18. Seluruh teman-teman angkatan 2007 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang untuk dukungannya.
- 19. Tante Ida dan seluruh Keluarga Panili 4 atas semangat dan segenap dukungannya.
- 20. Teman-teman di Joyopranoto 603 A untuk semua canda tawanya.
- 21. Gazu Community untuk semua canda tawanya.
- 22. Semua pihak-pihak yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan skripsi serta mendukung penulis untuk menyelesaikan kuliah di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang tidak tersebut.

Dengan keterbatasan pengetahuan dan kemampuan yang penulis miliki, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan atas saran dan kritik yang sifatnya membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 31 Mei 2011

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

MOTTC)		
HALAM	IAN	PERSEMBAHAN	
TANDA	PE	RSETUJUAN SKRIPSI	
TANDA	PE	NGESAHAN SKRIPSI	
PERNY.	ATA	AAN ORISINALITAS SKRIPSI	
RINGKA	ASA	N	viii
KATA F	PEN	GANTARi	X
DAFTA	R IS	I	xii
DAFTA	R G.	AMBAR	ΚV
DAFTA	R T	I	vi
DAFTA	R L	AMPIRAN	kvii
BAB I		ENDAHULUAN	
	A.	Latar Belakang	1
	B.	Latar Belakang	6
	C.	Tujuan Penelitian	7
	D.	Kontribusi Penelitian	7
		Sistematika Pembahasan	
BAB II	K	AJIAN PUSTAKA	
	A.	Penelitian Terdahulu	10
	B.	Pelatihan	12
		1. Pengertian Pelatihan	12
		2. Perbedaan antara Pelatihan dengan Pendidikan	
		 Tujuan Pelatihan	15
		4. Pentingnya Pelatihan	17
		5. Unsur-unsur Pelatihan	19
		6 Manfaat Pelatihan	20
		7. Metode Pelatihan	22
		a. On The Job Training	22
		b. Off The Job Training	24
	C.	Kemampuan	26
		1. Pengertian Kemampuan	26
		2. Macam-macam Kemampuan	27
		3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemampuan	
		a. Kemampuan Intelektual	28
		b. Kemampuan Keterampilan	30
		c. Kemampuan Sikap	
	D.	Kualitas Pelayanan	
		1. Pengertian Kualitas	
		2. Pengertian Pelayanan	3
		3. Pengertian Kualitas Pelayanan	3

	E.	rengarun retatinan ternadap Kemampuan	
	11	dan Kualitas Pelayanan	36
	F.	Konsep dan Hipotesis	
		1. Konsep	38
		2. Hipotesis	39
BAB II	I M	ETODE PENELITIAN	
Kel		Jenis Penelitian	41
		Lokasi Penelitian	
		Variabel dan Pengukuran	
		1. Konsep	
		2. Variabel	43
		3. Definisi Operasional	44
		4. Skala Pengukuran	48
	D.	 Definisi Operasional	50
		1. Populasi	50
		2. Sampel	
	E.	Teknik Pengumpulan Data	52
		1. Sumber Data	52
		2. Metode Pengumpulan Data	52
		3. Instrumen Penelitian	53
	F.	Teknik Analisis Data	54
		1. Analisis Deskriptif	55
		2. Analisis Jalur	
	G.	Uji Validitas dan Reliabilitas	58
		1. Uji Validitas	58
		2. Uji Reliabilitas	61
		· 文学 1720	
BAB IV		ASIL DAN PEMBAHASAN	
	A.	Gambaran Umum Perusahaan	64
		1. Sejarah Terbentuknya PT. Bank Tabungan Negara	
		(Persero) Tbk. Cabang Malang	64
		2. Logo PT. Bank Tabungan Negara (Persero)	
		Tbk. Cabang Malang	72
		3. Visi dan Misi PT. Bank Tabungan Negara (Persero)	
		Tbk. Cabang Malang	
		a. Visi	
		b. Misi	73
		4. Motto PT. Bank Tabungan Negara (Persero)	
		Tbk. Cabang Malang	
		5. Budaya Kerja PT. Bank Tabungan Negara (Persero)	
		Tbk. Cabang Malang	74
		6. Struktur Organisasi PT. Bank Tabungan Negara	
		(Persero) Tbk. Cabang Malang	76
		7. Tugas dan Wewenang Jabatan PT. Bank	70
		Tahungan Negara (Persero) Thk Cahang Malang	78

	8. Produk dan Jasa PT. Bank Tabungan Negara	
	(Persero) Tbk. Cabang Malang	86
	a. Produk Dana	86
	b. Produk Kredit	93
	c. Jasa dan Layanan	98
	9. Prestasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk	102
	B. Karakteristik Responden	
	1. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin	
	2. Karakteristik Responden Menurut Umur	105
	3. Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan	106
	4. Karakteristik Responden Menurut Unit Kerja/Divisi	106
	5. Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja	107
	6. Karakteristik Responden Menurut Jumlah Mengikuti	
	Pelatihan	107
	C. Analisis dan Interpretasi Data	108
	1. Analisis deskripsi variabel-variabel penelitian	108
	a. On The Job Training (X ₁)	
	b. Off The Job Training (X ₂)	109
	c. Kemampuan Kerja Karyawan (X ₃)	111
	d. Kualitas Pelayanan Prima (X ₄)	
	2. Hasil Analisis Jalur (Path Analisys)	119
	a. Pengembangan Model Teoritis	119
	b. Perhitungan Koefisien Jalur	120
	1) Pengaruh Langsung On The Job Training (X ₁)	
	dan Off The Job Training (X2) terhadap	
	Kemampuan Kerja Karyawan (X ₃)	121
	2) Pengaruh Langsung On The Job Training (X ₁),	
	Off The Job Training (X2), Kemampuan	
	Kerja Karyawan (X ₃) terhadap Kualitas Pelayanan	
	Prima (X ₄)	122
	3. Interpretasi <i>Path</i>	123
]	D. Pembahasan	128
	ENUTUP	
	A. Kesimpulan	
JAK V	B. Saran	133

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hal.
1.	Gambar 2.1 Model Konsep	39
2.	Gambar 2.2 Model Hipotesis	40
3.	Gambar 3.1 Diagram Analisis Jalur	57
4.	Gambar 4.1 Logo Bank Tabungan Negara	72
5.	Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang	
6.	Gambar 4.3 Diagram Jalur dari Model Teoritis Penelitian	120
7.	Gambar 4.4 Hasil Analisis Jalur (Path) Secara Keseluruhan	123



DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal.
1.	Tabel 2.1 Perbedaan antara Pendidikan dengan Pelatihan	
2.	Tabel 2.2 Dimensi Kemampuan Intelektual	
3.	Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator dan Item penelitian	
4.	Tabel 3.2 Skala Pengukuran	49
5.	Tabel 3.3 Populasi dan Sampel	51
6.	Tabel 3.4 Validitas Item-item Variabel On the job training	59
7.	Tabel 3.5 Validitas Item-item Variabel Off the job training	60
8.	Tabel 3.6 Validitas Item-item Variabel Kemampuan Kerja Karyawan	60
9.	Tabel 3.7 Validitas Item-item Variabel Kualitas Pelayanan Prima	
10.	O. Tabel 3.8 Kriteria Indeks Koefisien Reliabilitas	
11.	1. Tabel 3.9 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	
12.	Tabel 4.1 Prestasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.	102
	Periode Tahun 2009	
13.	Tabel 4.2 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin	105
14.	Tabel 4.3 Karakteristik Responden Menurut Umur	
15.	Tabel 4.4 Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan	
16.	5. Tabel 4.5 Karakteristik Responden Menurut Unit Kerja/Divisi	
17.	Tabel 4.6 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja	107
18.	Tabel 4.7 Karakteristik Responden Menurut Jumlah Mengikuti	107
	Pelatihan	

No.	Judul	Hal.
19.	Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Item Banyaknya Jabatan yang Pernah	108
	Diduduki Selama Menjadi Karyawan (X _{1.1})	BR
20.	Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Item Lamanya Pekerjaan yang Pernah	107
	Dijalani –	
	Selama Menjadi Karyawan (X _{1.2})	
21.	Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Banyaknya Pelatihan yang Pernah	109
	Diikuti Selama Menjadi Karyawan (X _{2·1})	1
22.	Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Jangka Waktu untuk masing-masing	110
	Pelatihan yang Pernah Diikuti Selama Menjadi Karyawan (X _{2·1})	
23.	Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Item-item Kemampuan Kerja	111
	Karyawan (X ₃)	
24.	Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Item-item Kualitas Pelayanan Prima	114
	(X_4)	
25.	Tabel 4.14 Hasil Analisis Path On The Job Training (X ₁) dan Off	121
	The Job Training (X ₂) terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (X ₃)	
26.	Tabel 4.15 Hasil Analisis Path On The Job Training (X ₁), Off The	122
	Job Training (X ₂) dan Kemampuan Kerja Karyawan (X ₂) terhadap	
	Kualitas Pelayanan Prima (X ₄)	
27.	Tabel 4.16 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung	126
28.	Tabel 4.17 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	126
29.	Tabel 4.17 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Simultan	127

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	
1.	Kuisioner	
2.	Pedoman Wawancara	
3.	Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden	
4.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	
5.	Uji Validitas dan Reliabilitas	
6.	Hasil Analisis Path Persamaan Pertama	
7.	Hasil Analisis Path Persamaan Kedua	
8.	Rekapitulasi Jawaban Responden	



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dewasa ini perusahaan-perusahaan menghadapi banyak tantangan dalam manajemen sumber daya manusia. Salah satu penyebabnya adalah kemajuan teknologi dan komunikasi yang telah membawa perubahan yang signifikan dalam penerapan keseharian dalam organisasi. Hal tersebut tentunya akan mengubah cara perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, mengubah perilaku, preferensi dan tuntutan konsumen. Menurut Taufik (1999) dalam Manik (2008:1), struktur persaingan pun akan berubah menjadi lebih kompetitif, dan hanya akan dimenangkan oleh perusahaan yang mempunyai daya saing tinggi serta berkelanjutan (*speed, innovation and sustainable*). Oleh karena itu manusia di dalam berbagai aktivitas perusahaan mempunyai peranan yang sangat penting.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan dan kerja. Satu-satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa dan karsa. Betapapun majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Betapapun bagusnya tujuan perusahaan dan rencana organisasi, agaknya hanya akan sia-sia belaka jika unsur sumber daya manusianya tidak diperhatikan apalagi jika ditelantarkan (Gomez, 1995:2).

Pentingnya program pengembangan karyawan akhirnya menjadi sebuah keharusan dan kebutuhan bagi sebuah perusahaan yang ingin meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan pengalaman karyawannya di semua level organisasi. Perusahaan haruslah mampu mengidentifikasi kebutuhan organisasi, individu, model dan jenis pengembangan, serta departemen/level yang akan dikembangkan kepada karyawan agar dapat disesuaikan dengan tujuan yang ingin

dicapai sehingga membuka peluang terjadinya alih keterampilan, pengetahuan dan pengalaman untuk pekerjaan yang lebih baik di masa yang akan datang. Dengan kemampuan dan keterampilan yang tinggi secara teknis seorang karyawan akan dapat menguasai mekanisme kerja dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang tersedia secara efektif dan efisien.

Peningkatan kemampuan dan kinerja karyawan pada sebuah organisasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satu diantaranya adalah melalui partisipasi dalam kegiatan pelatihan yang akan dibahas dalam penelitian ini. Menurut Moehyi dkk. (2005:67), pelatihan adalah usaha-usaha terencana dalam memfasilitasi pembelajaran karyawan untuk meningkatkan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Pelatihan sebenarnya melibatkan lebih dari sekedar pembelajaran. Pelatihan mencakup pembelajaran untuk melakukan sesuatu, dan jika itu berhasil maka hasilnya akan terlihat dalam melakukan sesuatu secara berbeda. Menurut Mathis dan Jackson (2002:5), bahwa pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

Robbins (1998:82) mengemukakan bahwa kemampuan (ability) adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Baik buruknya kemampuan karyawan tercermin dari hasil kerjanya baik dari segi kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu kerja. Dalam hal ini kemampuan karyawan akan dapat menghasilkan kualitas pelayanan yang baik atau prima terhadap konsumen.

Handoko (1987:110), mengemukakan bahwa ada dua kategori pokok program pelatihan yaitu: On the job training dan Off the job training. On the job

training merupakan pelatihan yang dilakukan di tempat kerja. Di sini karyawan diberikan pelatihan tentang pekerjaan dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman. On the job training biasanya efektif dalam pekerjaan yang membutuhkan keahlian. Bentuknya seperti penggunaan tools yang biasanya digunakan, peralatan, dokumen dan materi yang akan digunakan ketika dilatih secara penuh yang dekat dengan kehidupan normal pekerjaan. Sedangkan Off the job training merupakan pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja. Bentuk pelatihan ini biasanya dilakukan apabila banyak karyawan yang harus dilatih secara cepat seperti halnya penguasaan dalam pekerjaan, disamping itu karena ada pelatihan dalam bentuk pekerjaan yang tidak bisa dilakukan karena membutuhkan biaya yang sangat mahal. Off the job training akan lebih mudah dalam penerapan ide dan konsep. Berbagai metode training diberikan untuk mengembangkan kecerdasan artificial berkembang baik dalam penerapannya

Salah satu jenis perusahaan yang melakukan program pelatihan kepada karyawannya adalah bank. Hal ini dilakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan serta kinerja dari karyawan bank sehingga dapat memberikan pelayanan dengan kualitas yang prima bagi para nasabahnya. Bagi perusahaan, khususnya PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang, pemberian pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam rangka memberikan pelayanan yang memuaskan bagi nasabah dan memberikan informasi yang dibutuhkan sehingga membantu kelancaran aktivitas perbankan.

Pelatihan diperlukan setiap saat, baik bagi karyawan baru, maupun bagi karyawan yang telah lama berada dalam PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang. Dalam hal ini penerapan pelatihan yang dilakukan bagi

karyawan baru mencakup antara lain pengenalan tentang pengisian cek, bilyet, giro dan slip transaksi. Program pelatihan lainnya berupa bagaimana karyawan mempunyai penampilan yang baik dengan etiket dan bahasa yang sopan dalam melayani nasabah. Sedangkan bagi karyawan lama, pelatihan dilakukan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja, perbaikan serta peningkatan produktivitas, reorientasi terhadap pekerjaan yang telah lama tidak dilakukan serta persiapan dalam rangka pengembangan diri dan promosi jabatan. Pelatihan-pelatihan ini rutin dilakukan sehingga diharapkan kemampuan karyawan, baik kemampuan keterampilan, kemampuan intelektual maupun kemampuan sikap dalam menghasilkan prestasi kerja dapat ditingkatkan dan menjadi prioritas utama untuk melayani nasabah dalam usaha meningkatkan kualitas pelayanan.

Dalam rangka untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kemampuan karyawan dan kualitas pelayanan, peneliti memilih PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang sebagai obyek penelitian. Pemilihan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang sebagai obyek penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pertama, karena PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang merupakan salah satu bank yang ada di kota Malang yang bergerak di bidang penyaluran jasa perkreditan sehingga dibutuhkan pelatihan di setiap unit bagian untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan yang baik terhadap setiap nasabahnya. Kedua, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang secara rutin selalu menyelenggarakan program pelatihan dengan tujuan untuk menyiapkan tenaga kerja yang terampil pada pekerjaannya dan pada akhirnya nanti para

tenaga kerja diharapkan dapat meningkatkan kemampuan sehingga dapat memberikan kualitas pelayanan yang prima terhadap setiap nasabah PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang.

Persaingan yang kompetitif dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para nasabah menuntut bagi pihak bank untuk memberikan kualitas pelayanan prima terutama dari segi pemenuhan kebutuhan nasabah. Dengan mengetahui perilaku nasabah suatu bank terus meningkatkan kinerja pelayanannya agar semakin baik. Kualitas pelayanan yang baik dapat meningkatkan perilaku nasabah yang menguntungkan dan mengurangi perilaku nasabah yang tidak menguntungkan. Menurut Tjiptono (2005:54), kualitas memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan pelanggan. Kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan hubungan yang kuat dengan perusahaan. Apabila kualitas pelayanan perusahaan dihubungkan dengan mempertahankan kosumen, maka pengaruhnya dapat diketahui dari perilaku konsumennya, kecenderungan perilaku konsumen dapat dilihat sebagai indikator yang menandakan apakah konsumen tersebut akan tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan tersebut.

Pentingnya pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kemampuan karyawan untuk selalu memberikan pelayanan yang berkualitas prima kepada para konsumennya, merupakan latar belakang bagi penulis untuk melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kualitas Pelayanan" (Studi pada Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang-Jawa Timur).

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian masalah di atas dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

- 1. Adakah pengaruh yang signifikan antara on the job training terhadap kemampuan kerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang?
- 2. Adakah pengaruh yang signifikan antara on the job training terhadap kualitas pelayanan prima pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang?
- 3. Adakah pengaruh yang signifikan antara *off the job training* terhadap kemampuan kerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang?
- 4. Adakah pengaruh yang signifikan antara *off the job training* terhadap kualitas pelayanan prima pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang?
- 5. Adakah pengaruh yang signifikan antara kemampuan kerja karyawan terhadap kualitas pelayanan prima PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

 Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara on the job training terhadap kemampuan kerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang.

- 2. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara *on the job training* terhadap kualitas pelayanan prima pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang.
- 3. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara *off the job training* terhadap kemampuan kerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang.
- 4. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara *off the job training* terhadap kualitas pelayanan prima pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang.
- 5. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara kemampuan kerja karyawan terhadap kualitas pelayanan prima pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang.

D. Kontribusi Penelitian

1. Aspek Praktis

Sebagai masukan bagi perusahaan tentang pengaruh pelaksanaan program pelatihan terhadap kemampuan karyawan dan kualitas pelayanan, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pelaksanaan program selanjutnya.

2. Aspek Teoritis

Sebagai sumber informasi dan bahan pertimbangan atau pedoman untuk penelitian selanjutnya.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran secara jelas mengenai penulisan skripsi ini, penulis memberikan gambaran secara singkat mengenai sistematika pembahasan :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini dijelaskan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini dijelaskan mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pelatihan, kemampuan serta kualitas pelayanan dan teori-teori yang mendukung penelitian, yaitu menerangkan tentang: pengertian pelatihan, perbedaan antara pelatihan dengan pendidikan, tujuan pelatihan, pentingnya pelatihan, unsur-unsur pelatihan, manfaat pelatihan dan metode-metode pelatihan karyawan berupa *on the job training* dan *off the job training*. Kemudian tentang kemampuan yang mengulas tentang pengertian kemampuan, macammacam kemampuan, faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan yang mencakup kemampuan intelektual, kemampuan keterampilan dan kemampuan sikap. Dilanjutkan dengan kualitas pelayanan yang berisikan tentang pengertian dari kualitas, pengertian pelayanan, serta pengertian dari kualitas pelayanan. Kemudian uraian tentang pengaruh antara pelatihan terhadap kemampuan dan kualitas pelayanan, serta tentang model konsep dan hipotesa penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan mengenai metode yang akan digunakan dalam penelitian yang mencakup jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel dan pengukuran, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan terakhir tentang uji validitas dan reliabilitas.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum perusahaan, penyajian data, pemecahan masalah yang telah diidentifikasi serta analisis data yang dipakai yang berhubungan dengan analisis pengaruh pelatihan terhadap kemampuan dan kualitas pelayanan.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini penulis menarik kesimpulan dari hasil penelitian serta memberikan saran-saran yang dianggap perlu dengan harapan dapat membantu dalam pemecahan permasalahan yang sama.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pelatihan, kemampuan dan kualitas pelayanan, antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2005) dengan judul "Pengaruh Pelatihan terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Warisan Eurindo, Banyuwangi)". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar hubungan dan pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan. Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah eksplanatori, dengan menggunakan empat variabel bebas, yaitu tenaga pelatih, metode pelatihan, materi pelatihan dan media pelatihan, serta variabel terikat yaitu tingkat prestasi kerja karyawan. Sebagai sampelnya adalah karyawan PT. Warisan Eurindo, Banyuwangi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Simple Random Sampling dan diperoleh sebanyak 77 karyawan sebagai respondennya. Instrumen untuk pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan kuisioner. Sedangkan analisis data yang dipergunakan adalah statistik deskriptif, korelasi linier berganda, regresi linier berganda, dan koefisien regresi parsial. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa ada hubungan dengan tingkat keeratan yang kuat antara variabel tenaga pelatih, metode pelatihan, materi pelatihan dan media pelatihan terhadap tingkat prestasi kerja karyawan yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi (Multiple R) sebesar 0,778. Selain itu juga terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel tenaga pelatih, metode pelatihan, materi pelatihan dan media pelatihan terhadap tingkat prestasi kerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai F hitung sebesar 27,542 dengan probabilitas 0,000 dengan kontribusi 58,3%. Dalam penelitian ini diketahui pula bahwa variabel tenaga pelatih merupakan variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap tingkat prestasi kerja karyawan dengan t hitungnya sebesar 6,293 dan koefisien regresi sebesar 0,763. Hasil tesebut menunjukkan bahwa variabel tenaga pelatih dalam pelatihan menjadi variabel yang lebih dipertimbangkan oleh karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja daripada variabel-variabel lainnya yaitu metode pelatihan, materi pelatihan dan media pelatihan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Adisti (2006) dengan judul "Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang)". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara banyaknya pelatihan dan lamanya pelatihan terhadap kemampuan kerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara banyaknya pelatihan dan kemampuan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan, serta untuk mengetahui pengaruh yang signifikan lamanya pelatihan dan kemampuan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah Explanatory Research. Penelitian dilakukan pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang dengan sampel sebanyak 73 orang pegawai negeri sipil/pegawai tetap. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik Proportional Stratified Random Sampling. Instrumen penelitian menggunakan kuisioner dan pedoman wawancara. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis

deskriptif, uji asumsi klasik dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja karyawan (X₃) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap banyaknya pelatihan (X₁) dan lamanya pelatihan (X₂) dengan nilai Beta (β) sebesar 0,527 dan 0,333 dimana banyaknya pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan. Sedangkan banyaknya pelatihan (X₁), lamanya pelatihan (X₂) dan kemampuan kerja karyawan (X₃) terhadap kinerja karyawan (X_4) menunjukkan nilai Beta (β) sebesar 0,262 (X_1) , 0,250 (X_2) , 0,498 (X₃). Sehingga hasil dari analisis tersebut dapat diketahui bahwa banyaknya pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

B. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Dalam peningkatan, pengembangan dan pembentukan tenaga kerja dapat dilakukan melalui upaya pembinaan, pendidikan dan pelatihan. Ketiga upaya ini saling terkait, namun pelatihan pada hakikatnya mengandung unsur-unsur pembinaan dan pendidikan. Menurut Moehyi dkk. (2005:67), pelatihan adalah usaha-usaha terencana dalam memfasilitasi pembelajaran karyawan untuk meningkatkan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Gomez (2003:197) mengemukakan bahwa pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performance pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Sementara itu Panggabean (2002:41) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanaakan pekerjaan sekarang. Sedangkan pelatihan menurut Dessler (1997:263) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pendapat lain tentang pelatihan dikemukakan oleh Sikula dalam Mangkunegara (2003:50), sebagai berikut:

"Training is short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non-managerial personal learns technical knowledge and skills for a definite purpose. Development, in reference to staffing and personal matter, is a long—term educational process utilizing a systematic and organized procedur by which managerial personal learn conceptual and theoritical knowledge for general purposes".

Berdasarkan pendapat Sikula tersebut dapat dikemukakan bahwa pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pendapat senada juga dikemukan oleh Mathis dan Jackson (2002:5) bahwa pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Hamalik (2005:10) pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi.

Lain halnya dengan definisi pelatihan (training) menurut wikipedia (2001), Training merupakan kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kompetensi sebagai hasil dari pengajaran vocational dan latihan keahlian dan pengetahuan yang berhubungan dengan penggunan keahlian yang spesifik.

Dahulu bentuknya berupa magang seperti yang dilakukan dalam kampus teknik
dan politeknik. Namun sekarang lebih diartikan sebagai pengembangan
professional.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan kemampuan dan keterampilan tertentu yang dibutuhkan untuk melaksanaakan pekerjaan sekarang. Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai nonmanajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi untuk membantu mencapai tujuan organisasi itu sendiri.

2. Perbedaan antara Pelatihan dengan Pendidikan

Menurut Manik (2008:14), apabila kita berbicara mengenai perbedaan antara pelatihan dan pendidikan, maka kita akan menemukan hal-hal yang mendasar dan utama, yaitu :

a. Waktu

Pelatihan : dalam waktu singkat

Pendidikan : dalam jangka waktu yang lama

b. Bidang kajian

Pelatihan : spesifik Pendidikan : lebih luas

c. Tujuan

Pelatihan : meningkatkan kinerja dan kemampuan tertentu yang

langsung diterapkan dalam pekerjaan.

Pendidikan: lebih umum dan menyeluruh

Sedangkan menurut Soekidjo Notoadmojo (2009:16), perbedaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi, secara teori dapat dikenal dari halhal sebagai berikut:

Tabel 2.1 Perbedaan antara Pendidikan dengan Pelatihan

No	Perbedaan	Pendidikan	Pelatihan
1.	Pengembangan kemampuan	Menyeluruh (overall)	Mengkhusus (spesific)
2.	Area kemampuan	Kognitif, afektif	Psikomotor (psychomotor)
3.	Jangka waktu pelaksanaan	Panjang (long term)	Pendek (short term)
4.	Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5.	Penekanan penggunaan metode belajar mengajar	Konvesional (conventional)	Inovatif (inconventional)
6.	Penghargaan akhir proses	Gelar (degree)	Sertifikat (non- degree)

Sumber: Soekidjo Notoadmojo (2009:16)

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa, perbedaan antara pelatihan dengan pendidikan dapat dilihat dari beberapa hal yang mendasar. Dari segi jangka waktu pelaksanaan, pelatihan akan memakan waktu yang relatif lebih singkat daripada pendidikan yang cenderung memakan waktu lebih lama. Hal ini disebabkan oleh pengembangan kemampuan pendidikan yang lebih menyeluruh, sedangkan pelatihan lebih mengkhusus. Materi yang diberikan dalam pendidikan lebih umum dengan penekanan penggunaan metode belajar-mengajar yang konvensional, sedangkan pada pelatihan materi yang diberikan lebih megkhusus dengan penggunaan metode balajar-mengajar yang lebih inovatif. Penghargaan yang diberikan dalam pendidikan berupa gelar, sedangkan pada pelatihan berupa sertifikat.

3. Tujuan Pelatihan

Menurut (Handoko, 1987:103), tujuan dari pelatihan adalah sebagai berikut :

Ada dua tujuan utama dari pelatihan dan pengembangan karyawan. Pertama, pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup gap antara kecakapan atau

kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja yang telah ditetapkan

Sedangkan menurut Moekijat (1991:38), tujuan umum pelatihan adalah :

- a. Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif,
- b. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional, dan
- c. Untuk mengembangkan sikap sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan manajemen (pimpinan).

Menurut Simmamora (2004:276), tujuan-tujuan pelatihan pada intinya dapat

dikelompokkan ke dalam tujuh bidang:

- a. Memperbaiki kinerja.
 - Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan. Kendatipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang tidak efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini.
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
 - Melalui pelatihan, pelatih (trainer) memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif.
- c. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.
 - Seorang karyawan baru acapkali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "job competent", yaitu mampu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.
- d. Membantu memecahkan masalah operasional.
 - Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya : kelangkaan sumber daya finansial dan sumber daya teknologis manusia (human technological resources), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologis.
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi Salah satu cara untuk menarik, menahan dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematik. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumber daya manusia untuk promosi dari dalam. Pelatihan adalah unsur kunci dalam sisitem pengembangan karir.
- f. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
 Selama beberapa hari pertama di pekerjaan, karyawan baru membentuk kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi kesan yang menyenangkan sampai yang tidak menyenangkan dan dapat mempengaruhi

kepuasan kerja dan keseluruhan produktivitas karyawan. Karena alasan inilah beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para karyawan baru terhadap organisasi dan pekerjaan secara benar.

g. Memenuhi kebutuhan tumbuh pribadi Misalnya, sebagian besar manajer adalah berorientasi pencapaian dan membutukan tantangan baru di pekerjaannya.

Menurut Mangkunegara (2003:52), bahwa tujuan pelatihan dan pengembangan antara lain :

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Meningkatkan kualitas kerja.
- d. Meningkatkan ketepatan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- h. Mengindarkan keusangan (obsolescence).
- i. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa tujuan dari diselenggarakannya pelatihan bagi karyawan adalah untuk untuk meningkatkan kemampuan karyawan, baik dari segi keterampilan, pengetahuan maupun sikap. Dengan diselenggarakannya pelatihan bagi karyawan, akan diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja di perusahaan sehingga produktivitas karyawan juga dapat meningkat dalam hal memberikan kualitas pelayanan yang prima bagi para pelanggan.

4. Pentingnya Pelatihan

Menurut Manik (2008:23), dalam pengembangan karyawan MSDM terdapat beberapa alasan mengapa pelatihan harus dilakukan atau menjadi bagian yang sangat penting dari kegiatan manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- a. Pegawai yang baru direkrut perlu memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
- b. Perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja.

Perubahan-perubahan disini meliputi perubahan teknologi baru atau munculnya metode kerja baru, dimana perusahaan secara proaktif harus menyesuaikan keterampilan pegawainya untuk menggunakan teknologi tersebut untuk menghindari keusangan pegawai (employee obsolescence). Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai dan sikap yang berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.

- Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas. Sebagaimana dipahami pada saat ini, daya saing perusahaan tidak dapat lagi hanya mengandalkan aset berupa modal yang dimilki, sebab modal bukan lagi kekuatan daya saing yang langgeng dan sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting untuk meningkatakan daya saing yang langgeng. Selanjutnya dengan meningkatnya kemampuan seseorang, dengan asumsi faktor lain seperti gaji dan lingkungan kerja dimana karyawan berada dalam kondisi yang baik, kamampuan akan dapat meningkatkan produktivitas pegawai.
- d. Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada. Misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintahan, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

Hamalik (2005:32) menyatakan bahwa, penyusunan pogram pelatihan dinilai sangat penting berdasarkan beberapa pertimbangan sebagai berikut :

- a. Pelunya mengorientasikan tenga kerja yang baru. Tenaga kerja yang baru memasuki dunia kerja dalam suatu organisasi, perusahaan ataupun lembaga perlu mengenal dan memahami bidang pekerjaannya.
- b. Perlunya melakukan reorientasi begi tenaga kerja lama yang telah sekian lama tidak melaksanakan pekerjaannya.
- c. Perlunya pelatihan penyegar bagi tenga kerja yang diangkat tanpa persiapan sebelumnya.
- d. Perlunya pelatihan khusus bagi tenaga keja untuk kegiatan tertentu.
- Perlunya pelatihan bagi tenaga kerja yang akan ditugaskan untuk organisasi berhubungan dengan adanya penemuan-penemuan baru, misalnya dalam bidang teknologi.
- Perlunya pelatihan bagi tenaga pengawas.
- g. Pelunya pelatihan bagi tenaga eksekutif (pemimpin).
- h. Perlunya pelatihan bagi tenaga kerja yang bertugas memberikan pelayanan bagi masyarakat.
- Perlunya pelatihan bagi tenaga kerja dalam rangka promosi jabatan.
- j. Perlunya pelatihan bagi tenaga kerja dalam rangka pengembangan diri.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan sangat penting dilakukan, baik bagi karyawan baru maupun bagi karyawan yang telah lama berada dalam perusahaan. Bagi karyawan baru, pada umunya pelatihan dilakukan untuk pengenalan serta pemahaman secara baik dan benar tentang pekerjaan. Bagi karyawan lama, pelatihan dilakukan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja, perbaikan serta peningkatan produktivitas, reorientasi terhadap pekerjaan yang telah lama tidak dilakukan serta persiapan dalam rangka pengembangan diri dan promosi jabatan.

5. Unsur-unsur Pelatihan

Menurut Hamalik (2005:35), program pelatihan meliputi unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Peserta pelatihan
 - Penetapan calon peserta pelatihan erat kaitannya dengan keberhasilan proses pelatihan, yang pada gilirannya menentukan efektivitas pekerjaan. Karena itu perlu dilakukan seleksi yang teliti untuk memperoleh peserta yang baik.
- b. Pelatih (instruktur)
 - Pelatih-pelatih memegang peranan yang penting terhadap kelancaran dan keberhasilan program pelatihan. Itu sebabnya perlu dipilih pelatih yang ahli dan berkualifikasi professional.
- c. Lamanya pelatihan
 - Lamanya pelaksanaan pelatihan berdasarkan pertimbangan tentang:
 - 1) Jumlah dan mutu kemampuan yang hendak dipelajari dalam pelatihan tersebut lebih banyak dan lebih bermutu, kemampuan yang ingin diperoleh mengakibatkan lebih lama diperlukan pelatihan.
 - 2) Kemampuan belajar para peserta dalam mengikuti kegiatan pelatihan. Kelompok peserta yang ternyata kurang mampu belajar tentu memerlukan waktu pelatihan yang lebih lama.
 - 3) Media pengajaran, yang menjadi alat bantu bagi peserta dan pelatih. Media pengajaran yang serasi dan canggih akan membantu kegiatan pelatihan dan dapat mengurangi lamanya pelatihan tersebut.
- d. Bahan pelatihan
 - Bahan pelatihan seyogianya diharapkan secara tertulis agar mudah dipelajari oleh para peserta. Penulisan dalam bentuk buku paket materi pelatihan hendaknya memperhatikan faktor-faktor tujuan pelatihan, tingkatan peserta pelatihan, harapan penyelenggara pelatihan dan lamanya pelatihan.

e. Bentuk pelatihan

Bentuk-bentuk pelatihan yang digunakan untuk mengembangkan kemampuan ketenagaan antara lain :

- 1) Belajar sambil bekerja (Learning on the job).
- 2) Belajar melalui obsevasi (Asisten yang diperbantukan).
- 3) Tugas khusus.
- 4) Kuliah (Lecture).
- 5) Pemecahan masalah (Problem solving).
- 6) Latihan (Coaching).
- 7) Penyuluhan (Counseling).
- 8) Bacaan-bacaan khusus yang direncanakan.
- 9) Kursus study (Study course).
- 10) Konferensi dan Seminar.
- 11) Pengajaran dengan mesin (Teaching machine).
- 12) Permainan bisnis (Bussiness game).
- 13) Kepanitiaan (Committee).
- 14) Team kedua (Second team).
- 15) Dewan Komisaris Yunior (Junior Board of directors).
- 16) Pertemuan-pertemuan khusus.
- 17) Rotasi jabatan.
- 18) Penggunaan jabatan-jabatan strategik.
- 19) Program pengembangan manajemen oleh Perguruan tinggi.
- 20) Satuan-satuan tugas (Task forces).
- 21) Penempatan calon pada cabang-cabang organisasi/lembaga (*Forces system*).
- 22) Disentralisasi struktur organisasi.
- 23) Keanggotaan dalam Asosiasi Profesional.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa lima unsur penting dalam pelatihan antara lain: peserta pelatihan, pelatih (instruktur), lamanya pelatihan yang dilakukan, bahan pelatihan dan bentuk pelatihan. Kelima unsur ini harus disusun secara baik oleh perusahaan agar dapat disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai sehingga membuka peluang terjadinya alih keterampilan, pengetahuan dan pengalaman untuk pekerjaan yang lebih baik di masa yang akan datang.

6. Manfaat Pelatihan

Menurut Simmamora (2004:278), ada beberapa manfaat nyata dari program pelatihan dan pengembangan diantaranya adalah :

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- c. Membentuk sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
- f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Sedangkan menurut Proctor dan Thorton seperti yang dikutip oleh Manullang (1995:84), mengemukakan beberapa manfaat pelatihan antara lain:

- a. Menaikkan rasa puas karyawan.
- b. Pengurangan pemborosan tenaga, biaya dan waktu.
- c. Mengurangi ketidakhadiran dan "turnover" karyawan.
- d. Memperbaiki tingkat penghasilan.
- e. Memperbaiki metode dan system kerja.
- f. Mengurangi biaya lembur.
- g. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin.
- h. Mengurangi keluhan-keluhan karyawan.
- i. Mengurangi kecelakan kerja.
- j. Memperbaiki komunikasi.

Secara lebih rinci Handoko (1987:104), mengemukakan manfaat pelatihan dan pengembangan, baik untuk organisasi maupun untuk pegawai itu sendiri, yaitu pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pelatihan menyiapkan karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa pelatihan mempunyai manfaat baik untuk karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan. Bagi karyawan pelatihan akan dapat meningkatakan kemampuan sehingga akan tercipta kinerja yang berkualitas serta produktivitas yang tinggi. Sedangkan bagi perusahaan atau organisasi, pelatihan akan dapat mengurangi *turnover* dari karyawan, mengurangi biaya pemeliharaan, serta memperbaiki komunikasi antara perusahaan (manajemen) dengan karyawan itu sendiri. Sehingga diharapkan, dengan adanya program pelatihan yang efektif maka dapat membantu karir

karyawan dan kemajuan perusahaan yang bersangkutan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

7. Metode Pelatihan

a. On The Job Training

Menurut Handoko (1987:110), teknik *on the job training* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Sedangkan menurut Wilson,dkk (1983) serta Sloane dan Witney (1988), metode *on the job training* dilakukan oleh instansi kepada pegawai dengan tetap bekerja sambil mengikuti pendidikan atau pelatihan. Kegiatan ini meliputi rotasi kerja dimana pegawai pada waktu tertentu melakukan suatu rangkaian pekerjaan *(job rotation)*. Pegawai secara internal dilatih dan dibimbing oleh pegawai lain yang berkemampuan tinggi dan mempunyai kewenangan melatih.

Lebih lanjut lagi dijelaskan oleh Handoko (1987:110), berbagai macam teknik *on the job training* yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

- Rotasi jabatan
 Memberikan kepada ka
 - Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.
- Latihan instruksi pekerjaan
 Petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan
 dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara
 melaksanakan pekerjaan mereka sekarang.
- 3) Magang (apprenticesips)
 Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekaan ini dapat dikombinasikan dengan latihan off the job. Hampir semua karyawan pengrajin (craft), seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng dilatih dengan program-program

magang formal. Assistensi dan *internship* adalah bentuk lain program magang

- 4) Coaching
 - Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutormahasiswa.
- 5) Penugasan sementara Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

Menurut Cherrington (1995:358), metode *on the job training* lebih banyak digunakan dibandingkan dengan metode *off the job training*. Hal ini disebabkan karena metode *on the job training* lebih berfokus pada peningkatan produktivitas secara cepat. Sedangkan metode *off the job training* lebih cenderung berfokus pada perkembangan dan pendidikan jangka panjang.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa metode pelatihan on the job training merupakan pelatihan yang dilakukan di tempat kerja. Di sini karyawan diberikan pelatihan tentang pekerjaan dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman. Biasanya efektif dalam pekerjaan yang membutuhkan keahlian. Bentuknya seperti penggunaan tools yang biasanya digunakan, peralatan, dokumen dan materi yang akan digunakan ketika dilatih secara penuh yang dekat dengan kehidupan normal pekerjaan. Banyaknya jabatan yang pernah diduduki serta lamanya pekerjaan yang telah dijalani selama menjadi karyawan merupakan hal-hal yang penting dan dapat menjadi indikator dalam pelatihan dengan metode on the job training. Semakin banyak jabatan yang pernah diduduki serta semakin lama

karyawan dalam menjalani pekerjaan tersebut, maka kemampuan karyawan akan semakin tinggi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

b. Off The Job Training

Menurut Wilson,dkk (1983) serta Sloane dan Witney (1988), metode off the job training merupakan metode pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja pegawai. Pelatihan mengacu pada simulasi pekerjaan yang sebenarnya. Tujuannya adalah untuk menghindarkan tekanan-tekanan yang mungkin mempengaruhi jalannya proses belajar. Metode ini dapat juga dilakukan didalam kelas dengan seminar, kuliah dengan pemutaran film tentang pendidikan sumber daya manusia.

Sedangkan menurut Handoko (1987:110), metode off-the-job training mengacu pada teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi. Teknik-teknik ini antara lain:

1) Teknik-teknik presentasi informasi

Tujuan utama teknik-teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode-metode yang biasa digunakan:

(a) Kuliah

Ini merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Para pesera diasumsikan sebagai pihak yang pasif. Kelemahannya adalah tidak atau kurang adanya partisipasi dan umpan balik. Hal ini dapat diatasi bila diskusi atau pembahasan kelas daiadakan selama proses kuliah. Teknik kuliah cenderung pada komunikasi bukan *modeling*.

(b) Presentasi video

Presentasi TV, film, slide dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.

(c) Metode konferensi

Metode ini analog dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Metode konferensi sering berfungsi sebagai tulang belakang bagi berbagai macam program latihan hubungan manusiawi. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap kayawan. Proses latihan hampir selalu berorientasi pada diskusi tentang masalah atau bidang minat baru yang telah ditetapkan sebelumnya.

(d) Programmed instruction

Metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari dan memperinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah. Masing-masing peserta bisa menetapkan kecepatan belajarnya sendiri. Sebelum pelajaran dimulai, perlu dilakukan tes penempatan (placement test) untuk menentukan tingkatan awal setiap peserta. Instruksi-instruksi disiapkan oleh para ahli (spesialis) dari berbagai disiplin ilmu.

(e) Studi sendiri (self study)

Teknik ini biasanya menggunakan *manual-manual* atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau videotape rekaman. Studi sendiri berguna apabila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

2) Metode-metode simulasi

Dengan pendekatan ini karyawan peserta pelatihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan untuk menanggapinya seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantara metodemetode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:

(a) Metode studi kasus

Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif.

(b) Role playing

Merupakan suatu teknik yang memungkinkan karyawan (peserta pelatihan) memainkan berbagai peran yang berbeda.

(c) Business games

Business games adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata.

(d) Vestibule training

Agar program latihan tidak menggangu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan metode *vestibule training*. Bentuk latihan dilaksanakan oleh pelatih khusus pada area-area terpisah dengan berbagai peralatan sama seperti yang digunakan pada pekerjaan yang sebenarnya.

(e) Latihan laboratorium (laboratory training)

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihannya adalah sensitivitas, dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif terhadap perasaan orang lain dan lingkungan.

(f) Program-program pengembangan eksekutif

Program ini biasanya diselenggarakan di universitas atau lembagalembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan atau bekerja sama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *off the job* training merupakan pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja. Bentuk

pelatihan ini biasanya dilakukan apabila banyak karyawan yang harus dilatih secara cepat seperti halnya penguasaan dalam pekerjaan, disamping itu karena ada pelatihan dalam bentuk pekerjaan yang tidak bisa dilakukan karena membutuhkan biaya yang sangat mahal. Pada bentuk pelatihan ini akan lebih mudah dalam penerapan ide dan konsep. Berbagai metode training diberikan untuk mengembangkan kecerdasan *artificial* berkembang baik dalam penerapannya. Banyaknya pelatihan di luar tempat kerja yang diikuti selama menjadi karyawan serta jangka waktu untuk masing-masing pelatihan di luar tempat kerja tersebut, dapat menjadi indikator untuk menentukan kemampuan karyawan dalam menghasilkan kinerja.

C. Kemampuan

1. Pengertian Kemampuan

Robbins (1998:82) mengemukakan bahwa kemampuan (ability) adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selanjutnya menurut Siswanto (1989:140) bahwa kemampuan seseorang itu diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan merupakan suatu usaha untuk mengembangkan kemampuan pengetahuan dari seseorang, sedangkan pelatihan merupakan proses yang membantu karyawan untuk memperoleh aktivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang, melalui kemampuan dan keterampilan.

Gibson dalam Swasto (2003:23) mengemukakan bahwa:

"kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimilki orang untuk melaksanakan pekerjaan. Kemampuan karyawan yang rendah akan menggunakan waktu dan usaha yang lebih besar daripada

kemampuan karyawan yang tinggi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik".

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan merupakan potensi seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya, dimana kemampuan seorang karyawan itu dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan merupakan usaha untuk mengembangkan kemampuan pengetahuan dari seseorang sedangkan pelatihan merupakan proses yang membantu karyawan untuk memperoleh aktivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang melalui kemampuan dan keterampilan.

2. Macam-macam Kemampuan

Hamalik (2005:12) mengemukakan bahwa kegiatan pelatihan mempunyai tujuan tertentu, yaitu untuk meningkakan kemamapuan kerja peserta yang menimbulkan perubahan perilaku aspek-aspek kognitif, keterampilan dan sikap. Contoh-contoh kemampuan tersebut antara lain:

- a. Kemampuan membentuk dan membina hubungan antar perorangan (personal) dalam organisasi.
- b. Kemampuan menyesuaikan diri dengan keseluruhan lingkungan kerja.
- c. Pengetahuan dan kecakapan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu.
- d. Kebiasaan, pikiran dan tindakan serta sikap dalam pekerjaan.

Sedangkan menurut Swasto (2003:35), kemampuan berdasarkan jenisnya antara lain sebagai berikut:

a. Kemampuan pengetahuan

Secara luas, kemampuan pengetahuan mencakup segala hal yang pernah diketauhi mengenai suatu obyek tertentu. Secara garis besar pengetahuan dapat digolongkan ke dalam tiga kategori, yakni:

- 1) Pengetahuan tentang apa yang baik dan buruk (etika).
- 2) Pengetahuan tentang apa yang indah dan jelek (estetika).
- 3) Pengetahuan tentang apa yang benar dan salah (logika).

b. Kemampuan keterampilan

Adalah kemampuan psikomotorik dan teknik pelaksanaan kerja tertentu.

c. Kemampuan sikap

Adalah kesiapsiagaan mental, yang diorganisir lewat pengalaman, yang mempunyai pengaruh tertentu kepada tanggapan seseorang terhadap orang-orang, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan terdiri dari tiga macam, yaitu: kemampuan pengetahuan, kemampuan keterampilan dan kemampuan sikap. Kemampuan pengetahuan adalah kemampuan yang mencakup segala pengetahuan mengenai obyek tertentu. Kemampuan pengetahuan akan berpengaruh terhadap penguasaan pada bidang pekerjaan dalam penyelesaian pekerjaan tersebut. Kemampuan keterampilan merupakan kemampuan psikomotorik dan teknik yang dimiliki oleh seseorang dalam pelaksanaan pekerjaan tertentu. Hal ini akan berdampak pada kesiapan dalam melaksanakan pekerjaan yang lebih sulit serta tingkat kesalahan yang akan dilakukan. Sedangkan kemampuan sikap merupakan kemampuan yang berhubungan dengan kesiapsiagaan mental yang akan berpengaruh kepada tanggapan tentang obyek dan situasi, contohnya adalah tingkat kedisiplinan dalam menyelesaikan pekerjaan serta tanggung jawab akan penyelesaian pekerjaan tersebut.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemampuan

a. Kemampuan Intelektual

Robbins (1998:82) mengemukakan bahwa kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Tujuh dimensi yang paling sering dikutip dalam menyusun kemampuan intelektual adalah kemahiran berhitung, pemahaman (comprehension) verbal, kecepatan perceptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang dan ingatan (memory) yang ditunjukkan dalam Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Dimensi Kemampuan Intelektual

No	Kemampuan Intelektual	Pengertian	Contoh Pekerjaan
1.	Kecerdasan Numeris	Kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat.	Akuntan: mengitung pajak penjualan pada seperangkat barang.
2.	Pemahaman Verbal	Kemampuan apa yang dibaca dan didengar serta hubungan kata satu sama lain.	Manajer pabrik: mengikuti kebijakan korporasi.
3.	Kecepatan Perceptual	Kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat.	Penyelidik kebakaran: mengenali petunjuk- petunjuk untuk mendukung tuduhan- tuduhan arson.
4.	Penalaran Induktif	Kemampuan mengenali suatu urutan logis suatu masalah dan memcahkan masalah itu.	Penelitian pasar: meramalkan permintaan akan suatu produk dalam kurun waktu berikutnya.
5.	Penalaran Deduktif	Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu <i>argument</i> .	Penyelia: memilih antara dua saran yang berlainan yang dikemukakan karyawan.
6.	Visualisai Ruang	Kemampuan membayangkan bagaimana suatu obyek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah.	Dekorator interior: mendekorasi suatu kantor.
7.	Ingatan	Kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.	Juru jual: mengingat nama-nama pelanggan.

Sumber: Robbins (1998:83)

Kemampuan intelektual yang mendasari pelaksanaan kemampuankemampuan kerja di kantor mengacu pada pendapat Robbins (1998), yaitu :

 Kemampuan melaksanakan analisis dengan cepat dan tepat Bagi karyawan yang biasa mengadapi para pelanggan yang datang atau yang harus dilayani antaran sampai ke rumah pelanggan, diperlukan kemampuan mengolah, menyusun dan menganalisis suatu tugas layanan dengan cepat dan tepat.

- 2) Kemampuan untuk paham membaca dan mendengar Dari rekruitmen tenaga kerja baru syarat lulusan pendidikan terakhir minimal SLTP atau SLTA sampai dengan sarjana. dan memahami merupakan syarat Kemampuan membaca kemampuan, serta untuk tidak buta aksara, wicara dan angka.
- 3) Kemampuan menggunakan logika dan menilai argumen Kemampuan menggunakan logika meliputi kemampuan mengenali urutan logis dan rasional (akal sehat). Sedangkan kemampuan menilai argumen bermanfaat untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan orang lain, baik berhubungan dengan pimpinan atau dengan teman pegawai.
- 4) Kemampuan daya ingat masa lalu Sekadar mengenang pengalaman masa lalu, tetapi menempatkan pengalaman kerja masa lalu yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi pada tugas pekerjaan yang cocok dan relevan.

b. Kemampuan Keterampilan

Swasto (2003), mengatakan "kemampuan pengetahuan, secara luas mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu obyek tertentu. Pengetahuan adalah terminology generic yang mencakup segenap cabang pengetahuan berdasarkan kemempuannya selaku makhluk yang berpikir, merasa dan mengeindera (melihat). Kemampuan keterampilan adalah kemampuan psikomotorik dan teknik pelaksanaan kerja tertentu. Kemampuan sikap adalah kesiapsiagaan mental yang diorganisir lewat pengalaman, yang mempunyai pengaruh tertentu kepada tanggapan seseorang terhadap orangorang, obyek dan situasi yang berubungan dengannya".

Selanjutnya Hamalik (2005:120) mengatakan bahwa:

- 1) Keterampilan Kognitif atau keterampilan pengetahuan dapat diukur dengan dilakukannya tes dalam bentuk essay atau objektif, yang meliputi pembuatan keputusan, pemecahan masalah dan cara berpikir logis.
- 2) Keterampilan Psikomotorik yaitu didasarkan pada ukuran tindakan terhadap pelaksanaan tugas yang nyata atau disimulasikan berdasarkan kriteria kecepatan dan ketepatan dan penerapan secara obyektif.
- 3) Kemampuan Afektif atau keterampilan mengembangkan sikap yang mengandung bebagai unsur yaitu penghargaan minat, nilai kesadaran dan watak.

c. Kemampuan Sikap

Menurut Swasto (2003:35), kemampuan sikap adalah kesiapsiagaan mental, yang diorganisir lewat pengalaman, yang mempunyai pengaruh tertentu kepada tanggapan seseorang terhadap orang-orang, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya.

TAS BRAW

D. Kualitas Pelayanan

1. Pengertian Kualitas

Menurut Goetsch dan Davis seperti yang dikutip dari Tjiptono (2005:51), kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Kualitas layanan pada dasarnya merupakan kesesuaian antara pelayanan yang dirasakan dengan harapan pelanggan. Kesesuaian kedua hal tersebut akan menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan, sehingga dengan demikian dapat dikatakan bila mengetahui kualitas pelayanan berarti dapat diketahui pula kepuasan pelanggan.

2. Pengertian Pelayanan

Pelayanan adalah kegiatan pemberian jasa dari satu pihak ke pihak lainnya. Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang dilakukan secara ramah tamah, adil, cepat, tepat dan dengan etika yang baik sehingga memenuhi kebutuhan dan kepuasan bagi yang menerima (Hasibuan, 2003:152). Jadi di dalam pelayanan harus terdapat landasan materiil berupa cara-cara atau metode-metode tertentu untuk memenuhi kebutuhan orang lain.

3. Pengertian Kualitas Pelayanan

Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang dilakukan secara ramah tamah, adil, cepat, tepat dan dengan etika yang baik sehingga memenuhi kebutuhan dan kepuasan bagi yang menerima (Hasibuan, 2003:152).

Menurut Manik (2008:30), kriteria pokok kualitas pelayanan adalah sebagai berikut :

- a. *Tangibles*, atau bukti fisik yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa. Meliputi fasilitas fisik (gedung, gudang dan lain sebagainya), perlengkapan dan peralatan yang dipergunakan (teknologi), serta penampilan pegawainya.
- b. *Reliability*, atau keandalan yaitu kemampuan suatu perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya, kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama, untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik dan dengan akurasi yang tinggi.
- c. Responsiveness, atau ketanggapan yaitu suatu kemampuan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (responsif) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas. Membiarkan konsumen menunggu tanpa adanya suatu alasan yang jelas menyebabkan timbulnya suatu persepsi yang negatif dalam kualitas pelayanan.
- d. Assurance, atau jaminan dan kepastian yaitu pengetahuan, kesopansantunan dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. Terdiri dari berbagai komponen antara lain komunikasi (communication), kredibilitas (credibility), keamanan (security), kompetensi (competence) dan sopan santun (courtesy).
- e. Empathy, yaitu memberikan perhatian tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen. Dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan.

Menurut Kasmir (2004:210) dalam Manik (2008:32), ciri-ciri pelayanan yang baik oleh bank, yaitu :

- a. Tersedia sarana dan prasarana yang baik Sarana pelayanan yang baik akan menarik nasabah untuk selalu nyaman dalam berurusan dengan pihak bank. Keadaan ruangan yang bersih dan sejuk juga akan membuat nasabah merasa betah di dalam ruangan.
- b. Tersedia karyawan yang baik Kemampuan karyawan untuk membuat nasabah selalu merasa dihormati merupakan salah satu faktor yang menyebabkan nasabah tersebut akan senang berurusan dengan pihak bank. Selain itu pengetahuan dan kemampuan yang baik dari karyawan dalam

BRAWIJAYA

- menyelesaikan masalah juga akan menambah rasa kepercayaaan nasabah terhadap bank.
- c. Bertanggung jawab terhadap setiap masalah dari awal hingga akhir Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya hingga tuntas akan menambah rasa puas nasabah terhadap kinerja suatu bank. Jika ditemukan masalah-masalah, maka karyawan harus segera menyelesaikannya sampai tuntas.
- d. Mampu melayani secara cepat dan tepat
 Dalam melayani nasabah karyawan harus mampu secara cepat sesuai
 dengan prosedur yang telah ditetapkan. Sealin itu kecermatan petugas
 harus tetap terjaga agar masalah dapat diselesaikan dengan cepat.
- e. Mampu berkomunikasi Karyawan yang baik harus mampu melakukan komunikasi yang baik kepada setiap nasabah. Komunikasi yang jelas dan efektif akan menjadikan transaksi menjadi lebih cepat.
- f. Memberikan jaminan kerahasiaan kepada setiap nasabah Menjaga rahasia bank sama artinya dengan menjaga kerahasiaan nasabah. Rahasia bank merupakan suatu ukuran kepercayaan nasabah terhadap bank.
- g. Memiliki kemampuan dan pengetahuan yang baik
 Karyawan bank harus memiliki pengetahuan dan kemampuan yang
 baik, karena mereka selalu berhubungan dengan nasabah yang memliki
 karakterisitik yang bebeda-beda. Selain itu karyawan harus memiliki
 pengetahuan yang luas mengenai produk dan jasa yang dimiliki oleh
 bank apabila nasabah membutuhkan informasi-informasi mengenai
 pelayanan produk dan jasa bank.
- h. Berusaha memenuhi kebutuhan nasabah Karyawan bank harus mengerti kebutuhan dan keinginan dari setiap nasabah bank. Pelayanan harus diupayakan tidak lamban, sebab pelayanan akan membuat nasabah menunggu seingga akan muncul persepsi negatif terhadap kualitas pelayanan bank yang diberikan kepada nasabah.
- i. Mampu memberikan kepercayaan kepada setiap nasabah Menumbuhkan kepercayaan kepada setiap nasabah merupakan hal yang sangat penting. Hal ini didapat dari pelayanan yang memuaskan kepada setiap nasabah. Pelayanan yang memuaskan akan dapat menumbuhkan kepercayaan dari pelanggan untuk tetap menggunakan jasa dari bank.

Kemudian menurut Kotler seperti yang dikutip dalam Tjiptono (2005:70), terdapat lima dimensi kualitas pelayanan, antara lain sebagai berikut :

 Keandalan (reability)
 Kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan cepat dan terpercaya.

- b. Keresponsipan (*responsiveness*)

 Kemampuan untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan dengan cepat atau ketanggapan.
- c. Keyakinan (confidence)
 Pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan perusahaan untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan atau "assurance".
- d. Empaty (*empathy*)
 Syarat untuk peduli, memberi perhatian pribadi kepada pelanggan.
- e. Berwujud (*tangibles*)
 Penampilan fasilitas fisik, peralatan personel dan media komunikasi.

Perlu diketahui bahwa pelayanan yang diberikan oleh suatu perusahaan tidak selamanya dapat memenuhi seluruh harapan pelanggan. Hal tersebut disebabkan dalam proses pemberian layanan seringkali muncul berbagai kesenjangan. Pelanggan akan memilih pemberi layanan sesuai dengan harapannya dan setelah menikmati layanan tersebut mereka akan membandingkan apa yang akan diharapkannya. Menurut Tjiptono (2005:85), ada berbagai faktor yang menyebabkan kualitas pelayanan menjadi buruk, antara lain:

- a. Produksi dan konsumsi yang terjadi secara simultan.
- b. Intensitas tenaga kerja yang tinggi.
- c. Dukungan terhadap pelanggan internal (pelanggan perantara) kurang memadai.
- d. Kesenjangan-kesenjangan komunikasi.
- e. Memperlakukan pelanggan dengan cara yang sama.
- f. Perluasan atau pengembangan jasa yang berlebihan.
- g. Visi bisnis jangka pendek.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan pada dasarnya merupakan pelayanan prima yang diberikan oleh karyawan yang professional kepada pelanggan demi kepuasan pelanggan dan disertai dengan upaya yang profesional untuk menyiapkan layanan yang memuaskan pelanggan. Terciptanya sikap professional pada karyawan disebabkan hasil dari pelatihan yang telah diberikan kepada karyawan sehingga karyawan lebih mamahami keinginan dari para pelanggan dan justru lebih aktif dalam memberikan informasi

kepada para pelanggan, sehingga para pelanggan akan merasa bahwa perusahaan adalah penasehatnya yang terpercaya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Sedangkan yang menjadi kriteria pokok dalam kualitas pelayanan yaitu:

- a. *Tangibles*, atau bukti fisik yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Contohnya: fasilitas gedung, perlengkapan peralatan yang dipergunakan dan kerapian penampilan para karyawan.
- b. *Reliability*, atau keandalan yaitu kemampuan suatu perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Contohnya: ketepatan waktu pelayanan, pelayanan yang sama kepada setiap pelanggan dan kemudahan dalam mendapatkan pelayanan.
- c. Responsiveness, atau ketanggapan yaitu suatu kemampuan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (responsif) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas.

 Contohnya: tindakan yang cepat saat pelanggan membutuhkan dan tindakan yang cepat tanggap dalam melayani pelanggan.
- d. Assurance, atau jaminan dan kepastian yaitu pengetahuan, kesopansantunan dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. Contohnya: komunikasi yang baik terhadap pelanggan., kesopanan dalam pemberian pelayanan dan terjaminnya dana simpanan nasabah
- e. Empathy, yaitu memberikan perhatian tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada pelanggan dengan berupaya

memahami keinginan konsumen. Contohnya: tingkat pengetahuan karyawan terhadap kepentingan nasabah, tingkat perhatian karyawan terhadap kepentingan nasabah dan tingkat pengoperasian yang nyaman dalam melayani nasabah

E. Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan dan Kualitas Pelayanan

Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan pada setiap perusahaan. Setiap perusahaan pasti memiliki suatu keinginan untuk maju dan berkembang disamping tetap menjaga kelangsungan usahanya serta dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif akibat dari kemajuan teknologi serta komunikasi yang akan membawa dampak yang sangat signifikan terhadap penerapan keseharian dalam perusahaan. Sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat penting bagi perusahaan, karena manusialah yang memanfaatkan setiap sumber daya yang dimiliki perusahaan tersebut.

Pentingnya program pengembangan karyawan menjadi sebuah keharusan dan kebutuhan bagi sebuah perusahaan yang ingin meningkatkan kemampuan, pengetahuan, kinerja dan pengalaman karyawannya di semua level organisasi. Salah satu program pengembangan yang dilakukan dalam meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan adalah melalui partisipasi dalam kegiatan pelatihan. Menurut Panggabean (2002:41) pelatihan merupakan suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanaakan pekerjaan sekarang.

Lebih lanjut lagi dijelaskan oleh Mathis dan Jackson (2002:5), bahwa pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu perusahaan haruslah mampu mengidentifikasi kebutuhan, baik kebutuhan perusahaan itu sendiri maupun individu, model dan jenis pengembangan, serta departemen/level yang akan dikembangkan kepada karyawan agar dapat disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai sehingga membuka peluang terjadinya alih keterampilan, pengetahuan dan pengalaman untuk pekerjaan yang lebih baik di masa yang akan datang. Robbins (1998:82) mengemukakan bahwa kemampuan (ability) adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selanjutnya menurut Siswanto (1989:140) bahwa kemampuan seseorang itu diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan merupakan suatu usaha untuk mengembangkan kemampuan pengetahuan dari seseorang, sedangkan pelatihan merupakan proses yang membantu karyawan untuk memperoleh aktivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang, melalui kemampuan dan keterampilan.

Tujuan dari setiap pelatihan adalah meraih perubahan dalam pengetahuan, keahlian, pengalaman, tingkah laku, atau sikap yang akan meningkatkan kemampuan sehingga mendukung keefektifan karyawan dalam menghasilkan prestasi kerja. Baik buruknya kemampuan karyawan tercermin dari hasil kerjanya baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Dalam hal ini kemampuan karyawan akan dapat menghasilkan kulitas pelayanan yang baik atau prima terhadap konsumen. Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang dilakukan secara ramah tamah, adil, cepat, tepat dan dengan etika yang baik sehingga memenuhi

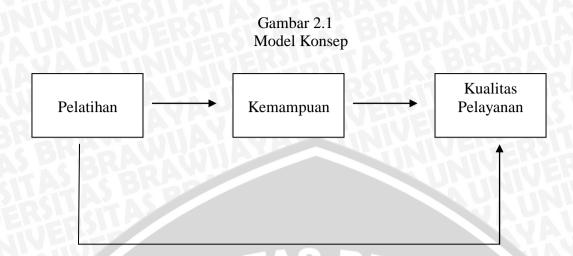
kebutuhan dan kepuasan bagi yang menerima (Hasibuan, 2003:152). Kualitas layanan pada dasarnya merupakan kesesuaian antara pelayanan yang didapatkan dengan harapan pelanggan, Kesesuaian hal tersebut akan menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan, sehingga dengan demikian dapat dikatakan bila mengetahui kualitas pelayanan berarti dapat diketahui kepuasan pelanggan.

Berdasarkan uraian di atas, sangat jelas bahwa antara pelatihan, kemampuan dan kualitas pelayanan sangat erat kaitannya. Apabila karyawan ingin melakukan suatu pekerjaan yang baru baginya, maka sangat perlu mempelajari suatu cara untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Demikian juga halnya apabila karyawan ingin meningkatkan keterampilan, pengetahuan serta sikap dalam melaksanakan suatu pekerjaan tertentu, maka dapat dilakukan melalui pelatihan. Selanjutnya, karyawan yang berkemampuan tinggi akan mencapai kinerja yang baik atas pekerjaannya, dalam hal ini akan dapat memberikan kualitas pelayanan yang prima terhadap setiap konsumen.

F. Konsep dan Hipotesis

1. Konsep

Menurut Singarimbun dan Effendi (1995:34), bahwa konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan dari kelompok atau individu tertentu. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep pelatihan, kemampuan dan kualitas pelayanan prima. Adapun model konsep dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



2. Hipotesis

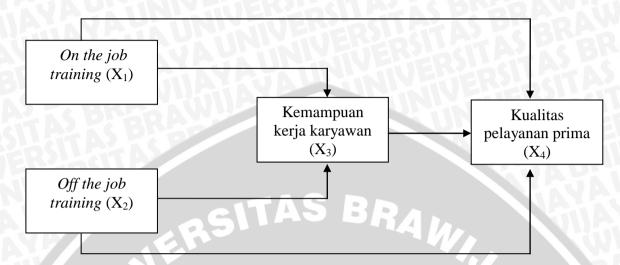
Menurut Sugiyono (2008:64), hipotesa merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta yang empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan pendapat dari Sugiyono tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi hipotesis adalah sebagai berikut :

- a. Untuk menguji kebenaran suatu teori.
- b. Memberikan gagasan baru untuk mengembangkan suatu teori.
- c. Memperluas pengetahuan peneliti mengenai suatu gejala yang sedang dipelajari.

Adapun model hipotesa dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.2 Model Hipotesis



Berdasarkan dari model konsep, maka rumusan hipotesis dari penelitian dapat dijabarkan :

- a. Terdapat pengaruh yang signifikan antara on the job training (X_1) terhadap kemampuan kerja karyawan (X_3) .
- b. Terdapat pengaruh yang signifikan antara on the job training (X_1) terhadap kualitas pelayanan prima (X_4) .
- c. Terdapat pengaruh yang signifikan antara off the job training (X_2) terhadap kemampuan kerja karyawan (X_3) .
- d. Terdapat pengaruh yang signifikan antara off the job training (X_2) terhadap kualitas pelayanan prima (X_4) .
- e. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan kerja karyawan (X_3) terhadap kualitas pelayanan prima (X_4) .

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pada dasarnya, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh antara pelatihan terhadap kemampuan kerja dan kualitas pelayanan, maka penelitian yang digunakan adalah penjelasan (*explanatory research*). Menurut Singarimbun (1995:5), penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah "penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya". Oleh karena itu penelitian penjelas juga akan dinamakan penelitian pengujian hipotesis atau *testing research*.

Sedangkan menurut Sugiyono (2004:10), mengemukakan bahwa penelitian menurut tingkat eksplanasi (*level of explanation*) adalah tingkat penjelasan, yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Penelitian dengan teknik survei didefinisikan sebagai penelitian yang dilakukan dalam populasi besar maupun kecil, tetapi sampel dari variabel-variabel, diteliti melalui pengumpulan data secara kuantitatif melalui kuisioner. Data yang telah terkumpul kemudian diolah dan dianalisa melalui teknik statistik dan ditarik kesimpulan, apakah variabel-variabel tersebut memiliki pengaruh.

Lebih lanjut lagi dijelaskan oleh Mc Daniel dan Gates (2001:60), metode riset survei merupakan sebuah riset dimana seorang pewawancara berinteraksi dengan para responden untuk mendapatkan fakta, pendapat dan sikap. Prosesnya

dapat dilakukan dengan menggunakan kuisioner dengan menjalankan pendekatan pengumpulan data, yang teratur dan terstruktur, serta dengan wawancara tatap muka sesuai dengan teknik pengumpulan data pada penelitian ini.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian dilakukan. Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang, yang berlokasi di Jl. Ade Irma Suryani No. 2-4 Malang-Jawa Timur. Alasan pemilihan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang sebagai obyek penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pertama, karena PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang merupakan salah satu bank yang ada di kota Malang yang bergerak di bidang penyaluran jasa perkreditan sehingga dibutuhkan pelatihan di setiap unit bagian untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan yang baik terhadap setiap nasabahnya. Kedua, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang secara rutin selalu menyelenggarakan program pelatihan dengan tujuan untuk menyiapkan tenaga kerja yang terampil pada pekerjaannya, dan pada akhirnya nanti para tenaga kerja diharapkan dapat meningkatkan kemampuan sehingga dapat memberikan kualitas pelayanan yang prima terhadap setiap nasabah PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang.

C. Variabel dan Pengukuran

1. Konsep

Menurut Singarimbun dan Effendi (1995:34), konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu.

Sedangkan menurut Nazir (2003:123), konsep adalah abstraksi yang perlu diukur. Konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap suatu yang khas. Umumnya konsep dibuat dan dihasilkan secara sadar untuk keperluan ilmiah yang khas dan tertentu.

Konsep dalam penelitian ini adalah:

- a. Pelatihan merupakan suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi.
- b. Kemampuan menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan pekerjaan, dimana terdapat kemungkinan bahwa kemampuan itu dimanfaatkan atau tidak.
- c. Kualitas pelayanan merupakan standar yang harus dicapai dalam pemberian pelayanan yang diberikan oleh karyawan yang professional kepada pelanggan didapatkan dari kemampuan karyawan yang baik hasil dari pelatihan yang telah dilakukan perusahaan.

2. Variabel

Variabel menurut Santoso (2005:22) adalah karakteristik atau keadaan atau kondisi pada suatu obyek yang mempunyai variasi nilai. Sedangkan menurut Sugiyono (2004:31), variabel dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang atau obyek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain.

Adapun variabel dalam peneltian ini adalah:

- a. On the job training (X_1) .
- b. Off the job training (X_2) .
- c. Kemampuan kerja karyawan (X₃).
- d. Kualitas pelayanan prima (X_4) .

3. Definisi Operasional

Definisi operasional menurut Nazir (2003:126) merupakan suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstrak dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstrak atau variabel tersebut.

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperjelas konsep. Oleh karena itu diperlukan variabel yang akan mendukung konsep yang telah ada serta dapat membatasi secara jelas suatu penelitian. Definisi operasional penelitian kali ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel On the job training (X_1) .

On the job training merupakan pelatihan yang dilakukan di tempat kerja. Di sini karyawan diberikan pelatihan tentang pekerjaan dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman. On the job training biasanya efektif dalam pekerjaan yang membutuhkan keahlian. Bentuknya seperti penggunaan tools yang biasanya digunakan, peralatan, dokumen dan materi yang akan digunakan ketika dilatih secara penuh sesuai dengan kehidupan normal pekerjaan.

Indikator dari *On the job training* yaitu:

1) Banyaknya jabatan yang pernah diduduki.

- 2) Lamanya pekerjaan yang pernah dijalani.
- b. Variabel Off the job training (X_2) .

Off the job training merupakan pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja. Bentuk pelatihan ini biasanya dilakukan apabila banyak karyawan yang harus dilatih secara cepat seperti halnya penguasaan dalam pekerjaan, disamping itu karena ada pelatihan dalam bentuk pekerjaan yang tidak bisa dilakukan karena membutuhkan biaya yang sangat mahal. Off the job training akan lebih mudah dalam penerapan ide dan konsep. Berbagai metode training diberikan untuk mengembangkan kecerdasan artificial berkembang baik dalam penerapannya.

Off the job training terdiri dari dua indikator yaitu:

- 1) Banyaknya pelatihan yang pernah diikuti.
- 2) Lamanya pelatihan yang pernah diikuti.
- c. Variabel Kemampuan kerja karyawan (X₃).

Kemampuan merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan.

Kemampuan terdiri dari tiga indikator yaitu:

- 1) Pengetahuan
- 2) Keterampilan
- 3) Sikap

d. Variabel Kualitas pelayanan prima (X₄).

Kualitas pelayanan prima merupakan pelayanan prima yang diberikan oleh karyawan yang professional kepada pelanggan demi kepuasan pelanggan dan disertai dengan upaya yang profesional untuk menyiapkan layanan yang memuaskan pelanggan.

Indikator dari variabel kualitas pelayanan prima terdiri dari:

- 1) Tangibles (berwujud).
- 2) Reliability (keandalan).
- 3) Responsiveness (cepat tanggap).
- 4) Assurance (kepastian).
- 5) Emphaty (empati).

Tabel 3.1 Consept Variabel, Indikator dan Item penelitian

Konsep, Variabel, Indikator dan Item penelitian				
Konsep	Variabel	Indikator	Item penelitian	
1. Pelatihan	a. On the job training	1) Banyaknya jabatan yang pernah diduduki.	1. Banyaknya jabatan yang pernah diduki selama menjadi karyawan.	
		2) Lamanya pekerjaan yang pernah dijalani.	Lamanya pekerjaan yang pernah dijalani selama menjadi karyawan.	
	b. Off the job training	1) Banyaknya pelatihan yang pernah diikuti.	Banyaknya pelatihan yang pernah diikuti selama menjadi karyawan.	
RAWIIA S BRAW S BR		2) Lamanya pelatihan yang pernah diikuti.	Jangka waktu untuk masing-masing pelatihan yang pernah diikuti.	

Konsep	Variabel	Indikator	Item penelitian
2. Kemampuan	Kemampuan kerja karyawan	1) Pengetahuan	 Penguasaan bidang pekerjaan. Dapat mengatasi kesulitan pada pekerjaan.
ASSE DE LA COMPANIA D		2) Keterampilan	 Jarang melakukan kesalahan. Kesiapan untuk pekerjaan yang lebih sukar.
	ERSI	3) Sikap	 Tingkat kedisiplinan Tanggung jawab terhadap pekerjaan.
3. Kualitas pelayanan	Kualitas pelayanan prima	1) Tangibles (berwujud)	Kebersihan pakaian para karyawan. Kerapian penampilan para karyawan. Kemampuan mempergunakan perlatan yang disediakan perusahaan dalam melayani nasabah.
		2) Reliability (keandalan)	 Ketepatan waktu pelayanan. Pelayanan yang sama kepada setiap pelanggan. Kemudahan dalam mendapatkan pelayanan.
		3) Responsiveness (cepat tanggap)	 Tindakan yang cepat saat nasabah membutuhkan. Tindakan yang cepat tanggap dalam melayani nasabah.

Konsep	Variabel	Indikator	Item penelitian
YAUN' NAYAY AWIAY BRAWI BRARA		4) Assurance (kepastian)	 Komunikasi yang baik terhadap nasabah. Kesopanan dalam pemberian pelayanan.
		5) Emphaty (empati)	Tingkat pengetahuan karyawan terhadap kepentingan nasabah.
	IERS!	AS BR	2. Tingkat perhatian karyawan terhadap kepentingan nasabah.3. Tingkat
5	5~4		pengoperasian yang nyaman dalam melayani nasabah.

Sumber: Data diolah (2011).

4. Skala Pengukuran

Pengukuran-pengukuran variabel dalam penelitian ini ditunjukkan dengan nilai jawaban responden atas item-item pada definisi operasional. Pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan berdasarkan item-item dilakukan dengan kuisioner. Pengukuran terhadap item-item yang ada berskala interval. Data skala interval merupakan data yang sudah diurutkan (rangking obyek dan sudah memberikan interval subyek satu dengan yang lainnya). Data-data yang diperoleh dari pengukuran dengan instrumen dalam penelitian ini berbentuk interval. Oleh karena itu skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*.

Sugiyono (2008:93), menjelaskan skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena

sosial. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono, 2004:86).

Skala Likert umumnya menggunakan lima angka penilaian yaitu : (1) sangat setuju, (2) setuju, (3) ragu-ragu, (4) tidak setuju, (5) sangat tidak setuju. Urutan setuju atau tidak setuju juga dapat dibalik dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju (Indriantoro dan Supomo, 2002:104). Dengan skala Likert ini responden diminta untuk memberikan tanggapan terhadap setiap pertanyaan dengan memilih salah satu dari lima jawaban.

Penelitian ini akan memberikan bobot pada setiap jawaban yang merupakan reaksi individu terhadap sejumlah pertanyaan ataupun pernyataan yang diajukan. Pembobotan disini adalah proses pemberian nilai angka pada setiap jawaban dari satu pertanyaan atau pernyataan, secara garis besar dapat dijelaskan pada Tabel 3.2 berikut ini.

Tabel 3.2 Skala Pengukuran

Skulu i chgukuluh		
Jawaban Responden	Skor	
sangat setuju/ sangat sesuai/ sangat mengetahui/ sangat menyenangkan/ sangat baik/sangat mendukung/ sangat puas	5	
setuju/ sesuai/ mengetahui/ menyenangkan/ baik/ mendukung/ puas	4	
cukup setuju/ cukup sesuai/ cukup mengetahui/ cukup menyenangkan/ cukup baik/ cukup mendukung/ cukup puas	3	
tidak setuju/ tidak sesuai/ tidak mengetahui/ tidak menyenangkan/ tidak baik/ tidak mendukung/ tidak puas	2	
sangat tidak setuju/ sangat tidak sesuai/ sangat tidak mengetahui/ sangat tidak menyenangkan/ sangat tidak baik/ sangat tidak mendukung/ sangat tidak puas	1	

(Sumber: Sugiyono, 2008:94)

Selanjutnya untuk menentukan kategori responden didasarkan pada skala interval dengan rumus:

$$\frac{n-1}{n} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

Untuk pernyataan yang bersifat positif, kategorinya adalah:

Kategori sangat setuju dengan nilai :>4,20-5

:>3.40-4.20Kategori setuju dengan nilai

:>2,60 - 3,40 Kategori cukup setuju dengan nilai

:>1.80-2.60Kategori tidak setuju dengan nilai

Kategori sangat tidak setuju dengan nilai : 1 - 1,80

Untuk pernyataan yang bersifat negatif, kategorinya adalah:

Kategori sangat tidak setuju dengan nilai : >4,20 - 5

:>3,40-4,20Kategori tidak setuju dengan nilai

Kategori cukup setuju dengan nilai :>2,60-3,40

Kategori setuju dengan nilai :>1,80-2,60

Kategori sangat setuju dengan nilai : 1 - 1,80

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Singarimbun dan Effendi (1995:152) bahwa: "Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga". Selanjutnya Sugiyono (2008:780) mengemukakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berada pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang. Berdasarkan data yang diperoleh diketahui bahwa jumlah seluruh karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang adalah sebanyak 49 karyawan.

2. Sampel

Sampel merupakan suatu bagian dari populasi yang akan diteliti dan dianggap dapat menggambarkan populasinya. Sedangkan Sugiyono (2004:73) menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik Non Probabilitas yaitu teknik sampling sensus atau jenuh.

Menurut Sugiyono (2004:75), sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan sangat kecil. Jadi jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh jumlah populasi yaitu sebanyak 49 karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang.

Adapun alokasi sampel disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.3 Populasi dan Sampel

1 operusi dan samper				
No.	Unit Kerja/Divisi	Populasi	Sampel	
1.	Kredit Umum	3	3	
2.	Kredit KPR	10	10	
3.	Selling Officer	3	3	
4.	Customer Service	4	4	
5.	Operation	20	20	
6.	Loan Administration	5	5	
7.	Accounting	4	4	
	Jumlah	49	49	

Sumber: PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Malang, 2011.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu :

a. Data Primer

Adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari pihak-pihak yang langsung terkait dengan permasalahan penelitian yang dapat diperoleh melalui penyebaran angket atau kuesioner pada seluruh karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang.

b. Data sekunder

Adalah data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung dari media perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain, juga merupakan data pendukung yang diperoleh dari perusahaan berupa profil PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang, sejarah singkat perusahaan yang telah tersusun dalam arsip, struktur organisasi dan data pendukung lainnya.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Kuisioner

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan seperangkat pertanyaan tertulis dalam bentuk angket atau kuesioner yang telah disusun secara terstruktur kepada responden sebagai sumber dari sampel yang telah ditentukan sebelumnya. Peneliti menggunakan jenis

kuesioner tertutup, yaitu kuesioner yang sudah disediakan jawabannya sehingga responden tinggal memilih.

b. Dokumentasi

Memperoleh data dengan jalan melihat dan mencatat dokumen-dokumen yang dimaksudkan untuk memperoleh informasi tentang keadaan perusahaan.

c. Wawancara (interview)

Metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pihak yang berwenang yaitu karyawan yang pernah mengikuti pelatihan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang untuk memperoleh data pendukung atau penunjang kuisioner.

3. Instumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga mudah diolah (Arikunto, 2002:160). Instrumen merupakan alat bantu yang digunakan dalam pengumpulan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan efisien.

Beberapa instrumen yang dapat digunakan sesuai dengan metode pengumpulan data, adalah:

a. Daftar kuisioner

Berupa daftar pertanyaan dan pernyataan yang disusun secara terstruktur umtuk diajukan kepada responden, dalam hal ini karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang yang pernah mengikuti

pelatihan untuk ditanggapi yang kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya sehingga memperoleh data primer yang akurat.

b. Dokumentasi

Pencatatan dokumen-dokumen yang diperoleh dari perusahaan, berisi informasi-informasi yang berhubungan dengan penelitian ini.

c. Pedoman Wawancara

Berisi pertanyaan-pertanyaan terbuka yang diajukan secara lisan kepada pihak-pihak dari dalam perusahaan yang terkait penelitian ini yang bertujuan untuk melengkapi data.

F. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2004:142), analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Tujuan dari penggunaan alat analisis data adalah untuk menyederhanakan data kedalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca dan diinterpresentasikan.

Teknik analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam sebuah penelitian karena analisis data dapat memberikan arti dan makna yang berguna untuk memberikan jawaban dari tujuan penelitian dan sekaligus memecahkan masalah penelitian. Dengan demikian diperoleh manfaat yang dapat dipakai untuk menguji kebenaran-kebenaran hipotesis.

Data-data yang diperoleh sebelum disajikan dalam bentuk informasi akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan bantuan program *SPSS*. Adapun analisis yang dipergunakan adalah sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Termasuk dalam statistik deskriptif antara lain adalah penyajian data melalui tabel dan grafik.

Menurut Sugiyono (2004:142), analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya diolah dan ditabulasikan dalam bentuk tabel, setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif. Urutan deskriptifnya adalah pemberian angka, baik absolute maupun presentase.

2. Analisis Jalur

Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian, dapat dibuktikan dengan pendekatan analisis jalur (*Path Analysis*). Menurut Sudjana (1992:293), analisa jalur merupakan suatu metode yang digunakan pada model kausal yang telah dirumuskan atas dasar pertimbangan-pertimbangan teoritis.

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam menyusun analisis jalur dalam suatu penelitian adalah sebagai berikut:

a. Menstandarisasi seluruh data penelitian dari masing-masing variabel yang diteliti.

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel, yaitu:

 X_1 : On the job training

 X_2 : Off the job training

X₃: Kemampuan Kerja Karyawan

X₄: Kualitas Pelayanan Prima

Dimana X₁ dan X₂ adalah variabel independen, X₄ adalah variabel dependen dan X3 adalah variabel moderator. Variabel moderator adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan dependen (Sugiyono, 2008:39). Variabel ini juga disebut dengan variabel independen kedua. Variabel moderator dalam penelitian ini yakni Kemampuan kerja karyawan.

b. Membuat diagram jalur yang menggambarkan pola hubungan antar variabel.

Pola hubungan dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam diagram berikut:

Gambar 3.1 Diagram Analisis Jalur

Dalam gambar 3.1 pada diagram jalur diatas, dapat dilihat koefisisen-koefisien jalur P_{31} dari X_1 ke X_3 , P_{32} dari X_2 ke X_3 , P_{41} dari X_1 ke X_4 , P_{42} dari X_2 ke X_4 dan P_{43} dari X_3 ke X_4 .

Melakukan analisis regresi untuk mengestimasi koefisien jalur (Pij), hasil koefisien regresi dari data yang distandartkan/dibakukan (beta) digunakan sebagai koefisien jalur. Simbol/notasi yang dipakai oleh koefisien jalur adalah Pij dengan pengertian (i) menyatakan akibat atau peubah tak bebas dan (j) menyatakan penyebab atau peubah bebasnya.

BRAWIJAYA

Koefisien-koefisien ini bisa dicantumkan pada garis jalur yang bersesuaian dalam diagram jalur (Sudjana, 1992:297).

Adapun persamaan regeresi dari data yang distandarkan adalah sebagai berikut :

$$X_3 = P_{31}X_1 + P_{32}X_2 + e_1...$$
 (1)

$$X_4 = P_{41}X_1 + P_{42}X_2 + P_{43}X + e_2...$$
 (2)

Pengujian terhadap hasil estimasi koefisien jalur secara statistik, dirumuskan dengan hipotesis statistik yaitu:

$$H_0: P_{ij} = 0$$

$$H_1:P_{ij}\neq 0$$

Keputusan uji terhadap koefisien jalur dilakukan dengan terlebih dahulu menghitung nilai $t_{hitung} = P_{ij}/SE(P_{ij})$. H_0 dapat ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel(\alpha;n-k-l)}$ atau p- $value < (\alpha=0,05)$.

G. Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk menunjukkan sejauh mana hasil penelitian dapat dipercaya, maka dilakukan dua pengujian sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur (Singarimbun dan Effendi, 1995:122). Dalam pengujian validitas untuk tiap butir pertanyaan atau pernyataan dalam kuisioner digunakan analisis item, yaitu dengan mengkorelasikan skor tiap butir pertanyaan (item) dengan skor totalnya dengan memakai teknik korelasi *Product Moment* (Umar, 2003:190), yang rumusnya sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{N \sum X^2 - \sum X} \sqrt{N} \sum Y^3 - \sum Y^2}$$

Keterangan:

n = banyaknya sampel

X = skor item X

Y = skor item Y

Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid. Tingkat validitas dapat dilihat dengan membandingkan nilai r hitung dengan probabilitas. Menurut Masrun yang dikutip oleh Sugiyono (2004:124), bahwa jika didapat koefisien korelasi ≥ 0,03 dan signifikasi ($p \le 0.05$, maka instumen tersebut dinyatakan valid. Adapun hasil uji validitas adalah sebagai berikut:

a. On the job training (X_1)

Tabel 3.4 Validitas Item-item Variabel On the job training

Item pertanyaan	Korelasi Product Moment		Keterangan
	Koefisien	Probabilitas	
X1.1	0,875	0,000	Valid
X1.2	0,895	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah (2011).

Pada variabel On the job training seluruh butir pertanyaan adalah valid karena nilai korelasi (r) yang diperoleh ≥ 0,03. Korelasi tertinggi sebesar 0,895 terjadi pada butir kedua pada pertanyaan tentang lamanya pekerjaan yang pernah dijalani selama menjadi karyawan. Sedangkan korelasi terendah sebesar 0,875 pada butir pertanyaan pertama yaitu banyaknya jabatan yang pernah diduduki selama menjadi karyawan.

b. Off the job training (X_2)

Tabel 3.5 Validitas Item-item Variabel *Off the job training*

Item pertanyaan	Korelasi <i>Product Moment</i>		Keterangan
	Koefisien	Probabilitas	2514dirA2
X2.1	0,898	0,000	Valid
X2.2	0,920	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah (2011).

Pada variabel *Off the job training* seluruh butir pertanyaan adalah valid karena nilai korelasi (r) yang diperoleh ≥ 0,03. Korelasi tertinggi sebesar 0,920 terjadi pada butir pertanyaan ke-2 yaitu tentang jangka waktu untuk masingmasing pelatihan yang pernah diikuti selama menjadi karyawan. Sedangkan korelasi terendah sebesar 0,898 pada butir pertanyaan pertama pada pertanyaan tentang banyaknya pelatihan yang pernah diikuti selama menjadi karyawan.

c. Kemampuan Kerja Karyawan (X₃)

Tabel 3.6
Validitas Item-item Variabel Kemampuan Kerja Karyawan

Item pertanyaan	Korelasi Product Moment		Keterangan
	Koefisien	Probabilitas	
X _{3.} 1	0,836	0,00	Valid
X _{3.} 2	0,770	0,00	Valid
$X_{3.}3$	0,818	0,00	Valid
X _{3.} 4	0,847	0,00	Valid
$X_{3.5}$	0,765	0,00	Valid
X _{3.} 6	0,710	0,00	Valid

Sumber: Data primer diolah (2011).

Pada variabel kemampuan kerja karyawan seluruh butir pertanyaan adalah valid karena nilai korelasi (r) yang diperoleh ≥ 0,03. Korelasi tertinggi sebesar 0,847 terjadi pada butir ke-4 pada pertanyaan tentang setelah mengikuti pelatihan akan menjadikan lebih siap untuk pekerjaan yang lebih sukar. Sedangkan korelasi terendah sebesar 0,710 pada butir pertanyaan ke-6 yaitu tentang pelatihan akan berdampak terhadap tanggung jawab dalam pekerjaan.

BRAWIJAYA

d. Kualitas Pelayanan Prima (X₄)

Tabel 3.7 Validitas Item-item Variabel Kualitas Pelayanan Prima

Item pertanyaan	rtanyaan Korelasi Product Moment		Keterangan
AVAMILE	Koefisien	Probabilitas	RESIDE
$X_{4.}1$	0,657	0,00	Valid
X _{4.} 2	0,829	0,00	Valid
X _{4.} 3	0,829	0,00	Valid
X _{4.} 4	0,698	0,00	Valid
X _{4.} 5	0,778	0,00	Valid
X _{4.} 6	0,785	0,00	Valid
X _{4.} 7	0,690	0,00	Valid
X _{4.} 8	0,555	0,00	Valid
X _{4.} 9	0,655	0,00	Valid
X ₄ .10	0,610	0,00	Valid
X ₄ .11	0,692	0,00	Valid
X ₄ .12	0,700	0,00	Valid
X _{4.} 13	0,642	0,00	Valid

Sumber: Data primer diolah (2011).

Pada variabel kualitas pelayanan prima seluruh butir pertanyaan adalah valid karena nilai korelasi (r) yang diperoleh ≥ 0,03. Korelasi tertinggi sebesar 0,829 terjadi pada butir ke ke-2 dan ke-3 pada pertanyaan tentang karyawan selalu berpenampilan rapi dan pada pertanyaan karyawan mampu mempergunakan peralatan yang disediakan perusahaan dalam melayani nasabah. Sedangkan korelasi terendah sebesar 0,555 pada butir pertanyaan ke-8 yaitu tentang karyawan selalu bertindak cepat tanggap dalam melayani setiap keluhan nasabah.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Umar (2003:194), reliabilitas adalah suatu angka indeks yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama. Sedangkan menurut Singarimbun (1995:140), reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan mengkorelasikan skor antar item dalam instrument penelitian tersebut. Suatu instrumen sudah reliabel sebagai alat pengumpul data apabila memberikan hasil pengukuran yang sama terhadap suatu gejala pada waktu yang berlainan. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus Cronbach's Alpha (Umar, 2003:207) sebagai berikut:

Keterangan :
$$r_{11} \left(\frac{k}{k-1}\right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2}\right)$$

$$r_{11} = \text{Reliabilitas instrumen}$$

Keterangan:

= Reliabilitas instrumen

= Banyak butir pertanyaan k

= Jumlah Varians butir

= Varians total

Suatu instrumen dianggap telah memiliki tingkat kehandalan (Cronbach's Alpha) yang dapat diterima jika nilai koefisien reliabilitas yang terukur adalah \geq 0,6 (Sekaran, 1992). Koefisien alpha mencerminkan koefisien reliabilitas seluruh item yang terdapat dalam suatu variabel yang diteliti. Kriteria indek reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 3.8 Kriteria Indeks Koefisien Reliabilitas

III. No.	IV. Interval	V. Kriteria
VI. 1.	VII. <0,200	VIII. Sangat rendah
IX. 2.	X. 0,200-0,399	XI. Rendah
XII. 3.	XIII. 0,400-0,599	XIV. Cukup
XV. 4.	XVI. 0,600-0,799	XVII. Tinggi
XVIII. 5.	XIX. 0,800-1,00	XX. Sangat tinggi

Sumber: Sekaran (1992).

Sekaran (1992) berpendapat bahwa koefisien reliabilitas antara 0,80-1,00 dikategorikan kehandalan yang baik, kemudian pada rentang 0,60-0,79 dikategorikan kehandalan yang dapat diterima, sedangkan nilai dibawah 0,60 dinyatakan kurang diterima.

Tabel 3.9 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
On the job training (X_1)	0,723	Reliabel
Off the job training (X_2)	0,788	Reliabel
Kemampuan Kerja Karyawan (X ₃)	0,880	Reliabel
Kualitas Pelayanan Prima (X ₄)	0,914	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2011).

Berdasarkan tabel 3.9 di atas dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai koefisien Alpha Cronbach lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan instrumen pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel atau dapat dihandalkan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

F. Gambaran Umum Perusahaan

Sejarah Terbentuknya PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.
 Cabang Malang

Dalam perkembangannya sampai sekarang Bank Tabungan Negara telah mengalami beberapa tahapan yang diawali sejak pemerintahan Hindia-Belanda. Bank Tabungan Negara bermula dari *Postpaarbank* yang didirikan berdasarkan *Koninklijk Besluit* (KB) No. 27 tahun 1897 tepatnya tanggal 16 Oktober 1897 yang mulai berlaku pada tanggal 1 Juli 1889 yang berkedudukan di Batavia, yang kini dikenal dengan Jakarta. Tujuan dari dibentuknya *Postpaarbank* adalah untuk mendidik masyarakat agar mau dan suka menabung dan serta memperkenalkan kepada masyarakat tentang perbankan.

Pada tahun 1931 peranan *Postpaarbank* terus meningkat. Dengan adanya peningkatan nasabah yang sangat pesat maka pada tahun 1928 sampai dengan tahun 1934, yang juga dikenal dengan era mesin-mesin akutansi, *Postpaarbank* membuka cabang di Makasar, Surabaya, Jakarta dan Medan. Pada tahun 1940, kegiatan dari *Postpaarbank* terganggu sebagai akibat dari penyerbuan Jerman atas Netherland. Hal ini mengakibatkan penarikan tabungan secara besar-besaran dalam waktu yang relatif singkat *(rush)*. Namun pada tahun 1941, keadaan keuangan *Postpaarbank* tekah pulih kembali.

Pada tahun 1942, Pemerintah Hindia-Belanda menyerah tanpa syarat kepada Pemerintah Jepang dan pada kurun waktu sampai pada tahun 1946 Jepang mengambil alih kekuasaan. Jepang pun membekukan kegiatan *Postpaarbank* dan membentuk *Tyokin Kyoku*, sebauah bank yang bertujuan untuk menarik dana dari masyarakat melalui tabungan. Namun usaha dari Jepang ini tidak sukses karena dilakukan dengan paksaan. *Tyokin Kyoku* hanya mendirikan satu cabang yang terletak di Yogyakarta.

Proklamasi kemerdekaan Republik Indonesia pada tanggal 17 Agustus tahun 1945 telah memberikan inspirasi kepada Bapak Darmosoetanto untuk memprakarsai pengambil-alihan *Tyokin Kyoku* dari Pemerintah Jepang ke Pemerintah Republik Indonesia. Kemudian terjadilah pergantian nama, dari semula bernama *Tyokin Kyoku* menjadi Kantor Tabungan Pos. Bapak Darmosoetanto ditetapkan oleh Pemerintah Republik Indonesia sebagai Direktur Kantor Tabungan Pos yang pertama. Tugas pertama Kantor Tabungan Pos adalah melakukan penukaran uang Jepang dengan Oeang Republik Indonesia (ORI). Namun kegiatan Kantor Tabungan Pos tidak berlangsung lama. Agresi Belanda pada bulan Desember 1946 mengakibatkan didudukinya semua kantor termasuk kantor cabang dari Kantor Tabungan Pos hingga pada tahun 1949.

Kantor Tabungan Pos dibuka kembali pada bulan Juni tahun 1949 dan berganti nama menjadi Bank Tabungan Pos RI. Tugasnya adalah unuk membereskan pekerjaan KTP yang telah kacau. Dengan kalahnya Jepang, maka *Postpaarbank* dibuka kembali. Berdasarkan Undang-undang darurat No. 9 Tahun 1950 tanggal 9 Februari, *Postpaarbank* diubah namanya menjadi Bank Tabungan Pos. Kemudian memindahkan induk Kementrian, dari Kementrian Perhubungan ke Kementrian Keuangan di bawah Mentri Urusan Bank Sentral. Berdasarkan uandang-undang darurat tersebut, maka tanggal 9 Februari ditetapkan sebagai hari

lahirnya Bank Tabungan Negara walaupun pada saat itu masih bernama Bank Tabungan Pos. Nama Bank Tabungan Pos menurut undang-undang darurat tersebut dikukuhkan dengan Undang-undang No. 36 tahun 1953 tanggal 18 Desember tahun 1953. Perubahan nama Bank Tabungan Pos menjadi Bank Tabungan Negara didasarkan pada Perpu No. 4 Tahun 1963 tanggal 22 Juni 1963 yang kemudian dikukuhkan berdasarkan Undang-undang No. 2 Tahun 1964 (LN No. 51/1964) tentang undang-undang Bank Tabungan Negara.

Berdasarkan Penpres No. 8 Tahun 1965 tanggal 4 Juni Tahun 1965, terjadi pengintregasian Bank Umum dan Bank milik pemerintah kedalam Bank Sentral. Berdasarkan Penpres No. 17 Tahun 1965 (LN No. 74/1965) dilakukan tindakan yaitu penyatuan seluruh bank-bank pemerintah yang ada pada saat itu menjadi bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dengan adanya bank tunggal ini, maka Bank Tabungan Negara merupakan unit V dari Bank Negara Indonesia berdasarkan SK Menteri Urusan Bank Sentral No. 64/UBS/1965. Setelah Orde Baru, dengan ketetapan UU Pokok Perbankan No. 14 Tahun 1967 ditetapkan UU No. 20 Tahun 1968 mengenai pendirian Bank Tabungan Negara. Dalam undangundang tersebut Bank Tabungan Negara adalah bank tabungan dengan tugas pokoknya diarahkan pada perbaikan perekonomian rakyat dan pembangunan ekonomi nasional dengan jalan menghimpun dana-dana dari masyarakat terutama dalam bentuk tabungan dan penempatan ke dalam surat berharga. Kegiatan yang dilakukan Bank Tabungan Negara adalah menghimpun dana masyrakat melalui Tabanas, dimana bank Tabungan Negara merupakan salah satu bank yang ditunjuk pemerintah untuk mengelola Tabanas.

Jika pada saat awal pendirian *Postpaarbank* (1897) sampai pada perubahan nama menjadi Bank Tabungan Negara (1968), tugas Bank Tabungan Negara adalah bergerak dalam lingkup penghimpunan dana masyarakat melalui tabungan, maka sejak tahun 1974 tugas Bank Tabungan Negara ditambah tugasnya, yaitu meberikan pelayanan Kredit Pemilikan Rumah (KPR). Hal ini didasarkan pada Surat Menteri Keuangan No. B 49/MK/IV/1974 tanggal 29 Januari Tahun 1974, Bank Tabungan Negara ditunjuk sebagai wadah pembiayaan proyek pembangunan perumahan rakyat. Pada tanggal 10 Desember 1976, untuk pertama kalinya Bank Tabungan Negara melakukan penyaluran KPR. Penyaluran KPR pertama ini dilakukan di Semarang. Oleh karena itu tanggal 10 Desember kemudian diperingati sebagai Hari KPR oleh Bank Tabungan Negara.

Bagi Bank Tabungan Negara, diregulasi perbankan khususnya setelah mengeluarkan pakto 27 Tahun 1988 mempunyai arti khusus, karena pada masa itu Bank Tabungan Negara untuk pertama kalinya diijinkan menerima simpanan deposito baik dari lembaga maupun perorangan. Pada tanggal 29 April tahun 1989, Bank Tabungan Negara diangkat statusnya oleh pemerintah menjadi Bank Umum. Hal itu ditandai dengan diijinkannya Bank Tabungan Negara melaksanaan kegiatan penerimaan simpanan dalam bentuk giro dan keikutsertaan dalam kliring.

Memasuki tahun 1992, berdasarkan UU No. 7 Tahun 1992 tentang perbankan dan Peraturan Pemerintah RI No. 24 tanggal 29 April Tahun 1992 tentang penyesuaian bentuk hukum Bank Tabungan Negara berubah menjadi perusahaan perseroan. Sejak saat itu nama Bank Tabungan Negara berubah menjadi PT. Bank Tabungan Negara (Persero). Berdasarkan perubahan bentuk hukum tersebut maka Bank Tabungan Negara yang didirikan berdasarkan Undang-undang No. 20

BRAWIJAYA

Tahun 1968 dibubarkan dengan ketentuan segala hak dan kewajiban, kekayaan serta pegawai dari Bank Tabungan Negara (Persero).

Penyesuaian bentuk hukum tersebut tidak didahului atau dilakukan dengan cara pembubaran (likuidasi), satu dan lain sebagaimana termaktub dalam SK Menteri Keuangan No.S.940/MK.01/1992 tanggal 31 Juli 1992. Selanjutnya PT. Bank Tabungan Negara (Persero) didirikan berdasarkan akta No. 136 tanggal 31 Juli 1992 yang dibuat di hadapan Muhani Salim, SH, notaries di Jakarta. Anggaran Dasar tersebut telah mendapatkan persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan surat keputusan No.C2-658.HT.01.01 Tahun 1992 tanggal 12 Agustus Tahun 1992, telah didaftarkan di dalam register Kantor Pengadilan Negeri Jakarta Selatan tanggal 18 Agustus tahun 1992 dibawah No. 603/APT/Wapan/1992/PNJS, dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 73, tambahan Berita Negara No. 6A. Bedasarkan kajian konsultan independen, Price Waterhouse Choopers, pemerintah melalui Menteri BUMN dalam surat nomor S-544/M-MBU/2002 tanggal 21 Agustus Tahun 2002 memutuskan Bank Tabungan Negara sebagai Bank Umum dengan fokus bisnis pembiayaan perumahan tanpa subsidi.

Pada tahun 2003, Bank Tabungan Negara melakukan restrukturisasi perusahaan secara menyeluruh yang tertuang dalam Persetujuan RJP Tahun 2003-2007. Hal ini didasarkan pada Surat Menteri BUMN No. S-984/M-MBU/2003 tanggal 31 Maret tahun 2003 dan ketetapan Direksi Bank BTN No. 306/DIR/IR-BTN/XII/2004 tanggal 3 Desember 2004 perihal revisi RJP Bank BTN Tahun 2003-2007. Selain melayani produk perbankan konvensional, sejak tahun 2004 Bank Tabungan Negara juga menawarkan produk dan jasa pembiayaan dan

pendanaan komersial serta konsumen yang sesuai dengan prinsip-prinsip Islam. Untuk setiap produk dan jasa Syariah yang ditawarkan, Bank Tabungan Negara berkonsultasi dengan Dewan Pengawas Syariah yang terdiri atas dua anggota dan keduanya merupakan anggota dari Dewan Syariah Nasional.

Tahun 2009 merupakan babak baru bagi Bank Tabungan Negara sebagai bank pembiayaan perumahan di Indonesia. Selain berhasil tumbuh diatas rata-rata perbankan, Bank Tabungan Negara juga memelopori dan menjadi bank pertama yang sukses melaksanakan sekuritisasi melalui transaksi Kontrak Investasi Kolektif Efek Berangun Aset (KIK-EBA). Menutup tahun 2009 Bank Tabungan Negara melangkah pasti memasuki arena pasar modal setelah berhasil melalui proses IPO (Penawaran Saham Perdana) di Bursa Efek Indonesia pada tanggal 17 Desember 2009. Lembaran baru bagi Bank Tabungan Negara ini semakin memantapkan ke depan untuk bergerak dinamis di tengah ketidakpastian kondisi ekonomi global. Pada tahun 2009 ini Bank Tabungan Negara juga berhasi masuk ke dalam jajaran 10 bank terbesar di Indonesia dari sisi jumlah asset dan jumlah kredit yang disalurkan.

Bank Tabungan Negara terbagi menjadi dua, yaitu Kantor Pusat dan Kantor Cabang. Kantor Pusat Bank Tabungan Negara berlokasi di Menara Bank BTN, Jalan Gajah Mada No. 1, Jakarta 10130. Pada tahun 2000 pemerintah telah melakukan rekapitulasi terhadap Bank Tabungan Negara. Bank Tabungan Negara memiliki 45 Kantor Cabang, 105 Kantor Cabang Pembantu dan 58 Kantor Kas yang tersebar di seluruh Indonesia.

Kantor Cabang merupakan suatu unit kerja yang melakukan fungsi tugas bank di daerah. Kantor Cabang kemudian terbagi menjadi empat kelas, antara lain:

- a. Kantor Cabang Kelas Utama
- b. Kantor Cabang Kelas I (satu)
- c. Kantor Cabang Kelas II (dua)
- d. Kantor Cabang Kelas III (tiga)

Bank Tabungan Negara Cabang Malang termasuk dalam kantor Cabang Kelas I (satu). Bank Tabungan Negara Cabang Malang berlokasi di Jalan Ade Irma Suryani No.2-4 Malang 65119. Lokasi Bank Tabungan Negara sangat strategis karena berada pada pusat kota yang lalu lintasnya cukup padat sehingga memudahkan bagi masyrakat untuk mengetahuinya. Karena lokasinya yang sangat strategis ini, mendorong Bank Tabungan Negara Cabang Malang untuk meningkatkan usaha khususnya dibidang pelayanan nasabah. Dengan demikian jumlah nasabah yang ingin bergabung semakin berkembang dari hari ke hari. Hal ini menimbulkan dampak yang positif bagi Tabungan Negara Cabang Malang, yaitu semakin diterimanya kehadiran Bank tersebut di tengah-tengah masyrakat.

Bank Tabungan Negara Cabang Malang berdiri sejak tahun 1986 dengan asset yang dikelola sebesar Rp. 274 miliar lebih, meliputi produk dana dari pihak ketiga dan kredit, serta saat ini mengelola lebih dari 40.000 debitur di Malang, Pasuruan, Probolinggo, dan Lumajang. Sampai saat ini Bank Tabungan Negara Cabang Malang telah membiayai kredit perumahan kurang lebih dari 70.000 unit rumah. Serta mengelola nasabah kreditur (giro, deposito dan tabungan) sebanyak lebih dari 200.000 nasabah. Potensi lain yang dimiliki oleh Bank Tabungan

Negara Cabang Malang dalam memberikan pelayanan, yaitu memiliki enam buah kantor cabang pembantu dan empat buah kantor kas, yaitu Kantor Cabang Pembantu Unibraw, Kantor Cabang Pembantu UIN, Kantor Cabang Pembantu Sawojajar, Kantor Cabang Pembantu Jaksa Agung Suprapto, Kantor Cabang Pembantu Pasuruan, Kantor Cabang Pembantu Probolinggo, Kantor Kas Dau, Kantor Kas Batu, Kantor Kas Lawang, Kantor Kas Sukun.

Keunggulan lain yang dimiliki oleh Bank Tabungan Negara adalah adanya suatu kerjasama yang telah terjalin dengan Kantor Pos. Di wilayah kerja Bank Tabungan Negara Cabang Malang terdapat lima Kantor Pos Pemeriksa (KPRK) dan 85 Kantor Pos Pembantu (KPP/KPB) yang siap menerima angsuran KPR dan Tabungan Batara (Tabungan Bank Tabungan Negara).

Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. sistem pelatihannya adalah terpusat, yaitu seluruh proses pelatihan dilakukan di Kantor Pusat yang berlokasi di Menara Bank BTN, Jalan Gajah Mada No. 1, Jakarta. Pelatihan ini dilakukan dengan bantuan pihak ketiga, berupa Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPII) yang mengurusi seluruh pelaksanaan dari pelatihan yang akan dilakukan terhadap peserta pelatihan, yaitu karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. di seluruh Indonesia. PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang secara rutin selalu menyelenggarakan program pelatihan dengan tujuan untuk menyiapkan tenaga kerja yang terampil pada pekerjaannya dan pada akhirnya nanti para tenaga kerja diharapkan dapat meningkatkan kemampuan sehingga dapat memberikan kualitas pelayanan yang prima terhadap setiap nasabah PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang.

Pelatihan diperlukan setiap saat, baik bagi karyawan baru, maupun bagi karyawan yang telah lama berada dalam PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang. Dalam hal ini penerapan pelatihan yang dilakukan bagi karyawan baru mencakup antara lain pengenalan tentang pengisian cek, bilyet, giro dan slip transaksi. Program pelatihan lainnya berupa bagaimana karyawan mempunyai penampilan yang baik dengan etiket dan bahasa yang sopan dalam melayani nasabah. Sedangkan bagi karyawan lama, pelatihan dilakukan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja, perbaikan serta peningkatan produktivitas, reorientasi terhadap pekerjaan yang telah lama tidak dilakukan serta persiapan dalam rangka pengembangan diri dan promosi jabatan. Pelatihan-pelatihan ini rutin dilakukan sehingga diharapkan kemampuan karyawan, baik kemampuan keterampilan, kemampuan intelektual maupun kemampuan sikap dalam menghasilkan prestasi kerja dapat ditingkatkan dan menjadi prioritas utama untuk melayani nasabah dalam usaha meningkatkan kualitas pelayanan.

2. Logo PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang



Sumber: PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, Cabang Malang (2011). Adapun arti dan filosofi dari logo tersebut yaitu:

Logo BTN mengambil pola segi enam. Pola ini mengambil bentuk sarang lebah, yang menyiratkan adanya kegiatan menabung pada masyarakat,

sebagaimana halnya lebah yang selalu menyimpan madu perolehannya. Dengan lambang ini, BTN melaksanakan pembangunan nasional dengan mengerahkan dana masyarakat berbentuk tabungan. Disamping itu pola ini menyiratkan atap rumah yang menjadi citra dan misi utama BTN, sebagai pelaksana Kredit Pemilikan Rumah (KPR) bagi masyarakat.

3. Visi dan Misi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang

a. Visi

Visi dari BTN adalah: Menjadi bank yang terkemuka dalam pembiayaan perumahan.

b. Misi

Adapun misi-misi dari BTN antara lain:

- Memberikan pelayanan unggul dalam pembiayaan perumahan dan industri terkait, pembiayaan konsumsi dan usaha kecil menengah.
- 2) Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan produk, jasa dan jaringan strategis berbasis teknologi terkini.
- 3) Menyiapkan dan mengembangkan *Human Capital* yang berkualitas, profesional dan memiliki integritas tinggi.
- 4) Melaksanakan manajemen perbankan yang sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan *good corporate governance* untuk meningkatkan *Shareholder Value*.
- 5) Mempedulikan kepentingan mayarakat dan lingkungannya.

4. Motto PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang

Motto yang dimiliki BTN adalah PARAS, yaitu Pelanggan adalah Raja Selalu. Ditinjau dari mottonya, BTN mempunyai tujuan bahwa BTN ingin melayani para nasabahnya dengan baik dengan selalu memberikan pelayanan yang berkualitas prima.

5. Budaya Kerja PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang

BTN memiliki enam nilai-nilai dasar budaya, yang disebut dengan POLA PRIMA, dimana di dalamnya terdapat 12 perilaku utama. Adapun nilai-nilai dasar budaya tersebut antara lain:

a. Pelayanan prima

Memberikan pelayanan yang melebihi harapan pelanggan. Perilaku utama yang terkandung yaitu:

- 1) Ramah, sopan dan bersahabat
- 2) Peduli, pro aktif dan cepat tanggap

b. Inovasi

Senantiasa mengembangkan gagasan baru dan penyempurnaan berkelanjutan yang memberi nilai tambah bagi perusahaan. Perilaku utama yang terkandung yaitu:

- 1) Berinisiatif melakukan penyempurnaan
- 2) Berorientasi menciptakan nilai tambah

c. Keteladanan

Mulai dari diri sendiri menjadi suri tauladan dalam berperilaku yang mencerminkan Nilai-nilai Budaya Kerja Bank BTN bagi insan Bank

BRAWIJAYA

BTN dan pihak-pihak yang terkait. Perilaku utama yang terkandung yaitu:

- 1) Menjadi contoh dalam berperilaku baik dan benar
- 2) Memotivasi penerapan nilai-nilai budaya kerja

d. Profesionalisme

Kompeten di bidangnya dan senantiasa mengembangkan diri sehingga menghasilkan kinerja terbaik serta memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan seluruh insan Bank BTN. Perilaku utama yang terkandung yaitu:

- 1) Kompeten dan bertanggungjawab
- 2) Bekerja cerdas dan tuntas

e. Integritas

Konsisten antara pikiran, perkataan dan tindakan sesuai dengan ketentuan perusahaan, kode etik profesi dan prinsip-prinsip kebenaran yang terpuji. Perilaku utama yang terkandung yaitu:

- 1) Konsisten dan disiplin
- 2) Jujur dan berdedikasi

f. Kerjasama

Membangun hubungan yang tulus dan terbuka dengan sesama insan Bank BTN dan pihak lain dilandasi sikap saling percaya dan menghargai untuk mencapai tujuan bersama. Perilaku utama yang terkandung yaitu:

- 1) Tulus dan terbuka
- 2) Saling percaya dan menghargai

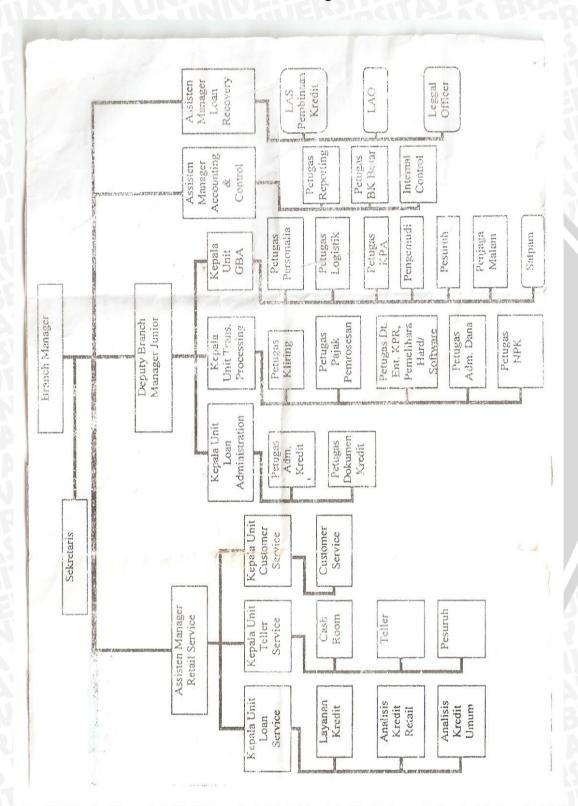
6. Struktur Organisasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang menunjukkan suatu kerterkaitan antar pimpinan dan karyawan, sehingga jelas kedudukan, wewenang dan tanggung jawab masing-masing karyawan yang bermanfaat untuk menjamin kelancaran kegiatan dan fungsi masing-masing dalam suatu organisasi.

Fungsi dari struktur organisasi dalam suatu perusahaan adalah unutk memudahkan pengkordinasian dalam pekerjaan pada masing-masing departemen atau bagian agar pendelegasian jabatan atau wewenang dapat terlaksana dengan baik, sehingga tujuan dan sasaran perusahaan menjadi optimal.

Bentuk organisasi Bank BTN adalah Organisasi Lini (Line Organization), yaitu organisasi yang terdiri atas orang-orang atau unit-unit lini atau garis yang secara langsung ikut serta menghasilkan tercapainya tujuan organisasi. Struktur organisasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang adalah sebagai berikut:

Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang



Sumber: PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang (2011)

7. Tugas dan Wewenang Jabatan PT. Bank Tabungan Negara (Persero)

Tbk. Cabang Malang

a. Kepala Cabang (Brach Manager)

Tugas dan tanggung jawabnya, yaitu:

- Menjamin kualitas pelayanan nasabah dan kualitas sumber daya manusia.
- 2) Menciptkan, meningkatkan keuntungan usaha cabang.
- 3) Mewakili BTN dalam semua kegiatan resmi di wilayah kerjanya.
- 4) Menjamin peningkatan pendapatan dan pengendalian biaya.
- 5) Menjamin produktivitas, kemampuan, motivasi dan disiplin pegawai.
- 6) Mengkoordinasi pembuatan rencana kerja, anggaran cabang dan melakukan serta memenuhi target yang telah ditentukan.
- 7) Melakukan kegiatan penjualan di cabang.
- 8) Menjamin kualitas pengawasan intern sesuai dengan petunjuk pengawasan yang telah ditentukan.
- 9) Mengambil keputusan kredit dalam Rapat Komite Kredit (Rakomdit)

b. Sekretaris

Tugas dan tanggung jawabnya antara lain:

- Mengatur segala aktivitas manajemen dan administrasi bagi kepentingan manajemen cabang.
- Membantu berkomunikasi dengan semua pihak termasuk dengan pihak ekstern cabang.

c. Deputy Branch Manager Junior

Tugas dan tanggung jawabnya antara lain:

- Mengelola operasional harian cabang untuk menjamin efektivitas dan efisiensi.
- 2) Menjamin kecepatan dan keakuratan semua proses transaksi dibidang operasional.
- 3) Mewakili BTN dalam acara, bila kepala cabang tidak berada di tempat.
- 4) Menjamin standar kualitas yang tinggi dalam bidang pemrosesan transaksi administrasi kredit dan transaksi umum cabang.
- 5) Mengambil keputusan kredit dalam Rapat Komite Kredit (Rakomdit) apabila *Branch Manager* berhalangan hadir.

Bagian ini membawahi:

1) Kepala Unit Loan Administration

Tugasnya:

- a) Memastikan kecepatan dan ketepatan proses kredit sesuai kebijakan dan prosedur yang ada.
- b) Memastikan semua dokumen yang ada tersimpan dengan aman dan lengkap baik dokumen pokok maupun dokumen pendukung.
- c) Melakukan analisa kredit korporasi.
- d) Melakukan pemeriksaan agunan kredit bekerjasama dengan pihak *Appraisal Company*.

- e) Menghadiri rekomdit untuk merapatkan keputusan kredit pemohon.
- f) Menerbitkan memo pencairan dana.

- a) Petugas administrasi kredit (Loan Administration Staff).
- b) Dokumen Kredit Staff (Loan Document Staff).
- 2) Kepala Unit Transaction Processing

Tugasnya meliputi:

- a) Mengatur operasional processing sehari-hari.
- b) Mengoptimalkan peningkatan efisiensi pada *back office* dan peningkatan kontrol.
- c) Memastikan aktifitas transaksi sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ada.
- d) Menganalisa operasional dan mengajukan usulan perbaikan ke kantor pusat.
- e) Melindungi bank dari tindakan penyelewengan dan kesalahan.
- f) Memastikan standar kualitas dan kecepatan proses transaksi selalu dalam batas yang baik.
- g) Memasikan bahwa *password* telah dibuat sesuai prosedur.
- h) Melakukan entry master kredit.
- i) Melakukan penarikan kredit.
- j) Memaintance software dan hardware.

Bagian ini terdiri dari:

a) Petugas Kliring.

- b) Petugas pajak pemrosesan.
- c) Petugas data entry kredit, memelihara hardware dan software.
- d) Petugas administrasi dana.
- e) Petugas Nota Pembayaran Kredit (NPK).
- 3) Kepala Unit General Branch Administration

Tugasnya adalah:

- a) Memantau anggaran biaya dan belanja cabang.
- b) Bertanggungjawab atas pengembangan dan pengolahan semua inventaris cabang.
- c) Menyelenggarakan semua masalah kepegawaian.
- d) Memastikan keamanan cabang setiap saat.
- e) Memastikan file kepegawaian di administrasikan secara tertib.

Bagian ini terdiri dari:

- a) Petugas personalia
- b) Petugas logistic
- c) Petugas KPA
- d) Pengemudi
- e) Pesuruh
- f) Penjaga malam
- g) Satpam
- d. Section Head Kankas

Tugas dan tanggung-jawabnya antara lain:

 Melayani nasabah yang datang langsung ke loket atau melalui telepon.

- 2) Memastikan semua pendapatan dilakukan dengan benar.
- 3) Melayani semua keluhan atau komplain nasabah dan memastikan dapat menyelesaikannya dengan baik.
- 4) Memastikan efektivitas dan efisiensi pelayanan nasabah.
- 5) Melakukan persetujuan transaksi sesuai dengan batas wewenang.
- 6) Memastikan bahwa semua sifatnya memahami semua produk dan jasa BTN serta prosedurnya dengan baik.

- 1) Teller: Melayani nasabah secara langsung di loket pembayaran.
- 2) Customer Service.
- 3) Satpam
- 4) Penjaga malam dan pesuruh
- e. Assistan Manager Retail Service

Tugas dan tanggungjawabnya antara lain:

- 1) Menjamin keakuratan pelayanan yang tinggi dalam bidang Loan Service, Customer Service, Teller Service dan kantor kankas.
- 2) Merencanakan, mengorganisasikan, melakukan, mendelegasikan, dan mengontrol semua aktivitas bidang retail yang efisien dan efektif sehingga terwujud pertumbuhan asset dan keuntungan yang tinggi.

Bagian ini membawahi:

1) Layanan Loan Service/Kepala Unit Loan Service, tugasnya meliputi:

- a) Memasikan adanya efektifitas dan efisiensi dalam pelayanan di Loan Service.
- b) Memastikan semua nasabah dilayani dengan baik mulai dari permohonan kredit sampai akad kredit.
- c) Menghadiri Rakomdit untuk merapatkan keputusan kredit pemohon.
- d) Memastikan semua prosedur dilakukan dengan benar.
- e) Memastikan semua klaim debitur dapat diselesaikan dengan baik.

- a) Layanan Kredit
- b) Analis Kredit Retail
- c) Analis Kredit Umum
- 2) Layanan *Teller Service*/Kepala Unit *Teller Service*, tugasnya meliputi:
 - a) Memastikan efektivitas dan efisiensi proses transaksi di *teller* service.
 - b) Memberikan persetujuan transaksi sesuai dengan batas wewenangnya.
 - c) Memastikan bahwa semua *teller* dapat melakukan transaksi dengan benar.
 - d) Memastikan bahwa jumlah kas memadai untuk operasional dan sesuai dengan ketentuan yang ada.
 - e) Memastikan dan mengawasi sistim antrian nasabah.

- a) Cash Room
- b) Teller
- c) Pesuruh
- 3) Layanan *Customer Service*/Kepala Unit *Customer Service*,

 Tugasnya meliputi:
 - a) Memastikan seluruh nasabah memperoleh pelayanan yang berkualitas dan memastikan efektivitas dan efisiensi pelayanan nasabah (pelayanan informasi pembukaan nasabah baru dan penutupan rekening atau penutupan uang, penjualan produk).
 - b) Memastikan efektivitas dan efisiensi pelayanan nasabah.
 - c) Memastikan bahwa *Customer Service Officer* mempunyai pengetahuan dan kemampuan serta sikap pelayanan yang professional.
 - d) Memastikan bahwa nasabah memperoleh pelayanan yang berkualitas.
 - e) Memastikan *Customer Service Officer* menguasai segala seluk beluk produk sehingga dapat mengerti kebutuhan nasabah.
- f. Assistan Manager Accounting and Control

Tugas dan tanggungjawabnya antara lain:

- 1) Memastikan standarisasi proses.
- 2) Memastikan integritas dan ketepatan data keuangan.
- Memastikan ketaatan cabang terhadap kebijakan dan prosedur yang ada.

- 4) Melakukan pengendalian intern cabang.
- 5) Melindungi asset cabang dari tindakan penyelewengan.
- 6) Mengkoordinir tindak lanjut hasil dengan benar.

- 1) Reporting
- 2) Petugas buku besar
- 3) Internal control
- g. Assistan Manager Loan Recovery

BRAWA Tugas dan tanggungjawabnya antara lain:

- 1) Memastikan peningkatan nilai kualitas aktiva produktif cabang.
- 2) Menekan kredit yang bermasalah menjadi sekecil mungkin.
- 3) Memastikan bahwa bank telah bebas dari masalah hukum yang merugikan BTN.

Bagian ini membawahi:

- 1) Loan Account Supervisor (LAS), tugasnya:
 - a) Mengupayakan agar semua debitur dapat memenuhi kewajibannya dan mengkoordinasikan penagihan.
 - b) Melakukan pemantauan dan supervise kepada semua pegawai.
 - c) Melakukan pembinaan debitur langsung ke lapangan dan melakukan evaluasi hasil penagihan.
- 2) Loan Account Officer (LAO), tugasnya:

Melakukan pembinaan dan penagihan dari semua debitur baik melalui ke lokasi maupun tidak, agar debitur dapat memenuhi kewajibannya.

3) Legal Officer, tugasnya:

- a) Memastikan pembayaran kembali dari semua kredit yang bermasalah.
- b) Mengelola semua debitur pasif, rumah kosong dan lelang.
- c) Melakukan penyelamatan kredit dan menurunkan jumlah kredit yang bermasalah.
- d) Memastikan bahwa langkah yang ditempuh cabang adalah bebas dari masalah hukum yang merugikan BTN.
- 8. Produk dan Jasa PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang
 Malang
 - a. Poduk Dana

Produk Dana PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. terdiri dari:

- 1) Tabungan
- PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. memiliki berbagai jenis produk tabungan, antara lain:
 - a) Tabungan Batara

Tabungan Multiguna yang aman untuk dana Anda dengan berbagai kemudahan yang terus meningkat.

Manfaatnya antara lain:

- (1) Dapat digunakan sebagai salah satu persyaratan kredit.
- (2) Penyetoran & penarikan dapat dilakukan di semua KC (online) & Kantor Pos khusus untuk penyetoran.
- (3) Fasilitas *Joint account* untuk rekening bersama keluarga Anda.

- (4) Secara otomatis dilindungi asuransi jiwa bebas premi, dengan pertanggungan sampai dengan Rp. 25 Juta.
- (5) Mendapatkan Kartu ATM batara yang digunakan bertransaksi di lebih dari 5.000 ATM Bank Pemerintah yang berlogo "Link" dan lebih dari 12.000 ATM Bersama.
- (6) Mempunyai kesempatan mengikuti program undian berhadiah "Kejutan Rumah 1 Milyar" dengan total hadiah Rp. 14 Milyar.
- (7) Dapat melakukan pembayaran tagihan angsuran KPR,

 Telkom, Telkomsel & PLN melalui fasilitas ATM, SMS

 Batara, Autodebet.
- (8) Fasilitas auto transfer untuk transfer dana Anda secara rutin ke rekening lain di Bank BTN atau bank lain.
- b) Tabungan e'Batarapos

Merupakan peremajaan dari produk Tabanas Batara, diselenggarakan bekerjasama dengan PT. Pos Indonesia (Persero) melalui loket kantor Pos yang telah ditentukan.

Manfaat:

- (1) Dapat digunakan sebagai salah satu persyaratan kredit.
- (2) Bunga kompetitif dan dihitung berdasarkan saldo harian.
- (3) Biaya administrasi per bulan rendah.
- (4) Kemudahan bertransaksi (penyetoran dan penarikan) yang dapat dilakukan diseluruh jaringan Kantor Pos *On Line* & juga seluruh KC Bank BTN.

- (5) Keamanan dalam bertaransaksi karena menggunakan KAP (Kode Akses Pelanggan).
- (6) Dilindungi oleh asuransi jiwa bebas premi, dengan uang pertanggungan maksimal Rp. 10 Juta.
- (7) Mendapatkan fasilitas Kartu ATM untuk bertransaksi diseluruh ATM Bank BTN, jaringan ATM berlogo Link dan ATM Bersama.
- (8) Mendapatkan kesempatan untuk ikut dalam Program Undian Berhadiah Tabungan eBatara Pos.
- (9) Dapat melakukan pembayaran tagihan angsuran KPR, tagihan Telkom, Telkomsel & PLN melalui fasilitas : ATM, SMS BAtara dan Autodebet.
- c) Tabungan Haji Nawaitu

Merupakan tabungan yang diperuntukkan bagi calon jemaah haji dalam rangka persiapan Biaya Perjalanan Ibadah Haji.

Manfaat:

- (1) Apabila saldo mencapai Rp. 25 Juta atau sesuai ketentuan Departemen Agama, akan mendapatkan nomor porsi (nomor urut kepastian keberangkatan haji sesuai dengan quota).
- (2) Dapat dibuka di loket Bank BTN yangterhubung dengan Siskohat Departemen Agama.
- (3) Penarikan & penyetoran dapat dilakukan diseluruh loket bank BTN.

- (4) Tidak dikenakan biaya administrasi.
- (5) Setoran awal Rp. 100.000,-

d) Tabungan Batara Prima

Merupakan tabungan dengan suku bunga yang tinggi & fleksibilitas penarikan serta dilengkapi dengan fitur-fitur menarik.

Manfaat:

- (1) Bunga bersaing.
- (2) Memperoleh bonus bunga 1.5% p.a. dari saldo, apabila tidak ada penarikan selama 2 (dua) bulan penuh .
- (3) Memperoleh *point reward* yang dapat ditukarkan dengan berbagai hadiah langsung yang dapat dipilih sesuai dengan kebutuhan & *life style* Anda.
- (4) Secara otomatis dilindungi asuransi jiwa bebas premi, dengan uang pertanggungan maksimal Rp. 50 Juta.

e) Tabungan Batara Junior

Merupakan peremajaan dari tabungan Batara Pelajar dengan peruntukan lebih luas untuk semua kalangan yang sensitif terhadap biaya administrasi bulanan.

Manfaat:

- (1) Penarikan & penyetoran dapat dilakukan diseluruh loket bank BTN serta di Kantor Pos yang telah *OnLine* khusus penyetoran.
- (2) Tidak dikenakan biaya administrasi.

- (3) Perhitungan bunga harian dan dikreditkan setiap akhir bulan.
- (4) Mendapatkan fasilitas Kartu ATM yang dapat digunakan di lebih dari 5.000 ATM LINK dan lebih dari 12.000 ATM Bersama.

f) TabunganKu

TabunganKu adalah tabungan untuk perorangan dengan persyaratan yang mudah dan ringan, guna menumbuhkan budaya menabung serta untuk meninggkatkan kesejahteraan masyarakat.

Manfaat:

- (1) Bebas biaya administrasi bulanan
- (2) Setoran awal ringan.
- (3) Bunga harian.
- (4) Mendapatkan kartu ATM (pilihan).
- (5) Penyetoran dapat dilakukan di semua kantor Cabang Bank BTN.

2) Deposito

PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. memiliki berbagai jenis produk deposito, antara lain:

a) Deposito Berjangka Rupiah

Simpanan berjangka dalam mata uang rupiah yang menguntungkan, terpercaya dan aman.

Manfaat:

- (1) Bunga menarik.
- (2) Bunga deposito dapat dikapitalisasikan ke dalam pokok.
- (3) Bunga deposito dapat dipindahbukukan untuk pembayaran angsuran rumah, tagihan rekening listrik dan telepon.
- (4) Jangka waktu penempatan bervariasi mulai dari 1 bulan, 3 bulan, 6 bulan, 12 bulan, dan 24 bulan.
- (5) Dapat dijadikan sebagai jaminan kredit (Kredit Swadana).
- b) Sertifikat Deposito

Simpanan dalam bentuk deposito berjangka yang sertifikat bukti penyimpanannya dapat dipindahtangankan.

Manfaat:

- (1) Dapat diperjualbelikan dan dipindahtangankan dengan cara penyerahan.
- (2) Bunga dibayarkan dimuka.
- (3) Dapat dibuka di Kantor Pusat maupun Kantor Cabang Bank BTN.
- c) Deposito Valas

Merupakan Simpanan berjangka dalam mata uang USD yang menguntungkan, terpercaya dan aman.

Manfaat:

- (1) Bunga menarik
- (2) Jangka waktu penenpatan bervariasi mulai dari 1 bulan, 3 bulan, 6 bulan, 12 bulan, dan 24 bulan.
- (3) Dapat dibuka di seluruh kantor cabang devisa.

3) Giro

PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. memiliki berbagai jenis produk giro, antara lain:

a) Giro Rupiah

Produk simpanan dengan fleksibilitas tinggi yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan Cek/BG atau media lainya.

Manfaat:

- (1) Sarana penyimpanan uang yang aman dan terpercaya.
- (2) Menunjang aktivitas usaha dalam pembayaran dan penerimaan.
- (3) Memudahkan aktivitas kebutuhan transaksi keluarga/pribadi/usaha.
- (4) Mendapat jasa giro yang menarik.
- (5) Kartu ATM untuk Giran Perorangan.

b) Giro Valas

Produk simpanan dalam denominasi USD dengan fleksibilitas tinggi yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan Cek/BG atau media lainnya.

Manfaat:

- (1) Sarana penyimpanan uang yang aman dan terpercaya
- (2) Menunjang aktivitas usaha dalam pembayaran dan penerimaan
- (3) Memudahkan aktivitas kebutuhan keluarga/pribadi/usaha

(4) Mendapat jasa giro yang menarik

b. Produk Kredit

Produk Kredit PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. terdiri dari:

1) Kredit Perorangan

Kredit Perorangan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. terdiri dari:

a) KPR Bersubsidi

KPR Bersubsidi diberikan kepada keluarga / rumah tangga yang baru pertama kali memiliki rumah dan termasuk ke dalam kelompok sasaran masyarakat berpenghasilan rendah.

b) Kredit Griya Utama

Fasilitas kredit dengan peruntukan membeli rumah (baru/lama), rumah belum jadi (KGU *Indent*), atau rumah *take over*.

Keunggulan:

- (1) Suku bunga bersaing.
- (2) Nilai kredit bebas.
- (3) Lokasi marketable.
- (4) Uang muka ringan.
- (5) Jangka waktu kredit sampai dengan 15 tahun.
- (6) Proses cepat dan mudah.
- (7) Kredit di-*cover* dengan Asuransi Jiwa Kredit dan Asuransi Kebakaran.
- c) KPR BTN Platinum

Fasilitas kredit yang diperuntukkan bagi pemohon / calon debitur untuk membiayai pembelian tanah dan bangunan rumah tinggal (baru/lama) dengan maksimal kredit > 150 juta.

Manfaat:

- (1) Suku bunga bersaing
- (2) Nilai kredit bebas
- (3) Lokasi marketable
- (4) Uang muka ringan.
- (5) Jangka waktu kredit sampai dengan 15 tahun
- (6) Proses cepat dan Mudah
- (7) Kredit di-*cover* dengan Asuransi Jiwa Kredit dan Asuransi Kebakaran
- d) Kredit Pemilikan Apartemen (KPA)

Fasilitas kredit yang diperuntukkan bagi pemohon / calon debitur untuk membiayai pembelian apartement (baru/lama), apartemen belum jadi (KPA *Indent*), atau apartemen *take over*.

Keunggulan:

- (1) Suku bunga bersaing
- (2) Nilai kredit bebas
- (3) Lokasi marketable
- (4) Untuk rumah baru/lama
- (5) Uang muka ringan.
- (6) Jangka waktu kredit sampai dengan 15 tahun
- (7) Proses cepat dan Mudah

(8) Kredit di-cover dengan Asuransi Jiwa Kredit dan Asuransi Kebakaran

e) Kredit Griya Multi

Fasilitas kredit yang diperuntukan bagi pemohon / calon debitur perorangan untuk berbagai keperluan.

Keunggulan:

- (1) Nilai Kredit Bebas
- (2) Penggunaan bebas sepanjang tidak bertentangan dengan hukum yang berlaku.
- (3) Jangka waktu kredit sampai dengan 10 tahun.
- (4) Kredit di-cover dengan Asuransi Jiwa Kredit dan Asuransi Kebakaran
- f) Kredit Ringan Batara

Fasilitas kredit kepada karyawan perusahaan/Instansi dengan agunan gaji karyawan.

Keunggulan:

- (1) Proses cepat dan persyaratan ringan
- (2) Suku bunga bersaing
- (3) Maksimal kredit sampai dengan Rp 100 juta
- (4) Jangka waktu kredit sampai dengan 5 tahun
- Kredit Pemilikan Rumah Toko

Fasilitas kredit yang diberikan oleh Bank untuk membeli Rumah Toko guna dihuni dan digunakan sebagai toko.

h) Kredit Swa Griya

Fasilitas kredit yang diberikan untuk membiayai pembangunan rumah diatas tanah yang telah dimiliki oleh pemohon.

Kredit Swadana

Fasilitas kredit yang diberikan kepada nasabah dengan jaminan berupa sebagian atau seluruh simpanan (baik berupa tabungan maupun deposito) yang disimpan di Bank.

2) Kredit Umum/Korporasi

Kredit Umum/Korporasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. terdiri dari:

a) Kredit Yasa Griya / Kredit Konstruksi

Kredit Modal Kerja yang diberikan oleh Bank BTN kepada modal Developer untuk membantu kerja pembiayaan pembangunan proyek perumahan mulai dari:

- (1) Biaya pembangunan Konstruksi Rumah sampai dengan finishing.
- (2) Biaya Prasarana dan Sarana.
- b) Kredit Modal Kerja Kontraktor (KMK-Kontraktor)

Kredit Modal Kerja yang diberikan oleh Bank BTN kepada kontraktor atau pemborong untuk membantu modal kerja didalam menyelesaikan pekerjaan borongan sesuai dengan kontrak kerja.

c) Kredit Modal Kerja - Industri Terkait dengan Perumahan

Kredit Modal Kerja yang diberikan oleh Bank BTN dalam
rangka pembiayaan kebutuhan modal kerja khususnya bagi
sektor-sektor industri yang terkait dengan perumahan dan atau
usaha-usaha yang dapat menunjang sektor-sektor dimaksud.

d) Kredit Investasi (KI)

Fasilitas kredit yang diberikan kepada Perseroan Terbatas, CV, Koperasi, Yayasan dan Perorangan, dalam rangka pembiayaan investasi, baik investasi baru, perluasan, modernisasi atau rehabilitasi.

- e) Kredit Investasi (KI) Industri Terkait dengan Perumahan

 Kredit Investasi yang disediakan oleh Bank dalam rangka
 pembiayaan investasi khususnya bagi sektor-sektor industri
 yang terkait dengan perumahan dan atau usaha-usaha yang
 dapat menunjang sektor-sektor dimaksud.
- f) Kredit Usaha Rakyat (KUR)

Kredit modal kerja atau investasi kepada debitur yang bergerak dalam bidang usaha yang menurut skalanya berstatus sebagai usaha mikro, kecil dan menengah guna pembiayaan usaha produktif. Sektor usaha yang dapat dibiayai : industri, dagang dan jasa.

g) Non Cash Loan: Garansi Bank Persyaratan Pemohon:

- (1) Pemohon Garansi Bank adalah Badan Usaha yang berbadan hukum Indonesia / tidak berbadan hukum yang berdomisili di Indonesia atau berbentuk Koperasi.
- (2) Telah menjadi nasabah Bank BTN baik pemegang rekening Giro/Tabungan/Deposito maupun sebagai nasabah kredit.
- (3) Permohonan Garansi Bank yang diajukan harus jelas memuat:
 - (a) Penerima Garansi
 - (b) Keperluan Garansi
 - (c) Jumlah/nilai Garansi
 - (d) Jangka Waktu Garansi
 - (e) Perincian jaminan (kontra garansi) akan diberikan.

c. Jasa dan Layanan

Produk Jasa dan Layanan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. terdiri dari:

1) ATM Batara

Kartu ATM Batara merupakan fasilitas layanan kartu bagi nasabah Tabungan dan Giro (Rp-Perorangan) di Bank BTN yang memberikan kemudahan bagi nasabah dalam memenuhi berbagai macam kebutuhan transaksi melalui mesin ATM seperti tarik tunai, pembayaran tagihan, dan sebagainya.

BRAWIJAYA

2) Kiriman Uang

Fasilitas jasa pelayanan Bank BTN untuk pengiriman uang dalam bentuk rupiah maupun mata uang asing yang ditujukan kepada pihak lain di suatu tempat (dalam/luar negeri).

3) INKASO

Merupakan jasa pelayanan Bank BTN untuk melakukan penagihan kepada pihak ketiga atas inkaso tanpa dokumen di tempat lain di dalam negeri.

4) Safe Deposit Box

Sarana penyimpanan barang/surat-surat berharga yang aman dan terjaga dari resiko kebakaran, kejahatan dan bencana alam dan sebagainya.

5) Money Changer

Adalah pelayanan yang diberikan kepada masyarakat yang ingin menjual atau membeli mata uang asing tertentu, yang mempunyai catatan kurs pada Bank Indonesia.

6) Bank Garansi

Merupakan pernyataan yang dikeluarkan oleh bank atas permintaan nasabah untuk menjamin resiko tertentu yang timbul apabila nasabah tidak dapat menjalankan kewajibannya dengan baik kepada pihak yang menerima jaminan.

Garansi Bank diperlukan untuk:

a) Melaksanakan order pekerjaan dari pemerintah atau swasta.

- b) Pembongkaran barang-barang dari kapal sebelum konosemen (bill of lading) datang.
- c) Pembelian/penebusan barang-barang dari penjual (produsen/dealer/agen) dengan pembayaran secara angsuran atau pembayaran belakang.
- d) Penangguhan pembayaran kewajiban tertentu kepada negara (DIjen Bea Cukai)
- 7) Payment Point

Merupakan fasilitas layanan bagi nasabah untuk memudahkan dalam membayar tagihan rutin.

Pembayaran tagihan yang dapat dilakukan lewat BTN saat ini adalah:

- a) Telkom
- b) PLN Online (PRAQTIS)
- c) GSM Pascabayar
- d) Pajak
- e) PDAM
- 8) Real Time Gross Settlement (RTGS)

System transfer dana on-line dalam mata uang rupiah yang penyelesaiannya dilakukan per transaksi secara individual.

Jenis Layanan:

- a) Single Credit Transaction
- b) Multiple Credit Transaction

9) Payroll

Merupakan layanan Bank BTN bagi Pengguna Jasa (Perusahaan, Perorangan, Lembaga) dalam mengelola pembayaran gaji, THR dan Bonus serta kebutuhan finansial lainnya yang bersifat rutin bagi karyawan pengguna jasa.

10) SPP Perguruan Tinggi

SPP Online merupakan layanan Bank BTN bagi Perguruan Tinggi/Sekolah dalam menyediakan delivery channel menerima Setoran Biaya-biaya Pendidikan secara online.

11) Western Union

Adalah layanan Kiriman Uang Bank BTN bekerjasama dengan Western Union secara cepat (real time on line) yang dilakukan lintas negara atau dalam satu negara.

12) SMS Batara

SMS Batara merupakan fasilitas layanan transaksi perbankan yang dapat diakses dari handphone. Cukup dengan mengetik SMS ke nomor 3555,nasabah dapat menikmati kemudahan melakukan transfer uang, pembayaran tagihan rutin, pembelian voucher isi ulang, serta transaksi lainnya. Selain menggunakan sms biasa, SMS Batara juga dapat digunakan melalui menu aplikasi Java yang dapat diinstall di handphone. Menu SMS Batara Java dapat didownload langsung dari handphone melalui GPRS dengan alamat:

http://www.btn.co.id/sms/smsbtn.wml

9. Prestasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Adapun beberapa prestasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, selama periode tahun 2009 yang diberikan oleh beberapa lembaga atau instansi dapat dilihat dalam tabel 4.1, sebagai berikut:

Tabel 4.1 Prestasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Periode Tahun 2009

XT	NI D 1 /I /	D 1 12 12
No.	Nama Penghargaan/Instansi yang Memberikan	Penghargaan yang diterima
1.	ABFI BANKING AWARD & PERBANAS	Terbaik 2 Kategori Persero 2009
\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\	AMELINANDO ANNAS.	(Best Performance Banking)
2.	MAJALAH INFOBANK	Bank berpredikat "Sangat
	Editorik Band © BTH	Baik" untuk kategori Bank Dengan Kegiatan Usaha Terfokus Pada Segmen Usaha Tertentu–Modal Rp 100 miliar sampai dengan Rp 10 triliun
3.	IDEA RUMAH AWARD 2009 & MAJALAH IDEA RUMAH	Produk Favorit Pilihan
	MAJALAH IDEA RUMAH	Pembaca Kategori Bank Penyedia KPR/KPA/KPM/KTA



No.	Nama Penghargaan/Instansi yang Memberikan	Penghargaan yang diterima
9.	KARIM BUSINESS CONSULTING BANK BTIN SYABJAH	Peringkat Kedua "The Most Expansive Financing Bank" untuk BTN Syariah
10.	KEMENTERIAN PERUMAHAN RAKYAT	Penghargaan Adiupaya Puritama; Penghargaan Khusus Atas Totalitas Komitmen, Konsistensi dan Kinerja yang Luar Biasa Dalam Pelaksanaan Program KPRSH Bersubsidi dengan Prinsip Syariah
11.	MAJALAH THE ASSET	IPO 2009 Terbaik di Indonesia
12.	MAJALAH ALPHA SOUTH EAST ASIA SOUTH EAST ASIA DEAL AWARDS (BORROWER/ISSUER AWARD) BEER HAD CAR IPO THAN MITTER THAN EXPENSE (APPLICATION OF THE PROPERTY OF	IPO 2009 Terbaik di Asia Tenggara

Sumber: BBTN Annual Report 2009

G. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 49 responden diperoleh gambaran karakteristik responden mengenai jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, divisi kerja, masa kerja dan jumlah ikut pelatihan sebagai berikut:

1. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

	No.	Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	Presentase (%)	
	1.	Laki-laki	31	63,3%	
M	2.	Perempuan	18	36,7%	
		Jumlah	49	100	

Sumber: Data diolah (2011).

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari 49 responden, terdapat 31 responden (63,3%) berjenis kelamin laki-laki, dan 18 responden (36,7%) berjenis kelamin perempuan.

2. Karakteristik Responden Menurut Umur

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Menurut Umur

No.	Umur (tahun)	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	21-30 tahun	F 721 - 1877 F	16,3
2.	31-40 tahun	27	55,1
3.	> 40 tahun		28,6
	Jumlah	49	100

Sumber: Data diolah (2011).

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 49 responden yang diambil sebagai sampel, jumlah tertinggi adalah responden yang berusia 31 s.d. 40 tahun yaitu sebanyak 27 responden (55,1%), kemudian responden yang berusia > 40 tahun sebanyak 14 responden (28,6%) dan responden dengan jumlah terkecil adalah yang berusia 21 s.d. 30 tahun sebanyak 8 responden (16,3%).

3. Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	SMU	8	16,3
2.	Diploma (D1,D2,D3)	11	22,4
3.	Strata (S1,S2,S3)	30	61,2
	Jumlah	49	100

Sumber: Data diolah (2011).

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa 49 responden mayoritas mempunyai tingkat pendidikan strata sebanyak 30 responden (61,2%), tingkat pendidikan Diploma sebanyak 11 responden (22,4%) dan tingkat pendidikan SMA sebanyak 8 responden (16,3%).

4. Karakteristik Responden Menurut Unit Kerja/Divisi

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Menurut Unit Kerja/Divisi

No.	Unit Kerja/Divisi	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	Kredit Umum		6,1
2.	Kredit KPR	10	20,4
3.	Selling Officer	3	6,1
4.	Customer Service	本 机砂4分	8,1
5.	Operation	20	40,8
6.	Loan Administration	5	10,2
7.	Accounting	4 4	8,1
	Jumlah	49	100

Sumber: Data diolah (2011).

Berdasarkan Tabel 4.5 tersebut dapat dilihat karakteristik responden menurut unit kerja/divisi. Sebesar 40,8% responden bekerja pada Unit/Divisi *Operation*, 20,4% bekerja pada Unit/Divisi Kredit KPR, 10,2% pada Unit/Divisi *Loan Administration*, 8,1% pada Unit/Divisi *Customer Service*, 8,1% pada Unit/Divisi *Accounting*, 6,1% pada Unit/Divisi Kredit Umum, dan sebesar 6,1% pada Unit/Divisi *Selling Officer*.

BRAWIJAYA

5. Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Tabel 4.6 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1.	1 -4 tahun	8	16,3
2.	5-9 tahun	23	46,9
3.	10-14 tahun	14	28,6
4.	> 14 tahun	4	8,2
	Jumlah	49	100

Sumber: Data diolah (2011).

Berdasarkan tabel diatas diperoleh gambaran bahwa dari 49 responden yang memiliki masa kerja antara 1-4 tahun adalah 8 responden (16,3%), responden dengan masa kerja 5-9 tahun sebanyak 23 responden (46,9%), responden dengan masa kerja 10-14 tahun sebanyak 14 responden (28,6%) dan responden dengan masa kerja > 14 tahun sebanyak 4 orang (8,2%).

6. Karakteristik Responden Menurut Jumlah Mengikuti Pelatihan

Tabel 4.7

Karakteristik Responden Menurut Jumlah Mengikuti Pelatihan

No.	Jumlah Mengikuti Pelatihan	Frekuensi	Presentase (%)
		(orang)	
1.	< 5 kali	12	24,5
2.	5 – 10 kali	29	59,2
3.	> 10 kali	8	16,3
	Jumlah	49	100

Sumber: Data diolah (2011).

Berdasarkan tabel diatas diperoleh gambaran bahwa dari 49 responden yang mengikuti pelatihan kurang dari 5 kali sebanyak 12 responden (24,5%), responden yang mengikuti pelatihan 5 sampai dengan 10 kali sebanyak 29 responden (59,2%) dan responden yang mengikuti pelatihan lebih dari 10 kali adalah sebanyak 8 responden (16,3%).

H. Analisis dan Interpretasi Data

1. Analisis Deskripsi Variabel-variabel Penelitian

Pada bagian ini akan diketahui distribusi item-item dari variabel On the job Training (X_1) , variabel Off the job training (X_2) , variabel Kemampuan Kerja Karyawan (X₃) dan variabel Kualitas Pelayanan Prima (X₄) secara keseluruhan yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuisioner, baik dalam jumlah responden maupun dalam angka presentase.

a. On the job Training (X_1)

Terdapat dua pertanyaan yang diajukan kepada responden, yaitu banyaknya jabatan yang pernah diduduki selama menjadi karyawan (X_{1·1}) dan lamanya pekerjaan yang pernah dijalani selama menjadi karyawan (X_{1.2}), dimana tiap pertanyaan tersebut dibuatkan range sehingga bisa ditentukan nilai atau skor dari tiap jawaban responden.

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Item Banyaknya Jabatan yang Pernah Diduduki Selama Menjadi Karyawan (X_{1.1})

No.	Jumlah Jabatan yang Pernah	Frekuensi	Presentase
	Diduduki Selama Menjadi Karyawan	(orang)	(%)
1.	1 jabatan	-	0
2.	2 jabatan	3	6,1
3.	3 jabatan	17	34,7
4.	4 jabatan	15	30,6
5.	5 jabatan	14	28,6
	Jumlah	49	100

Sumber: Data diolah (2011).

Berdasarkan tabel 4.7 diatas dapat diketahui bahwa 49 responden mayoritas menduduki 3 jabatan berbeda yaitu sebanyak 17 orang (34,7%), kemudian menduduki 4 jabatan berbeda sebanyak 15 orang (30,6%), selanjutnya menduduki 5 jabatan berbeda sebanyak 14 orang (28,6%), menduduki 2 jabatan berbeda sebanyak 3 orang (6,1%) dan tidak ada yang menduduki 1 jabatan saja (0%).

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Item Lamanya Pekerjaan yang Pernah Dijalani Selama Menjadi Karyawan (X_{1.2})

No.	Lamanya Pekerjaan yang pernah Dijalani	Frekuensi	Presentase
	Selama Menjadi Karyawan (tahun)	(orang)	(%)
1.	1-6 tahun	5	10,2
2.	7-13 tahun	3	6,1
3.	14-20 tahun	23	46,9
4.	21-26 tahun	15	30,6
5.	27-32 tahun	3	6,1
L'air	Jumlah	49	100

Sumber: Data diolah (2011).

Berdasarkan tabel 4.8 diatas dapat diketahui bahwa 49 responden mayoritas menjalani pekerjaan selama 14 sampai dengan 20 tahun yaitu sebanyak 23 orang (46,9%), antara 21 sampai 26 tahun sebanyak 15 (30,6%), 1 sampai dengan 6 tahun sebanyak 5 orang (10,2%), sedangkan responden paling sedikit terdapat pada kategori menjalani pekerjaan antara 7 sampai dengan 13 tahun dan antara 27 sampai dengan 32 tahun sebanyak masing-masing 3 orang (6,1%).

b. Off the job training (X_2)

Terdapat dua pertanyaan yang diajukan kepada responden, yaitu banyaknya pelatihan yang pernah diikuti selama menjadi karyawan $(X_{2\cdot 1})$ dan jangka waktu untuk masing-masing pelatihan yang pernah diikuti selama menjadi karyawan $(X_{2\cdot 2})$.

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Banyaknya Pelatihan yang Pernah Diikuti Selama Menjadi Karyawan (X₂₋₁)

No.	Banyaknya Pelatihan yang Pernah	Frekuensi	Presentase
	Diikuti Selama Menjadi Karyawan (kali)	(orang)	(%)
1.	1-4 kali	3	6,1
2.	5-9 kali	3	6,1
3.	10-14 kali	12	24,5
4.	15-19 kali	26	53,1
5.	20-24 kali	5	10,2
	Jumlah	49	100

Sumber: Data diolah (2011).

Berdasarkan tabel 4.10 diatas dapat diketahui bahwa 49 responden mayoritas mengikuti pelatihan antara 15 sampai dengan 19 kali yaitu sebanyak 26 orang (53,1%), antara 10 sampai 14 kali sebanyak 12 (24,5%), 20 sampai dengan 24 tahun sebanyak 5 orang (10,2%), sedangkan untuk kategori mengikuti pelatihan antara 5 sampai dengan 9 kali dan antara 1 sampai 4 kali, terdapat masing-masing 3 responden (6,1%).

> Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Jangka Waktu untuk masing-masing Pelatihan yang Pernah Diikuti Selama Menjadi Karyawan (X2.2)

		j wing I dilitati z dilitati z dilatita i i i i i i i i i i i i i i i i i				
1	No.	Jangka Waktu untuk masing-masing	Frekuensi	Presentase		
1		Pelatihan yang Pernah Diikuti Selama	(orang)	(%)		
		Menjadi Karyawan (hari)		</th		
Ī	1.	1-6 hari	4	8,2		
Ī	2.	7-13 hari	6	12,2		
Ī	3.	14-20 hari	8	16,3		
Ī	4.	21-26 hari	-26	53,1		
	5.	27-32 hari	5/5	10,2		
		Jumlah	49	100		

Sumber: Data diolah (2011).

Berdasarkan tabel 4.11 diatas dapat diketahui bahwa 49 responden mayoritas mengikuti pelatihan antara 21 sampai dengan 26 hari yaitu sebanyak 30 orang (61,2%), antara 14 sampai 20 hari sebanyak 8 (16,3%), 7 sampai dengan 13 tahun sebanyak 6 orang (10,2%), 27 sampai dengan 32 hari sebanyak 5 orang (10,2%), sedangkan untuk kategori mengikuti pelatihan antara 1 sampai dengan 6 hari tidak terdapat responden yang termasuk di dalamnya (0%).

c. Kemampuan Kerja Karyawan (X₃)

Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Item-item Kemampuan Kerja Karyawan (X₃)

	J.f	Nilai Jawaban								Rata		
No	Item	San	Sangat Setuju		Cu	Cukup Tidak		dak	ak Sangat tidak		Kata	
	50	Setuju				Setuju		Setuju		Setuju		- mata
AS		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	rata
1	$X_{3.}1$	13	26,5	14	28,6	16	32,7	4	8,2	2	4,1	3,65
2	$X_{3.}2$	8	16,3	25	51,0	12	24,5	2	4,1	2	4,1	3,71
3	$X_{3.}3$	15	30,6	14	28,6	15	30,6	5	10,2	0	0	3,80
4	$X_{3.4}$	10	20,4	15	30,6	14	28,6	8	16,3	2	4,1	3,47
5	$X_{3.5}$	11	22,4	12	24,5	14	28,6	11	22,4	1	2,0	3,43
6	$X_{3.6}$	10	20,4	18	36,7	16	32,7	5	10,2	0	0	3,67
TW	Rata-rata Skor Total								3,62			

Sumber data: Diolah tahun 2011

Keterangan:

X_{3.}1: Penguasaan bidang pekerjaan

X_{3.}2: Dapat mengatasi kesulitan pada pekerjaan

X₃ 3: Jarang melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan

X_{3.}4: Kesiapan untuk pekerjaan yang lebih sukar

X_{3.}5: Tingkat kedisiplinan

X_{3.}6: Tanggung jawab pada pekerjaan

Berdasrkan tabel 4.12 diatas diperoleh penjelasan sebagai berikut: responden yang menyatakan sangat setuju dengan bahwa setelah mengikuti pelatihan, responden lebih menguasai bidang pekerjaan sehingga terdorong untuk lebih giat adalah sebanyak 13 responden (26,5%), 14 responden (28,6%) menyatakan setuju, 16 responden (32,7%) menyatakan cukup setuju dan sisanya menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden untuk item X_{3.}1 sebesar 3,65, sehingga dapat dikatakan bahwa responden menjawab setuju untuk item X_3 1.

Sebanyak 8 responden (16,3%) menyatakan sangat setuju bahwa setelah mengikuti pelatihan, bila ada kesulitan responden dapat mengatasi sendiri, sebanyak 25 responden (51%) menyatakan setuju, sebanyak 12 responden (24,5%) menyatakan cukup setuju, dan masing-masing sebanyak 2 responden (4,1%) menyatakan tidak dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden untuk item X_3 .2 sebesar 3,71, sehingga dapat dikatakan bahwa responden menjawab setuju untuk item X_3 .2.

Sebanyak 15 responden (30,6%) menyatakan sangat setuju setelah mengikuti pelatihan, menjadi jarang melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan, sebanyak 14 responden (28,6%) menyatakan setuju, sebanyak 15 responden (30,6%) menyatakan cukup setuju, 5 responden (10,2%) menyatakan tidak setuju dan sisanya menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden untuk item $X_{3,3}$ sebesar 3,80, sehingga dapat dikatakan bahwa responden menjawab setuju untuk item $X_{3,3}$.

Sebanyak 10 responden (20,4%) menyatakan sangat setuju bahwa setelah mengikuti pelatihan, responden menjadi lebih siap untuk pekerjaan yang lebih sukar, sebanyak 15 responden (30,6%) menyatakan setuju, sebanyak 14 responden (28,6%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 8 responden (16,3%) menyatakan tidak setuju dan sisanya menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden untuk item X_3 4 sebesar 3,47, sehingga dapat dikatakan bahwa responden menjawab cukup setuju untuk item X_3 4.

Sebanyak 11 responden (22,4%) menyatakan sangat setuju bahwa tingkat kedisiplinan responden dipengaruhi oleh tingkat kedisiplinan rekan kerja lainnya, sebanyak 12 responden (24,5%) menyatakan setuju, sebanyak 14 responden

(28,6%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 11 responden (22,4%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 responden (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden untuk item $X_{3.5}$ sebesar 3,43, sehingga dapat dikatakan bahwa responden setuju untuk item $X_{3.5}$.

Sebanyak 10 responden (20,4%) menyatakan karyawan tidak setuju pelatihan akan berdampak pada tanggung jawab terhadap pekerjaan, sebanyak 18 responden (36,7%) menyatakan setuju, sebanyak 16 responden (32,7%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 16 responden (32,7%) menyatakan setuju, sebanyak 5 responden (10,2%) menyatakan sangat tidak setuju dan sisanya menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden untuk item $X_{3,6}$ sebesar 3,43, sehingga dapat dikatakan bahwa responden setuju untuk item $X_{3,6}$.

Secara keseluruhan rata-rata jawaban responden untuk item X_3 adalah sebesar 3,704. Sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden menjawab setuju untuk item X_3 .

BRAWIJAYA

d. Kualitas Pelayanan Prima (X₄)

Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Item-item Kualitas Pelayanan Prima (X₄)

411	Item	Nilai Jawaban										
No		Sangat Setuju		Setuju		Cukup Setuju		Tidak Setuju		Sangat tidak Setuju		Rata- rata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	405
1	$X_{4.}1$	8	16,3	18	36,7	12	24,5	10	20,4	1	2,0	3,45
2	X _{4.} 2	15	30,6	14	28,6	15	30,6	5	10,2	\ - U	0	3,80
3	$X_{4.3}$	15	30,6	14	28,6	15	30,6	5	10,2	-	0	3,80
4	X _{4.} 4	10	20,4	18	36,7	16	32,7	5	10,2	-	0	3,67
5	X _{4.} 5	13	26,5	14	28,6	16	32,7	4	8,2	2	4,1	3,65
6	X _{4.} 6	8	16,3	25	51,0	12	24,5	2	4,1/	2	4,1	3,71
7	X _{4.} 7	9	18,4	27	55,1	10	20,4	3	6,1	1	0	3,86
8	X _{4.} 8	6	12,2	30	61,2	11	22,4	1	2,0	1	2,0	3,80
9	X _{4.} 9	6	12,2	32	65,3	8	16,3	(2)	4,1	1	2,0	3,82
10	X ₄ .10	11	22,4	30	61,2	7 -	14,3	//1~	2,0	-	0	4,04
11	X _{4.} 11	6	12,2	30	61,2	8	16,3	5	10,2	-	0	3,76
12	X ₄ .12	8	16,3	26	53,1	11	22,4	2///	4,1	2	4,1	3,73
13	X ₄ .13	8	16,3	30	61,2	7	14,3		2,0	3	6,1	3,80
						一层(的	1/	Rata-ra	ata Sko	r Total	3,76

Sumber data: Diolah tahun 2011

Keterangan:

X_{4.}1: Selalu berpakaian bersih

X_{4.}2: Selalu berpenampilan rapi

X_{4.}3: Mampu mempergunakan peralatan

X_{4.}4: Tepat waktu dalam pelayanan

X_{4.}5: Pelayanan yang sama baiknya terhadap setiap nasabah

X_{4.}6: Kemudahan dalam memberikan pelayanan

X_{4.}7: Bertindak cepat ketika nasabah membutuhkan pelayanan

X_{4.}8: Cepat tanggap dalam melayani keluhan

X_{4.}9: Komunikasi yang baik kepada nasabah

X_{4.}10: Berbicara sopan dalam pelayanan

X_{4.}11: Pengetahuan yang baik terhadap kepentingan nasabah

X_{4.}12: Bersikap perhatian dalam pelayanan

X₄.13: Mampu memberikan rasa nyaman dalam pelayanan

Dari tabel 4.12 diatas diperoleh penjelasan sebagai berikut: responden yang menyatakan sangat setuju dengan bahwa karyawan selalu berpakaian bersih adalah sebanyak 8 responden (16,3%), 18 responden (36,7%) menyatakan setuju, 12 responden (24,5%) menyatakan Cukup setuju dan sisanya menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden untuk item X_4 .1 sebesar 3,45, sehingga dapat dikatakan bahwa responden setuju untuk item X_4 .1.

Sebanyak 15 responden (30,6%) menyatakan sangat setuju bahwa karyawan selalu berpenampilan rapi, sebanyak 14 responden (28,6%) menyatakan setuju, sebanyak 15 responden (30,6%) menyatakan cukup setuju, dan masingmasing sebanyak 5 responden (10,2%) menyatakan tidak setuju. Rata-rata jawaban responden untuk item $X_4.2$ sebesar 3,80, sehingga dapat dikatakan bahwa responden menjawab setuju untuk item $X_4.2$.

Sebanyak 15 responden (30,6%) menyatakan sangat setuju bahwa karyawan mampu mempergunakan peralatan yang disediakan perusahaan dalam melayani nasabah, sebanyak 14 responden (28,6%) menyatakan setuju, sebanyak 15 responden (30,6%) menyatakan cukup setuju, 5 responden (10,2%) menyatakan tidak setuju. Rata-rata jawaban responden untuk item X_4 .3 sebesar 3,80, sehingga dapat dikatakan bahwa responden menjawab setuju untuk item X_4 .3.

Sebanyak 10 responden (20,4%) menyatakan sangat setuju bahwa karyawan selalu tepat waktu dalam melayani nasabah, sebanyak 18 responden (36,7%)

menyatakan setuju, sebanyak 16 responden (32,7%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 5 responden (10,2%) menyatakan tidak setuju dan sisanya menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden untuk item X_4 4 sebesar 3,67, sehingga dapat dikatakan bahwa responden menjawab setuju untuk item X_4 4.

Sebanyak 13 responden (26,5%) menyatakan sangat setuju bahwa karyawan selalu memberikan pelayanan yang sama baiknya terhadap setiap nasabah, sebanyak 14 responden (28,6%) menyatakan setuju, sebanyak 16 responden (32,7%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 4 responden (8,2%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 2 responden (4,1%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden untuk item X4.5 sebesar 3,65, sehingga dapat dikatakan bahwa responden menjawab setuju untuk item X4.5.

Sebanyak 8 responden (16,3%) menyatakan sangat setuju bahwa karyawan selalu memberikan kemudahan kepada nasabah untuk mendapatkan pelayanan, sebanyak 25 responden (51%) menyatakan setuju, sebanyak 12 responden (24,5%) menyatakan cukup setuju, dan masing-masing sebanyak 2 responden (4,1%) menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden untuk item X4.6 sebesar 3,71, sehingga dapat dikatakan bahwa responden menjawab setuju untuk item X4.6.

Sebanyak 9 responden (18,4%) menyatakan sangat setuju bahwa karyawan selalu bertindak cepat ketika nasabah membutuhkan pelayanan, sebanyak 27 responden (55,1%) menyatakan setuju, sebanyak 10 responden (20,4%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 10 responden (20,4%) menyatakan tidak setuju dan 3 orang responden (6,1%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata

jawaban responden untuk item X_4 .7 sebesar 3,86, sehingga dapat dikatakan bahwa responden menjawab setuju untuk item X_4 .7.

Sebanyak 6 responden (12,2%) menyatakan sangat setuju bahwa karyawan selalu bertindak cepat tanggap dalam melayani setiap keluhan nasabah, sebanyak 30 responden (61,2%) menyatakan setuju, sebanyak 11 responden (22,4%) menyatakan cukup setuju, dan masing-masing sebanyak 1 responden (2%) menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden untuk item X4.8 sebesar 3,80, sehingga dapat dikatakan bahwa responden menjawab setuju untuk item X4.8.

Sebanyak 6 responden (12,2%) menyatakan sangat setuju bahwa karyawan selalu berkomunikasi dengan baik kepada setiap nasabah, sebanyak 32 responden (65,3%) menyatakan setuju, sebanyak 8 responden (16,3%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 2 responden (4,1%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 1 responden (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden untuk item X49 sebesar 3,82, sehingga dapat dikatakan bahwa responden menjawab setuju untuk item X49.

Sebanyak 11 responden (22,4%) menyatakan sangat setuju bahwa karyawan selalu berbicara dengan sopan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah, sebanyak 30 responden (61,2%) menyatakan setuju, sebanyak 7 responden (14,3%) menyatakan cukup setuju, dan sebanyak 1 responden (2%) menyatakan tidak setuju. Rata-rata jawaban responden untuk item X_4 .10 sebesar 4,04, sehingga dapat dikatakan bahwa responden menjawab setuju untuk item X_4 .10.

Sebanyak 6 responden (12,2%) menyatakan sangat setuju bahwa karyawan memiliki pengetahuan yang baik terhadap setiap kepentingan nasabah, sebanyak

30 responden (61,2%) menyatakan setuju, sebanyak 8 responden (16,3%) menyatakan cukup setuju, dan sebanyak 2 responden (2%) menyatakan tidak setuju. Rata-rata jawaban responden untuk item $X_4.11$ sebesar 3,76, sehingga dapat dikatakan bahwa responden menjawab setuju untuk item $X_4.11$.

Sebanyak 8 responden (16,3%) menyatakan sangat setuju bahwa karyawan selalu bersikap perhatian terhadap setiap kepentingan nasabah, sebanyak 26 responden (53,1%) menyatakan setuju, sebanyak 11 responden (22,4%) menyatakan cukup setuju, dan masing-masing sebanyak 2 responden (4,1%) menyatakan tidak dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden untuk item X₄.12 sebesar 3,73, sehingga dapat dikatakan bahwa responden menjawab setuju untuk item X₄.12.

Sebanyak 8 responden (16,3%) menyatakan sangat setuju bahwa karyawan mampu memberikan rasa nyaman dalam pelayanan, sebanyak 30 responden (61,2%) menyatakan setuju, sebanyak 7 responden (14,3%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 1 responden (2%) menyatakan tidak dan sebanyak 3 responden (6,1%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden untuk item X4.13 sebesar 3,80, sehingga dapat dikatakan bahwa responden menjawab setuju untuk item X4.13.

Secara keseluruhan rata-rata jawaban responden untuk item X_4 adalah sebesar 3,761. Sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden menjawab setuju untuk item X_4 .

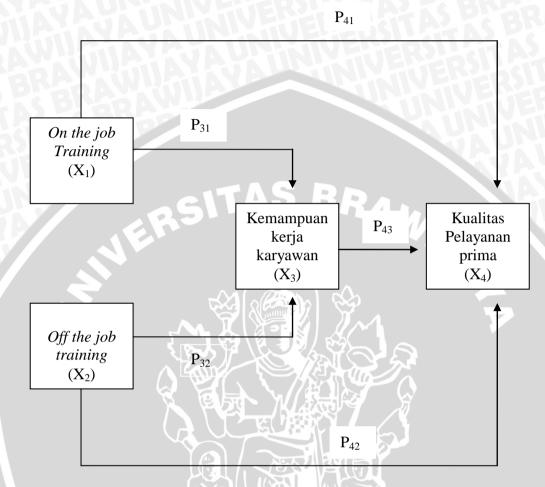
2. Hasil Analisis Jalur (Path Analisys)

Pada penelitian ini, analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan adalah antar variabel yang dihipotesiskan dengan menggunakan analisis jalur (path analysis). Analisis ini digunakan untuk mengetahui tingkat pengaruh pada suatu hubungan kausal, yang dilakukan dari hasil survei. Penelitian ini ingin mengetahui pengaruh On The Job Training (X₁) terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (X₃), pengaruh On The Job Training (X₁) terhadap Kualitas Pelayanan Prima (X₄), pengaruh On The Job Training (X₁) dan Kemampuan Kerja Karyawan (X₃) terhadap Kualitas Pelayanan Prima (X₄), pengaruh Off The Job Training (X₂) terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (X₃), pengaruh Off The Job Training (X₁) terhadap Kualitas Pelayanan Prima (X₄), pengaruh Off The Job Training (X₂) dan Kemampuan Kerja Karyawan (X₃) terhadap Kualitas Pelayanan Prima (X₄),

a. Pengembangan Model Teoritis.

Langkah pengembangan model teoritis pada penelitian ini, dilakukan dengan cara mengeksplorasi secara ilmiah variabel dan hubungan antar variabel melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. Berdasarkan hubungan antar variabel, secara teoritis dibuat model dalam bentuk diagram jalur sebagai berikut:

Gambar 4.3
Diagram Jalur dari Model Teoritis Penelitian



Selanjutnya, gambar tersebut di atas, dapat pula dinyatakan dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

- 1) $Z_{Kemampuan Kerja Karyawan} = P_{31} Z_{On the job training} + P_{32} Z_{Off the job training} + \epsilon_1$
- 2) $Z_{Kualitas\ Pelayanan\ Prima} = P_{41}\ Z_{On\ the\ job\ training} + P_{42}\ Z_{Off\ the\ job\ training} + P_{43}\ Z_{Kemampuan} + \epsilon_2$

b. Perhitungan Koefisien Jalur

Perhitungan koefisien *path* pada penelitian ini menggunakan analisis regresi *standardize* dengan melihat pengaruh secara simultan dan parsial pada masing-masing persamaan. Metode yang digunakan adalah *ordinary least square* (OLS)

yaitu metode kuadrat terkecil dihitung dengan menggunakan *software* SPSS versi 15.0, dan hasilnya sebagai berikut:

1) Pengaruh Langsung On The Job Training (X_1) dan Off The Job Training (X_2) terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (X_3) .

Hasil uji regresi standardize ditunjukkan tabel di bawah ini:

Tabel 4.14 Hasil Analisis Path *On The Job Training* (X_1) dan *Off The Job Training* (X_2) terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (X_3)

Variabel	Beta	TAS	Sig t	Keterangan	
X_1	0,636	6,549	0,000	Signifikan	
X_2	0,310	3,189	0,003	Signifikan	
t_{tabel}	=	2,010	\	1	
R Square	=	0,768	7/1	P	

Sumber: Data diolah (2011)

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa:

- a) Variabel X_1 (*On The Job Training*) berpengaruh signifikan terhadap variabel X_3 (Kemampuan Kerja Karyawan) karena sig t < 5% (0,000 < 0,05). Koefisien path bertanda positif (0,636) yang mengindikasikan semakin tinggi X_1 (*On The Job Training*) mengakibatkan semakin tinggi pula X_3 (Kemampuan Kerja Karyawan).
- b) Variabel X_2 (Off The Job Training) berpengaruh signifikan terhadap variabel X_3 (Kemampuan Kerja Karyawan) karena sig t < 5% (0,003 < 0,05). Koefisien path bertanda positif (0,310) yang mengindikasikan semakin tinggi X_2 (Off The Job Training) mengakibatkan semakin tinggi pula X_3 (Kemampuan Kerja Karyawan).

2) Pengaruh Langsung On The Job Training (X_1) , Off The Job Training (X_2) , Kemampuan Kerja Karyawan (X_3) terhadap Kualitas Pelayanan Prima (X_4)

Hasil uji regresi standarize ditunjukkan tabel di bawah ini:

Tabel 4.15
Hasil Analisis Path *On The Job Training* (X₁), *Off The Job Training* (X₂) dan Kemampuan Kerja Karyawan (X₃) terhadap Kualitas Pelayanan Prima (X₄)

Variabel	Beta	t	Sig t	Keterangan
X_1	0,193	2,498	0,016	Signifikan
X_2	0,172	2,800	0,007	Signifikan
X_3	0,658	7,810	0,000	Signifikan
t _{tabel}	=	2,010		
R Square	=	0,926		

Sumber: Data diolah (2011)

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa:

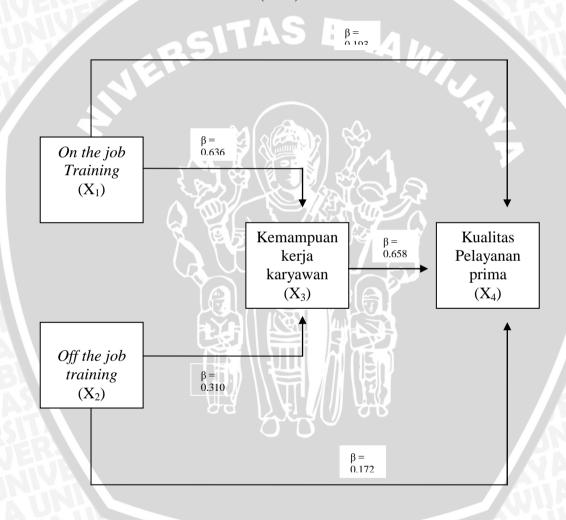
- a) Variabel X_1 (On the Job Training) berpengaruh signifikan terhadap variabel X_4 (Kualitas Pelayanan Prima) karena sig t < 5% (0,016 < 0,05). Koefisien path bertanda positif (0,193) yang mengindikasikan semakin tinggi On the Job Training mengakibatkan semakin tinggi pula kualitas pelayanan prima.
- b) Variabel X_2 (Off the Job Training) berpengaruh signifikan terhadap variabel X_4 (Kualitas Pelayanan Prima) karena sig t < 5% (0,007 < 0,05). Koefisien path bertanda positif (0,172) yang mengindikasikan semakin tinggi Off the Job Training mengakibatkan semakin tinggi pula kualitas pelayanan prima.
- c) Variabel X_3 (Kemampuan Kerja Karyawan) berpengaruh signifikan terhadap variabel X_4 (Kualitas Pelayanan Prima) karena sig t < 5% (0,000 < 0,05). Koefisien path bertanda positif (0,658) yang mengindikasikan semakin tinggi

kemampuan kerja karyawan mengakibatkan semakin tinggi pula kualitas pelayanan prima.

c. Interpretasi Path

Dari kedua persamaan tersebut, diperoleh hasil analisis jalur (*path*) secara keseluruhan adalah:

Gambar 4.4 Hasil Analisis Jalur (*Path*) Secara Keseluruhan



Dari gambar di atas dan penjelasan pada paparan sebelumnya, terlihat bahwa semua *path* signifikan. Berikutnya, variabel yang paling signifikan (terlihat dari koefisien *path* tertinggi) yang mempengaruhi terbentuknya kemampuan kerja karyawan adalah *on the job training*. *On the job training* merupakan pelatihan

yang dilakukan di tempat kerja. Indikator dari *on the job training* yaitu banyaknya jabatan yang pernah diduduki selama menjadi karyawan dan lamanya pekerjaan yang pernah dijalani selama menjadi karyawan. Koefisien path bertanda positif (0,636) yang mengindikasikan semakin tinggi *on the job training* mengakibatkan semakin tinggi pula kemampuan kerja karyawan. Dalam hal ini, semakin banyak jabatan yang pernah diduduki selama menjadi karyawan serta semakin lama pekerjaan yang pernah dijalani selama menjadi karyawan, maka kemampuan kerja karyawan yang terdiri dari kemampuan pengetahuan, kemampuan keterampilan dan kemampuan sikap akan semakin baik.

Sedangkan variabel yang paling signifikan yang mempengaruhi terbentuknya kualitas pelayanan prima adalah kemampuan kerja karyawan. Kemampuan merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan. Kemampuan terdiri dari tiga indikator yaitu kemampuan pengetahuan, kemampuan keterampilan dan kemampuan sikap. Kemampuan pengetahuan adalah kemampuan yang mencakup segala pengetahuan mengenai obyek tertentu. Kemampuan keterampilan merupakan kemampuan psikomotorik dan teknik yang dimiliki oleh seseorang dalam pelaksanaan pekerjaan tertentu. Sedangkan kemampuan sikap merupakan kemampuan yang berhubungan dengan kesiapsiagaan mental yang akan berpengaruh kepada tanggapan tentang obyek dan situasi. Koefisien path bertanda positif (0,658) yang mengindikasikan semakin tinggi kemampuan kerja karyawan mengakibatkan semakin tinggi pula kualitas pelayanan prima baik dari segi tangibles (berwujud), reliability (keandalan), responsiveness (cepat tanggap), assurance (kepastian), maupun empathy (empati).

Pengujian *Goodness of Fit* model menggunakan koefisien determinasi total.

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan rumus:

$$R_{m=1}^2 - P_{e1}^2 P_{e2...}^2 P_{ep}^2$$

Dimana:

$$P_{e1}^2 = 1 - R_{1}^2$$

$$P^{2}_{e2} = 1 - R^{2}_{2}$$

Dimana R_1^2 adalah *R square* untuk persamaan 1 yaitu sebesar 0,768 dan R_2^2 adalah *R square* untuk persamaan 2 yaitu sebesar 0,926 sehingga diperoleh:

$$P_{e1}^2 = 1 - 0.768 = 0.232$$

$$P_{e2}^2 = 1 - 0.926 = 0.077$$

Sehingga diperoleh koefisien determinasi total adalah sebagai berikut:

$$R_{m}^{2} = 1 - (0.232 \times 0.077) = 0.982$$
 atau 98,2%

Hal ini mengindikasikan keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 98,2% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 98,2% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan sisa keragaman sebesar 1,8% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat di dalam model).

Secara keseluruhan, model pada penelitian ini terbagi atas 5 pengaruh langsung, dan 2 pengaruh tidak langsung. Tabel berikut menyajikan hasil pengujian pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

Tabel 4.16 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Path	sig	Keterangan
On The Job Training (X_1)	Kemampuan Kerja Karyawan (X ₃)	0,636	0,000	Signifikan
Off The Job Training (X_2)	Kemampuan Kerja Karyawan (X ₃)	0,310	0,003	Signifikan
On The Job Training (X1)	Kualitas Pelayanan Prima (X ₄)	0,193	0,016	Signifikan
Off The Job Training (X2)	ng (X ₂) Kualitas Pelayanan Prima (X ₄)		0,007	Signifikan
Kemampuan Kerja Karyawan (X ₃)	Kualitas Pelayanan Prima (X_4)	0,658	0,000	Signifikan

Sumber: Data diolah (2011).

Tabel 4.17 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Variabel Bebas	Variabel Perantara	Variabel Terikat	Path	Keterangan
On The Job Training (X_1)	Kemampuan Kerja Karyawan (X ₃)	Kualitas Pelayanan Prima (X ₄)	0,418	Signifikan
Off The Job Training (X_2)	Kemampuan Kerja Karyawan (X ₃)	Kualitas Pelayanan Prima (X ₄)	0,203	Signifikan

Sumber: Data diolah (2011).

Hipotesis pengaruh tidak langsung dijabarkan sebagai berikut:

1) Pengaruh tidak langsung antara variabel *On The Job Training* (X₁) terhadap Kualitas Pelayanan Prima (X₄) melalui Kemampuan Kerja Karyawan (X₃), diperoleh dari hasil kali antara pengaruh langsung antara *On The Job Training* (X₁) terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (X₃) dan pengaruh langsung antara Kemampuan Kerja Karyawan (X₃) terhadap Kualitas Pelayanan Prima (X₄), sehingga pengaruh tidak langsung sebesar 0,636 x 0,658 = 0,418. Karena pengaruh langsung antara *On The Job Training* (X₁) terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (X₃) adalah signifikan, maka pengaruh tidak langsung antara *On The Job Training* (X₁)

- terhadap Kualitas Pelayanan Prima (X₄) melalui Kemampuan Kerja Karyawan (X₃) juga signifikan.
- 2) Pengaruh tidak langsung antara variabel Off The Job Training (X₂) terhadap Kualitas Pelayanan Prima (X₄) melalui Kemampuan Kerja Karyawan (X₃), diperoleh dari hasil kali antara pengaruh langsung antara Off The Job Training (X2) terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (X₃) dan pengaruh langsung antara Kemampuan Kerja Karyawan (X₃) terhadap Kualitas Pelayanan Prima (X₄), sehingga pengaruh tidak langsung sebesar $0.310 \times 0.658 = 0.203$. Karena pengaruh langsung antara Off The Job Training (X₂) terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (X₃) adalah signifikan, maka pengaruh tidak langsung antara Off The Job Training (X₂) terhadap Kualitas Pelayanan Prima (X₄) melalui Kemampuan Kerja Karyawan (X₄) juga signifikan.

Tabel 4.18 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Simultan

Variabel	Pengaruh	Pengaruh Tidak	Pengaruh
variabei	Langsung	langsung	Simultan
On The Job Training (X_1)	0,636	0,418	1,054
Off The Job Training (X ₂)	0,310	0,203	0,513

Sumber: Data diolah (2011).

Pengaruh simultan (total/keseluruhan) diperoleh dari hasil penjumlahan antara pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung. Sehingga pengaruh simultan On The Job Training (X_1) sebesar 0.636 + 0.418 = 1.054. Sedangkan untuk Off The Job Training (X_2) pengaruh simultannya sebesar 0.310 + 0.203 =0, 513.

I. Pembahasan

Hasil penelitian telah memberikan bukti bahwa variabel X_1 (*On the job training*) dan variabel X_2 (*Off the job training*) berpengaruh positif terhadap Kemampuan kerja karyawan (X_3) dalam hal ini pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Malang. Dimana variabel X_1 (*On The Job Training*) berpengaruh signifikan terhadap variabel X_3 (Kemampuan Kerja Karyawan) karena sig t < 5% (0,000 < 0,05). Koefisien path bertanda positif (0,636) yang mengindikasikan semakin tinggi X_1 (*On The Job Training*) mengakibatkan semakin tinggi pula X_3 (Kemampuan Kerja Karyawan). Dalam hal ini, semakin banyak jabatan yang pernah diduduki selama menjadi karyawan serta semakin lama pekerjaan yang pernah dijalani selama menjadi karyawan, maka kemampuan kerja karyawan yang terdiri dari kemampuan pengetahuan, kemampuan keterampilan dan kemampuan sikap akan semakin baik.

Variabel X_2 (Off The Job Training) berpengaruh signifikan terhadap variabel X_3 (Kemampuan Kerja Karyawan) karena sig t < 5% (0,003 < 0,05). Koefisien path bertanda positif (0,310) yang mengindikasikan semakin tinggi X_2 (Off The Job Training) mengakibatkan semakin tinggi pula X_3 (Kemampuan Kerja Karyawan). Dalam hal ini, semakin banyak pelatihan yang pernah diikuti di luar tempat kerja dan semakin lama jangka waktu pelaksanaan dari tiap-tiap pelatihan tersebut akan membuat kemampuan kerja karyawan yang terdiri dari kemampuan pengetahuan, kemampuan keterampilan dan kemampuan sikap akan semakin baik.

Hasil penelitian juga memberikan bukti bahwa variabel X_1 (On the job training), variabel X_2 (Off the job training) dan variabel X_3 (Kemampuan kerja karyawan) berpengaruh positif terhadap variabel X_4 (Kualitas pelayanan prima),

dalam hal ini pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Malang. Dimana variabel X_1 (*On the Job Training*) berpengaruh signifikan terhadap variabel X_4 (Kualitas Pelayanan Prima) karena sig t < 5% (0,016 < 0,05). Koefisien path bertanda positif (0,193) yang mengindikasikan semakin tinggi *On the Job Training* mengakibatkan semakin tinggi pula kualitas pelayanan prima. Dalam hal ini, semakin banyak jabatan yang pernah diduduki selama menjadi karyawan serta semakin lama pekerjaan yang pernah dijalani selama menjadi karyawan, maka karyawan akan semakin dapat menghasilkan kualitas pelayanan prima baik dari segi *tangibles* (berwujud), *reliability* (keandalan), *responsiveness* (cepat tanggap), *assurance* (kepastian), maupun *empathy* (empati).

Variabel X_2 (Off the Job Training) berpengaruh signifikan terhadap variabel X_4 (Kualitas Pelayanan Prima) karena sig t < 5% (0,007 < 0,05). Koefisien path bertanda positif (0,172) yang mengindikasikan semakin tinggi Off the Job Training mengakibatkan semakin tinggi pula kualitas pelayanan prima. Dalam hal ini, semakin banyak pelatihan yang pernah diikuti di luar tempat kerja dan semakin lama jangka waktu pelaksanaan dari tiap-tiap pelatihan tersebut akan membuat karyawan akan semakin dapat menghasilkan kualitas pelayanan prima baik dari segi tangibles (berwujud), reliability (keandalan), responsiveness (cepat tanggap), assurance (kepastian), maupun empathy (empati).

Variabel X_3 (Kemampuan Kerja Karyawan) berpengaruh signifikan terhadap variabel X_4 (Kualitas Pelayanan Prima) karena sig t < 5% (0,000 < 0,05). Koefisien path bertanda positif (0,658) yang mengindikasikan semakin tinggi kemampuan kerja karyawan mengakibatkan semakin tinggi pula kualitas

BRAWIJAYA

pelayanan prima baik dari segi *tangibles* (berwujud), *reliability* (keandalan), *responsiveness* (cepat tanggap), *assurance* (kepastian), maupun *empathy* (empati).



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian tentang Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan dan Kualitas Pelayanan pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

- 1. Variabel X_1 (On The Job Training) berpengaruh signifikan terhadap variabel X_3 (Kemampuan Kerja Karyawan) karena sig t < 5% (0,000 < 0,05). Koefisien path bertanda positif (0,636) yang mengindikasikan semakin tinggi X_1 (On The Job Training) mengakibatkan semakin tinggi pula X_3 (Kemampuan Kerja Karyawan). Dalam hal ini, semakin banyak jabatan yang pernah diduduki selama menjadi karyawan serta semakin lama pekerjaan yang pernah dijalani selama menjadi karyawan, maka kemampuan kerja karyawan akan semakin baik pula.
- 2. Variabel X₁ (On the Job Training) berpengaruh signifikan terhadap variabel X₄ (Kualitas Pelayanan Prima) karena sig t < 5% (0,016 < 0,05). Koefisien path bertanda positif (0,193) yang mengindikasikan semakin tinggi On the Job Training mengakibatkan semakin tinggi pula kualitas pelayanan prima. Dalam hal ini, semakin banyak jabatan yang pernah diduduki selama menjadi karyawan serta semakin lama pekerjaan yang pernah dijalani selama menjadi karyawan, maka karyawan akan semakin dapat menghasilkan kualitas pelayanan prima.</p>

- 3. Variabel X_2 (Off The Job Training) berpengaruh signifikan terhadap variabel X_3 (Kemampuan Kerja Karyawan) karena sig t < 5% (0,003 < 0,05). Koefisien path bertanda positif (0,310) yang mengindikasikan semakin tinggi X_2 (Off The Job Training) mengakibatkan semakin tinggi pula X_3 (Kemampuan Kerja Karyawan). Dalam hal ini, semakin banyak pelatihan yang pernah diikuti di luar tempat kerja dan semakin lama jangka waktu pelaksanaan dari tiap-tiap pelatihan tersebut akan membuat kemampuan kerja karyawan tersebut akan semakin baik.
- 4. Variabel X₂ (Off the Job Training) berpengaruh signifikan terhadap variabel X₄ (Kualitas Pelayanan Prima) karena sig t < 5% (0,007 < 0,05). Koefisien path bertanda positif (0,172) yang mengindikasikan semakin tinggi Off the Job Training mengakibatkan semakin tinggi pula kualitas pelayanan prima. Dalam hal ini, semakin banyak pelatihan yang pernah diikuti di luar tempat kerja dan semakin lama jangka waktu pelaksanaan dari tiap-tiap pelatihan tersebut akan membuat karyawan akan semakin dapat menghasilkan kualitas pelayanan prima.
- 5. Variabel X_3 (Kemampuan Kerja Karyawan) berpengaruh signifikan terhadap variabel X_4 (Kualitas Pelayanan Prima) karena sig t < 5% (0,000 < 0,05). Koefisien path bertanda positif (0,658) yang mengindikasikan semakin tinggi kemampuan kerja karyawan mengakibatkan semakin tinggi pula kualitas pelayanan prima.

BRAWIJAYA

B. Saran

- 1. Berdasarkan hasil dari analisis data yang dilakukan, diketahui bahwa variabel-variabel *On the Job Training* dan *Off the Job Training* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan yang diwujudkan dalam bentuk pemberian kualitas pelayanan prima terhadap setiap pelanggan. Penelitian terhadap kemampuan kerja karyawan dan kualitas pelayanan prima hendaknya dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia. Kegiatan ini akan dapat memperbaiki atau meningkatkan keputusan manajer yang meliputi kinerja atau prestasi kerja yang berupa kualitas pelayanan, kebutuhan akan pengembangan, kesempatan kerja yang adil, keputusan promosi, proses *recruitment* atau seleksi dan *replacement* atau penempatan.
- 2. Berdasarkan hasil dari analisis data yang dilakukan, diketahui bahwa variabel *Off the Job Training* mempunyai pengaruh yang paling sedikit terhadap kemampuan kerja karyawan dan kualitas pelayanan prima. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk lebih memperbanyak melakukan program pelatihan karyawannya melalui *Off the Job Training* sehingga tercipta peningkatan kemampuan kerja bagi karyawan yang meliputi peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam rangka melaksanakan pekerjaan sekarang untuk mencapai tujuan kerja yang optimal, dimana pada ahirnya akan berdampak terhadap perbaikan

performance dalam hal ini pemberian kualitas pelayanan prima terhadap setiap pelanggan.

3. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan bahan acuan dan pertimbangan dalam melakukan penelitian serupa di masa yang akan datang, khususnya tentang variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kemampuan dan kualitas pelayanan prima.



DAFTAR PUSTAKA

- Adisti. 2006. Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang). Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi. Malang: Universias Brawijaya.
- Ahmad Elqorni. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. The Management Lecture Resume. (online), (www.elqoni.wordpress.com), diakses pada tanggal 19 Januari 2011, pukul 12.45 WIB.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis*. Edisi Revisi V. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- BBTN Annual Report. 2009. *Prestasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Periode Tahun 2009*, diakses pada tanggal 3 Maret 2011, puul 14.00

 WIB, dari http://www.btn.co.id
- Dessler, Garry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan oleh: Drs. Benyamin Molan. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Gomez, Fustino Cardoso. 1995. *Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- ------ 2003. Manajemen *Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hamalik, Oemar. 2005. Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelaihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani. 1987. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. S.P. 2003. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Motivasi Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akutansi dan Manajemen. Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Manik, T.K.S. 2008. Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kualitas Pelayanan Prima (Kasus pada PT. Bank Sumut Cabang Jakarta). Tugas Akhir Program Magister Program Pasca Sarjana. Jakarta: Universitas Terbuka.

- Manullang, M. 1995. Manajemen Personalia. Jakarta: Aksara Baru.
- Mathis, Robert L, dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan oleh Jimmi Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: PT Salemba Patria.
- McDanniel, Carl dan Roger Gates. 2001. *Riset Pemasaran Kontemporer*. Edisi Keempat. Jakarta: Salemba Empat.
- Moehyi, Achmad. Dkk. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UPFE-UMY.
- Moekijat. 1991. *Latihan Dan Pengembangan Sumber Daya M*anusia. Bandung: Mandar Maju.
- Nazir, Moh. 2003. Metode Penelitian. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. 1998. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan oleh: Dr. Hadnyana Pujaatmaka dan Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo.
- Santoso, Gempur. 2005. Metodologi Penelitian. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Sekaran, Uma. 1992. Research Methods For Business: A Skill-Building Approach. 2nd_{ed}John Wiley & Sons, Inc. Singapore.
- Simmamora. Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singarimbun, M dan Effendi, S. 1995. Metode Penelitian Survei. Jakarta: LP3S
- Siswanto, Bedjo. 1989. Manajemen Tenaga Kerja. Bandung: Sinar Baru.
- Soekidjo, Notoadmojo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sudjana. 1992. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*. Edisi Ketiga. Bandung: Tarsito.
- Sugiono. 2004. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta
- ----- . 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Swasto, Bambang. 2003. Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan). Malang: Bayumedia.

Umar, Husein. 2003. Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Universitas Brawijaya. 2009. Pelatihan Tenaga Kerja: Definisi, Tujuan, Manfaat dan Metode Pelatihan Kerja. Jurnal Manajemen, Jurnal Sumber Daya Manusia. (online). universitasbrawijaya.ac.id. diakses pada tanggal 19 Januari 2011, pukul 12.45 WIB.

Widodo. 2005. Pengaruh Pelatihan terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Warisan Eurindo, Banyuwangi). Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi. Malang: Universias Brawijaya.

Wikipedia. 2001. "Definisi Training.", diakses pada tanggal 25 November 2010 dari http://:www.wikipedia.org/training



Lampiran 1: Kuisioner

INSTRUMEN PENELITIAN (KUISIONER) Tentang Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kualitas Pelayanan

1. Pengantar

Kepada: Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Malang

Jl. Ade Irma Suryani No. 2-4 Malang-Jawa Timur

Dengan Hormat,

Tujuan dari penyebaran kuisioner ini merupakan bagian dari tugas penyusunan penelitian ilmiah (proses penyusunan skripsi), untuk memperoleh gelar sarjana (S1) pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Adapun maksud dan tujuan kuisioner ini adalah untuk memperoleh informasi dalam mengkaji *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kualitas Pelayanan* (Studi pada Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Malang-Jawa Timur), yakni sesuai dengan judul skripsi yang sedang peneliti kerjakan.

Untuk itu, peneliti mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk dapat meluangkan waktu dalam mengisi kuisioner berikut ini sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu/Saudara/i yang sebenar-benarnya. Mohon agar semua butir pernyataan diisi dan tidak satupun butir pernyataan yang terlewatkan untuk diisi.

Akhirnya atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I mengisi kuisioner ini, peneliti menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya. Tidak lupa juga permohonan maaf pada kalimat atau ungkapan yang kurang berkenan.

Peneliti

Rezha Widias Pratama

2. Identitas Responden

Jawablah sesuai dengan identitas anda

1.	Nama
2.	Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan*
3.	Umur :Tahun
4.	Lama Bekerja:Tahun/Bulan*
5.	Tingkat Pendidikan Terakhir
	Umur :
	b. SMP/Sederajat
	c. SMA/Sederajat
	d. Diploma (D1,D2,D3)
	e. Strata (S1,S2,S3)
6.	Unit Kerja/Divisi :
7.	Masa Kerja:
8.	Jumlah pendapatan/gaji perbulan : Rp
9.	Apakah Anda pernah mengikuti pelatihan : Pernah/Tidak Pernah*
10.	Berapa kali mengikuti pelatihan :kali
11.	Kapan terakhir mengikuti pelatihan :
	Tanda tangan,
	ILITAL PEBRASAWITTIAY TO A UNTI

3. Pertanyaan dan Pernyataan

A. Pelatihan

Berikut adalah pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan pelatihan. Bacalah setiap pertanyaan dengan teliti sampai Bapak/Ibu/Saudara/i benar-benar mengerti dan memahaminya. Jangan sampai ada butir pertanyaan yang terlewati atau tidak diisi.

1.	Berapa banyak jabatan yang pernah Anda duduki selama menjadi karyawan?
	jenis jabatan
2.	Berapa lama Anda telah menjadi karyawan
	tahun
3.	Berapa kali Anda pernah mengikuti pelatihan di luar tempat kerja selama Anda
	menjadi karyawan?
	kali
4.	Berapa lama (jangka waktu) pelatihan-pelatihan tersebut?
	minggu/bulan/tahun*)



^{*)} Coret yang tidak perlu

B. Kemampuan

Berikut adalah pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan kemampuan. Bacalah setiap pernyataan dengan teliti sampai Bapak/Ibu/Saudara/i benar-benar mengerti dan memahaminya. Jangan sampai ada butir pertanyaan yang terlewati atau tidak diisi. Beri tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang tersedia.

Keterangan Jawaban:

Troto	angan Jawaban .						
SS	: Sangat Setuju, nilai skor 5						
S	: Setuju, nilai skor 4	7					
CS	 : Sangat Setuju, nilai skor 5 : Setuju, nilai skor 4 : Cukup Setuju, nilai skor 3 : Tidak Setuju, nilai skor 2 						
TS	: Tidak Setuju, nilai skor 2				7,		
STS	: Sangat Tidak Setuju, nilai skor 1	1			P		
NO			\int J	AWA	BAN		
NO	PERNYATAAN	SS	S	CS	TS	STS	
	KEMAMPUAN		À				
A.	Pengetahuan		Š				
1.	Setelah mengikuti pelatihan, Bapak/Ibu/Saudara/i lebih menguasai bidang pekerjaan sehingga terdorong untuk lebih giat.						
2.	Setelah mengikuti pelatihan, bila ada kesulitan pada pekerjaan, Bapak/Ibu/Saudara/i dapat mengatasinya sendiri.	4)					
B.	Keterampilan	9/3					
3.	Setelah mengikuti pelatihan, Bapak/Ibu/Saudara/i menjadi jarang melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan.	R					
4.	Setelah mengikuti pelatihan, Bapak/Ibu/Saudara/i menjadi lebih siap untuk pekerjaan yang lebih sukar.						
C.	Sikap					W A	
5.	Tingkat kedisiplinan Bapak/Ibu/Saudara/i dipengaruhi oleh tingkat kedisiplinan rekan kerja lainnya.	抵抗	II.	AS	BE	BR	
6.	Pelatihan-pelatihan yang pernah Bapak/Ibu/Saudara/i ikuti akan berdampak pada tanggung jawab terhadap pekerjaan.						

C. Kualitas Pelayanan

Berikut adalah pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan kualitas pelayanan. Bacalah setiap pernyataan dengan teliti sampai Bapak/Ibu/Saudara/i benar-benar mengerti dan memahaminya. Jangan sampai ada butir pertanyaan yang terlewati atau tidak diisi. Beri tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang tersedia.

Keterangan Jawaban:

Ketel	angan Jawaban :					
SS	: Sangat Setuju, nilai skor 5					
S	: Setuju, nilai skor 4	2				
CS	 Sangat Setuju, nilai skor 5 Setuju, nilai skor 4 Cukup Setuju, nilai skor 3 Tidak Setuju, nilai skor 2 	44	1			
TS	: Tidak Setuju, nilai skor 2				7,	
STS	: Sangat Tidak Setuju, nilai skor 1	1			P	
	まっよな (V.J.V.) 等 ($\int J$	AWA	BAN	
NO	PERNYATAAN	SS	S	CS	TS	STS
	KUALITAS PELAYANAN		A			
A.	Tangibles (berwujud)		Ĺ			
1.	Karyawan selalu berpakaian bersih.					
2.	Karyawan selalu berpenampilan rapi.					
3.	Karyawan mampu mempergunakan peralatan yang disediakan perusahaan dalam melayani nasabah.					
B.	Reliability (keandalan)					
4.	Karyawan selalu tepat waktu dalam melayani nasabah.					
5.	Karyawan selalu memberikan pelayanan yang sama baiknya terhadap setiap nasabah.	R				
6.	Karyawan selalu memberikan kemudahan kepada nasabah untuk mendapatkan pelayanan.					4
C.	Responsiveness (cepat tanggap)					
7.	Karyawan selalu bertindak cepat ketika nasabah membutuhkan pelayanan.					Akt
8.	Karyawan selalu bertindak cepat tanggap dalam melayani setiap keluhan nasabah.		11	AS	Bi	1313
D.	Assurance (kepastian)	31				- AS
9.	Karyawan selalu berkomunikasi dengan baik terhadap setiap nasabah.		H			
10.	Karyawan selalu berbicara dengan sopan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.			N		

NO	PERNYATAAN		JAWABAN					
NO			S	CS	TS	STS		
E.	Emphaty (empati)		K					
11.	Karyawan memiliki pengetahuan yang baik		41	891		Nº 1		
	terhadap setiap kepentingan nasabah.	051	114					
11.	Karyawan selalu bersikap perhatian terhadap setiap							
	kepentingan nasabah.		+67	333		THE		
13.	Karyawan mampu memberikan rasa nyaman			TI	31	40		
	terhadap setiap nasabah dalam kegiatan operasional		II		TI	130		
	perbankan.							



Lampiran 2: Pedoman Wawancara

PEDOMAN WAWANCARA

- 1. Bagaimana sejarah PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Malang?
- 2. Bagaimana visi dan misi serta tujuan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Malang?
- 3. Apa saja produk dan jasa PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Malang?
- 4. Bagaimana struktur organisasi serta uraian jabatan karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Malang?
- 5. Berapa lama para karyawan telah bekerja pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Malang?
- 6. Berapa jenis jabatan yang pernah diduduki karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Malang?
- 7. Apakah pelatihan rutin diadakan untuk para karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Malang?
- 8. Dimana lokasi pelatihan untuk para karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Malang?
- 9. Bagaimanakah bentuk pelatihan yang dilakukan terhadap para karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Malang?
- 10. Berapa kali pelatihan diadakan untuk tiap-tiap karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Malang?
- 11. Berapa lama (jangka waktu) pelatihan tersebut?

Lampiran 3 Distribusi Frekuensi Karakteristik Rsponden

Distribusi Frekuensi Karakteristik Rsponden Karakteristik Responden Frequency Table

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	31	63,3	63,3	63,3
	Perempuan	18	36,7	36,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 s.d. 30 tahun	8	16,3	16,3	16,3
	31 s.d. 40 tahun	27	55,1	55,1	71,4
	> 40 tahun	14	28,6	28,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	8	16,3	16,3	16,3
	Diploma (D1,D2,D3)	11	22,4	22,4	38,8
	Strata (S1,S2,S3)	30	61,2	61,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

BRAWIJAYA

Divisi Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kredit Umum	3	6,1	6,1	6,1
	Kredit KPR	10	20,4	20,4	26,5
	Selling Officer	3	6,1	6,1	32,7
	Customer Service	4	8,2	8,2	40,8
	Ope ration .	20	40,8	40,8	81,6
	Loan Administration	5	10,2	10,2	91,8
	Accounting	4	8,2	8,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-4 tahun	8	16,3	16,3	16,3
	5-9 tahun	23	46,9	46,9	63,3
	10-14 tahun	14	28,6	28,6	91,8
	>14 tahun	4	8,2	8,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Jumlah Ikut Pelatihan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 5 kali	12	24,5	24,5	24,5
	5 s.d. 10 kali	29	59,2	59,2	83,7
	> 10 kali	8	16,3	16,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Lampiran 4: Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Frequency Table

x1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	6,1	6,1	6,1
	3,00	17	34,7	34,7	40,8
	4,00	15	30,6	30,6	71,4
	5,00	14	28,6	28,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

x1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	10,2	10,2	10,2
	2,00	3	6,1	6,1	16,3
	3,00	23	46,9	46,9	63,3
	4,00	15	30,6	30,6	93,9
	5,00	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

x2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	6,1	6,1	6,1
	2,00	3	6,1	6,1	12,2
	3,00	12	24,5	24,5	36,7
	4,00	26	53,1	53,1	89,8
	5,00	5	10,2	10,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

x2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	8,2	8,2	8,2
	2,00	6	12,2	12,2	20,4
	3,00	8	16,3	16,3	36,7
	4,00	26	53,1	53,1	89,8
	5,00	5	10,2	10,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

x3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	4,1	4,1	4,1
	2,00	4	8,2	8,2	12,2
	3,00	16	32,7	32,7	44,9
	4,00	14	28,6	28,6	73,5
	5,00	13	26,5	26,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

x3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	4,1	4,1	4,1
	2,00	2	4,1	4,1	8,2
	3,00	12	24,5	24,5	32,7
	4,00	25	51,0	51,0	83,7
	5,00	8	16,3	16,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

x3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		Trequency	1 GI CGIIL	valid i el cerit	1 GICGIIL
Valid	2,00	5	10,2	10,2	10,2
	3,00	15	30,6	30,6	40,8
	4,00	14	28,6	28,6	69,4
	5,00	15	30,6	30,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

x3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	4,1	4,1	4,1
	2,00	8	16,3	16,3	20,4
	3,00	14	28,6	28,6	49,0
	4,00	15	30,6	30,6	79,6
	5,00	10	20,4	20,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

x3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,0	2,0	2,0
	2,00	11	22,4	22,4	24,5
	3,00	14	28,6	28,6	53,1
	4,00	12	24,5	24,5	77,6
	5,00	11	22,4	22,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

x3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	10,2	10,2	10,2
	3,00	16	32,7	32,7	42,9
	4,00	18	36,7	36,7	79,6
	5,00	10	20,4	20,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

x4.1

		E	Danasat	Valid Barraga	Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	1,00	1	2,0	2,0	2,0
	2,00	10	20,4	20,4	22,4
	3,00	12	24,5	24,5	46,9
	4,00	18	36,7	36,7	83,7
	5,00	8	16,3	16,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	10,2	10,2	10,2
	3,00	15	30,6	30,6	40,8
	4,00	14	28,6	28,6	69,4
	5,00	15	30,6	30,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

x4.3

					Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	2,00	5	10,2	10,2	10,2
	3,00	15	30,6	30,6	40,8
	4,00	14	28,6	28,6	69,4
	5,00	15	30,6	30,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

x4.4

MALAS PERRAY

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	10,2	10,2	10,2
	3,00	16	32,7	32,7	42,9
	4,00	18	36,7	36,7	79,6
	5,00	10	20,4	20,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

x4.5

Maria do

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		
Valid	1,00	2	4,1	4,1	4,1		
	2,00	4	8,2	8,2	12,2		
	3,00	16	32,7	32,7	44,9		
	4,00	14	28,6	28,6	73,5		
	5,00	13	26,5	26,5	100,0		
	Total	49	100,0	100,0			
WH							

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	4,1	4,1	4,1
	2,00	2	4,1	4,1	8,2
	3,00	12	24,5	24,5	32,7
	4,00	25	51,0	51,0	83,7
	5,00	8	16,3	16,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

x4.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	6,1	6,1	6,1
	3,00	10	20,4	20,4	26,5
	4,00	27	55,1	55,1	81,6
	5,00	9	18,4	18,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

x4.8

MANS PIERAY

					Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	1,00	1	2,0	2,0	2,0
	2,00	1	2,0	2,0	4,1
	3,00	11	22,4	22,4	26,5
	4,00	30	61,2	61,2	87,8
	5,00	6	12,2	12,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

x4.9

THE TIME WITH

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,0	2,0	2,0
	2,00	2	4,1	4,1	6,1
	3,00	8	16,3	16,3	22,4
	4,00	32	65,3	65,3	87,8
	5,00	6	12,2	12,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

		Fraguenav	Doroont	Valid Percent	Cumulative
		Frequency	Percent	valid Percent	Percent
Valid	2,00	1	2,0	2,0	2,0
	3,00	7	14,3	14,3	16,3
	4,00	30	61,2	61,2	77,6
	5,00	11	22,4	22,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

x4.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	10,2	10,2	10,2
	3,00	8	16,3	16,3	26,5
	4,00	30	61,2	61,2	87,8
	5,00	6	12,2	12,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	·

x4.12

MAS PERRAY

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	4,1	4,1	4,1
	2,00	2	4,1	4,1	8,2
	3,00	11	22,4	22,4	30,6
	4,00	26	53,1	53,1	83,7
	5,00	8	16,3	16,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

					Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	1,00	3	6,1	6,1	6,1
	2,00	1	2,0	2,0	8,2
	3,00	7	14,3	14,3	22,4
	4,00	30	61,2	61,2	83,7
	5,00	8	16,3	16,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN

Correlations

Correlations

		On the job training
x1.1	Pearson Correlation	,875**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
x1.2	Pearson Correlation	,895**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
On the job training	Pearson Correlation	1
	N	49

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		Ν	%
Cases	Valid	49	100,0
	Excluded ^a	О	,О
	Total	49	100,0

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

Cronbach's Alpha	N of Items
,723	2

Correlations

Correlations

		Off the job training
x2.1	Pearson Correlation	,898**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
x2.2	Pearson Correlation	,920**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
Off the job training	Pearson Correlation	1
	N	49

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	49	100,0
	Excluded ^a	О	,O
	Total	49	100,0

a. Listw ise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,788	2

Correlations

Correlations

		Kemampuan kerja karyaw an
x3.1	Pearson Correlation	,836**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
x3.2	Pearson Correlation	,770**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
x3.3	Pearson Correlation	,818**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
x3.4	Pearson Correlation	,847**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
x3.5	Pearson Correlation	,765**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
x3.6	Pearson Correlation	,710**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
Kemampuan	Pearson Correlation	1
kerja karyaw an	N	49

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	49	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	49	100,0

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

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,880	6

Correlations

Correlations

	or relations	
		Kualitas pelayanan prima
Kualitas pelayanan prima	Pearson Correlation	1
	N	49
x4.1	Pearson Correlation	,657**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
x4.2	Pearson Correlation	,829**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
x4.3	Pearson Correlation	,829**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
x4.4	Pearson Correlation	,698**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
x4.5	Pearson Correlation	,778**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
x4.6	Pearson Correlation	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
x4.7	Pearson Correlation	,690**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
x4.8	Pearson Correlation	,555**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
x4.9	Pearson Correlation	,655**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
x4.10	Pearson Correlation	,610**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
x4.11	Pearson Correlation	,692**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
x4.12	Pearson Correlation	,700**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49
x4.13	Pearson Correlation	,642**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	49

^{**} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).





Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	49	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	49	100,0

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

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,914	13

Regression

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Off the job training, On the job training	-	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Kemampuan kerja karyaw an

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,876 ^a	,768	,757	2,42502

a. Predictors: (Constant), Off the job training, On the job training

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	893,037	2	446,518	75,929	,000 ^a
	Residual	270,514	46	5,881		
	Total	1163,551	48			

- a. Predictors: (Constant), Off the job training, On the job training
- b. Dependent Variable: Kemampuan kerja karyaw an

Coefficients^a

			Unstandardized Coefficients			
Model		В	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,356	1,532		2,190	,034
	On the job training	1,826	,279	,636	6,549	,000
	Off the job training	,805	,252	,310	3,189	,003

a. Dependent Variable: Kemampuan kerja karyawan

Lampiran 7: Hasil Analisis Path Persamaan Kedua

Regression

Variables Entered/Remove&

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kemampu an kerja karyaw an, Off the job training, On the job training	-	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Kualitas pelayanan prima

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,962 ^a	,926	,921	2,33391

a. Predictors: (Constant), Kemampuan kerja karyaw an,
 Off the job training, On the job training

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3058,145	3	1019,382	187,141	,000 ^a
	Residual	245,120	45	5,447		
	Total	3303,265	48			

- a. Predictors: (Constant), Kemampuan kerja karyaw an, Off the job training, On the job training
- b. Dependent Variable: Kualitas pelayanan prima

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		В	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	13,025	1,550		8,405	,000
	On the job training	,932	,373	,193	2,498	,016
	Off the job training	,752	,268	,172	2,800	,007
	Kemampuan kerja karyaw an	1,108	,142	,658	7,810	,000

a. Dependent Variable: Kualitas pelayanan prima

Lampiran 8: Rekapitulasi Jawaban Responden

No	x1.1	x1.2	x1	x2.1	x2.2	x2	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6
1	4	3	7	4	3	7	3	4	4	3	3	3
2	3	3	6	3	2	5	2	3	3	2	3	4
3	5	3	8	3	2	5	4	4	3	3	3	4
4	3	3	6	4	3	7	3	4	3	4	3	2
5	5	4	9	5	5	10	5	5	5	5	4	4
6	3	2	5	3	1	4	4	3	2	3	4	3
7	2	1	3	3	3	6	1	1	2	3	2	3
8	4	4	8	3	3	6	5	4	5	4	4	4
9	3	3	6	3	2	5	3	4	4	2	2	2
10	3	3	6	4	4	8	2	2	4	2	3	3
11	5	4	9	5	4	9	4	4	5	5	5	4
12	4	4	8	3	1	4	3	4	4	3	2	3
13	5	4	9	4	5	9	5	4	4	2	2	4
14	3	3	6	2	1 🕏	3 26	3	3	3	3	2	2
15	4	4	8	4	4	8	5	5//	5	3	2	5
16	3	3	6	4	3	7\	3	37	5	3	4	4
17	3	1	4	2	2	4	2	3	3	2	2	3
18	3	4	7	3	4	7	3/72	3	2	4	2	4
19	4	5	9	4	4	8	5	4	4	5	5	4
20	4	5	9	4	4	8 5	5	4	4	4	5	5
21	2	1	3	1	1	2	1	2	2	1	2	3
22	3	3	6	4	3	7	4	3	3	3	2	3
23	5	3	8	5	4	9	5	14	5	4	5	4
24	3	2	5	4	4	8	3	4	3	2	1	3
25	5	3	8	4	4	8	4	5	4	4	5	5
26	4	4	8	5	4	9	4	4	5	5	5	4
27	5	4	9	4	400	8	4	5	5	4	5	4
28	3	3	6	4	4	8	4	4	4	4	4	3
29	3	4	7	3	3	6	3	3	3	3	3	4
30	4	4	8	4	4	8	5	4	5	4	5	4
31	3	3	6	3	4	7	4	3	4	3	3	3
32	4	3	7	3	3	6	4	3	3	3	3	4
33	5	5	10	4	4	8	5	4	5	4	5	3
34	4	4	8	4	4	8	3	4	3	4	3	4
35	4	3	7	4	4	8	4	3	4	4	3	3
36	5	4	9	5	4	9	5	4	5	5	4	5
37	3	3	6	4	4	8	4	4	3	4	3	3
38	5	3	8	4	4	8	4	5	4	5	4	5
39	4	3	7	3	4	7	5	4	5	5	3	5
40	5	3	8	4	4	8	3	4	3	3	4	5

41	3	3	6	4	4	8	3	4	3	3	4	3
42	4	4	8	4	4	8	3	4	5	4	4	4
43	5	4	9	4	5	9	5	5	5	5	5	5
44	2	1	3	2	2	4	3	1	2	2	4	2
45	3	1	4	1	2	3	3	3	3	2	3	2
46	5	3	8	4	4	8	4	5	4	4	4	5
47	4	3	7	4	5	9	3	4	4	5	3	5
48	4	2	6	1.	4	5	2	4	3	1	2	3
49	5	3	8	4	5	9	5	5	5	5	5	4

49	5		3	8	4	5	9	5	5	5	5	5	4
R		11		N.C	P								
No	x4.	x4.	x4.	. x4.	x4.	x4.	x4.	x4.	x4.	x4.1	x4.1	x4.1	x4.
110	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3
1	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3
2	2	3	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3	4
3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4
4	2	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3
5	4	5	5	4	5	5	4/	5	4	5	5	4	4
6	2	2	2	3	4	3 🕏	3 06	4	3~	4	4	3	2
7	2	2	2	3	1	1	3	4	4	3	3	3	4
8	4	5	5	4	5	4	3\8	4	4.9	4) 6	4	4	4
9	3	4	4	2	3	7.4	4	3	4	4 5	4	3	4
10	3	4	4	3	2	2	2	4//	4	2	4	4	1
11	5	5	5	4	4	4	5	444	4	5	4	4	4
12	3	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	2	4
13	3	4	4	4	5	4	4	4	4	40	5	5	4
14	3	3	3	2	3	3	4	2	3	4	4	4	4
15	2	5	5	5	5	-5	4	4	4	4	4	4	5
16	3	5	5	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4
17	2	3	3	3	2	3	2	4	3	4	4	2	4
18	4	2	2	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4
19	5	4	4	4	5	40	4	4	5	5	4	5	4
20	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5
21	4	2	2	3	1	2	4	1	3	4	2	3	1
22	2	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3
23	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4
24	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
26	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
27	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4
28	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4
29	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4
30	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
31	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3
32	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3

33	4	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5
34	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
35	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3
36	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5
37	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4
39	3	5	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4
40	3	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
41	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3
42	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	5
43	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4
44	4	2	2	2	3	1	3	3	4	3	2	3	1
45	2	3	3	2	3	3	2	4	1	4	2	1	4
46	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5
47	5	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5
48	1	3	3	3	2	4	4	4	2	4	2	1	4
49	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4



CURRICULUM VITAE

Nama : Rezha Widias Pratama

Tempat/tanggal lahir : Kediri/28 September 1988

Univesitas : Brawijaya Malang

Fakultas/jurusan : Ilmu Administrasi/Administrasi Bisnis

NIM : 0710320139

Jenis Kelamin : Laki-laki

Agama : Hindu

Alamat : Perumahan Padang Lestari K.10, Kuta-Bali

80361

Pendidikan Formal:

1. Taman Kanak-kanak Perwanida : lulus tahun 1994

2. Sekolah Dasar Negeri 3 Kerobokan : lulus tahun 2000

3. SLTP Negeri 5 Kuta : lulus tahun 2003

4. SMA Negeri 1 Kuta Utara : lulus tahun 2006

5. Diterima di Fakultas Ilmu Admiistrasi, Jurusan Administrasi Bisnis, Universitas

Brawijaya Malang Tahun 2007

Pendidikan Informal:

1. Kursus Komputer Artha Nadi : tahun 2003

2. DAT Professional Program Microsoft Office 2003 : tahun 2008

3. The Management and Economics Simulations Exercise (MESE) : tahun 2009

4. TOEIC : tahun 2010

5. TOEFL : tahun 2011

Pengalaman Pekerjaan

1. Sobat Café and Restaurant, *food and baverage service departement*: 1 Maret-24 Juni 2006.

- 2. Green Garden Beach Resort and Spa, *food and baverage service departement*: 1 September-1 Desember 2006.
- 3. Wulan's Rustick and Repro, HRD supervisor: Januari-April 2007.
- 4. Peserta KKN/Magang pada Indosat Pusat Cabang Kediri, *HRD departement*: 5 Juli 20 Agustus 2010.
- 5. PT. Best Profit Future, Staff Marketing: April-Mei 2011.

Publikasi/Karya Ilmiah

: Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kualitas Pelayanan (Studi pada Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Malang).



Rezha Widias Pratama

PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. J. Ade Irma Suryani No. 2- 4 Malang 65119 Telp. 0341. 323956(HUNTING) Fax. 0341. 323959



www. btn.co.id

PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang dengan ini menerangkan dengan benar, bahwa:

> Nama : Rezha Widias Pratama

NIS : 0710320139

Jurusan : Administrasi Bisnis Fakultas : Ilmu Administrasi

Lembaga : Universitas Brawijaya Malang

Adalah benar telah melakukan Penelitian sejak tanggal 01 Maret 2011 s/d 30 Maret 2011 di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Malang,

Jl. Ade Irma Suryani No. 2-4 Malang.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 31 Mei 2011 PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Malang

MY. Iman Santoso **DBM Supporting**

Achmad Harijono **Opertion Unit Head**

Bank @ BTN

