

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1. Sejarah dan profil Bank Syariah Mandiri

Pada tahun 1997, krisis moneter dan ekonomi yang disusun dengan kritis politik nasional telah membawa dampak besar dalam perekonomian nasional. Krisis tersebut telah mengakibatkan perbankan Indonesia yang didominasi oleh bank konvensional mengalami kesulitan yang sangat parah. Keadaan tersebut menyebabkan pemerintah Indonesia terpaksa mengambil tindakan untuk merestrukturisasi dan merekapitulasi sebagian bank-bank di Indonesia. Undang-undang no.10 tahun 1998 tentang perubahan atas Undang-undang no.7 Tahun 1992 tentang Perbankan. Pada bulan November 1998 telah member peluang yang sangat baik bagi tumbuhnya bank-bank syariah di Indonesia. Undang-undang tersebut bank beroperasi sepenuhnya secara syariah atau dengan membuka cabang khusus syariah.

PT Bank Susila Bakti yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi berupaya keluar dari krisis pada tahun 1997-1999 dengan berbagai cara. Mulai langkah-langkah menuju *merger* sampai pada akhirnya memilih konversi menjadi bank syariah dengan suntikan modal dari pemilik. Dengan terjadinya merger 4 bank yaitu Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim dan Bapindo ke dalam PT Bank Mandiri (Persero) pada

tanggal 31 juli 1999, rencana perubahan PT Bank Susila Bakti menjadi Bank Syariah dengan nama Bank Syariah Sakinah diambil alih oleh PT Bank Mandiri (Persero).

PT Bank Mandiri (Persero) selaku pemilik baru mendukung sepenuhnya dan melanjutkan rencana perubahan PT Susila Bakti menjadi Bank Syariah, sejalan dengan keinginan PT Bank Mandiri (Persero) untuk membentuk unit Syariah. Langkah awal dengan merubah anggaran dasar tentang nama PT Susila Bakti menjadi PT Bank Syariah Sakinah berdasarkan Akta Notaris : Ny. Macharani, M.S, SH, Nomor 29 tanggal 19 Mei 1999, kemudian melalui Akta nomor 23 tanggal 8 September 1999 Notaris : Sutjipto, SH nama PT Bank Syariah Sakinah Mandiri diubah menjadi PT Bank Syariah Mandiri.

Pada tanggal 25 Oktober 1999 Bank Indonesia melalui Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor I/24/KEP.BI/1999 telah memberikan ijin perubahan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah kepada PT Bank Susila Bakti. Selanjutnya dengan Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia Nomor 1/1/KEP.DGS/1999, Bank Indonesia telah menyetujui perubahan nama PT Bank Susila Bakti menjadi PT Bank Syariah Mandiri.

Pada hari Senin tanggal 25 Rajab 1420 Hijriyah atau tanggal 1 November 1999 merupakan hari pertama beroperasinya PT Bank Syariah Mandiri. Kelahiran Bank Syariah Mandiri merupakan buah usaha bersama dari para perintis Bank Syariah di PT Bank Susila Bakti dan manajemen PT Bank Mandiri yang memandang pentingnya kehadiran Bank Syariah di lingkungan PT Bank Mandiri (Persero).

PT Bank Syariah Mandiri hadir sebagai bank yang mengkombinasikan idealism usaha dengan nilai-nilai rohani yang melandaskan operasinya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan PT Bank Syariah Mandiri sebagai alternative jasa perbankan di Indonesia.

Adapun profil Bank Syariah mandiri adalah sebagai berikut:

Nama	: PT Bank Syariah Mandiri
Alamat	: Gedung Bank Syariah Mandiri Jl. MH. Thamrin No.5 Jakarta 10340 Indonesia
Telepon	: (021) 2300509, 39839000 (Hunting)
Faksimili	: (021) 39832989
Situs Web	: www.syariahmandiri.co.id
Tanggal berdiri	: 25 Oktober 1999
Tanggal beroperasi	: 1 Nopember 1999
Jenis usaha	: Perbankan
Modal Dasar	: Rp 1.000.000.000.000,-
Modal Disetor	: Rp 358.372.565.000,-
Jumlah Kantor	: 190 kantor
Jumlah ATM	: 51 ATM Syariah Mandiri, 2631 ATM Mandiri 6642 ATM Bersama dan 4500 Bank Card

4.1.2. Visi dan Misi PT Bank Syariah Mandiri Cabang Malang

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, perusahaan berpedoman pada visi dan misi perusahaan sebagai acuan dalam berusaha, antara lain:

a. Visi

Menjadi bank syariah terpercaya pilihan mitra usaha

b. Misi

1. Menciptakan suasana pasar perbankan syariah yang kondusif, agar dapat berkembang dengan mendorong terciptanya serikat dagang yang berkoordinasi dengan baik.
2. Mencapai pertumbuhan dan keuntungan yang berkesinambungan melalui sinergi dengan mitra strategis agar menjadi bank syariah terkemuka di Indonesia yang mampu meningkatkan nilai bagi para pemegang saham dan memberikan kemaslahatan bagi masyarakat luas.
3. Mempekerjakan dan mengembangkan pegawai yang professional dan sepenuhnya mengerti operasional perbankan syariah
4. Menunjukkan komitmen terhadap standar kinerja melalui pemanfaatan teknologi mutakhir, serta memegang teguh prinsip keadilan, keterbukaan dan kehati-hatian.
5. Mengutamakan mobilisasi pendanaan dari golongan masyarakat menengah dan ritel, memperbesar portofolio pembiayaan untuk skala menengah dan kecil,

serta mendorong terwujudnya manajemen zakat, infaq dan sodagoh yang lebih efektif sebagai cerminan kepedulian sosial.

6. Meningkatkan permodalan sendiri dengan mengundang perbankan lain segenap lapisan masyarakat dan investor asing.

4.1.3. Personalia dan Pembagian Tugas

a. Personalia

Data karyawan PT Bank Syariah Mandiri cabang Malang adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Jumlah karyawan PT Bank Syariah Mandiri cabang Malang

No	Jabatan	
1	Kepala Cabang	1 orang
2	Marketing Manager	1 orang
3	<i>Account Officer</i>	5 orang
4	<i>Funding Officer</i>	4 orang
5	<i>Operation Manager</i>	1 orang
6	<i>Customer Service Officer</i>	3 orang
7	<i>Customer Service Representatif</i>	4 orang
8	<i>Head Teller</i>	1 orang
9	<i>Teller</i>	6 orang
10	<i>Back Office Officer</i>	12 orang
11	Pelaksana Admin Pembiayaan dan Trade Service	2 orang
12	Pelaksana Domestik dan Clearing	1 orang
13	IT Koordinator	1 orang
14	Pelaksana Sumber Daya Insani dan General Affair	1 orang
15	Pelaksana Accounting	3 orang
	Jumlah	46 orang

Sumber: PT Bank Syariah Mandiri, Tbk Cabang Malang

b. Pembagian tugas

1. Kepala cabang

Mengelola operasional cabang berdasarkan sistem syariah secara efektif dan efisien untuk tercapainya:

- a) Melaksanakan target operasional yang meliputi penghimpunan dana, penyaluran pembiayaan, jasa-jasa, hasil usaha, dan kualitas aktifitas produktif.
- b) Memberikan pembiayaan yang aman sesuai dengan kebutuhan nasabah.
- c) Mengelola secara optimal sumber daya cabang agar dapat mendukung kelancaran operasional cabang.
- d) Mengkoordinir pembuatan rencana kerja (RKAP) tahunan cabang.
- e) Menetapkan dan melaksanakan strategi pemasaran produk bank, guna mencapai tingkat volume atau sasaran yang telah ditetapkan baik pembiayaan, pendanaan maupun jasa-jasa.
- f) Melakukan review terhadap ketajaman dan kedalaman analisa pembiayaan guna antisipasi resiko dengan penekanan kepada; kesalahan permohonan pembiayaan, aspek legalitas nasabah, kewajaran limit pembiayaan, perhitungan nisbah atau margin.
- g) Bersama dengan anggota komite lainnya memutuskan pembiayaan sesuai dengan batas wewenang atau dimintakan persetujuan ke kantor pusat.
- h) Memutuskan pencairan pembiayaan sesuai dengan wewenangnya.
- i) Melakukan pembinaan baik terhadap nasabah maupun investor.

- j) Memantau kualitas aktiva produktif dan mengupayakan kolektivitas lancer minimal sama dengan target yang telah ditetapkan oleh direksi.
- k) Melaksanakan pelayanan yang baik bagi seluruh nasabah dengan tetap dilaksanakannya sistem dan prosedur yang berlaku.
- l) Melaksanakan pertumbuhan operasional cabang yang wajar dan sehat.
- m) Melaksanakan pengamanan admistrasi dan pemeliharaan kekayaan bank yang ada di kantor cabang.
- n) Menjamin pelaporan kepada kantor pusat dan BI telah benar dan dikirakan tepat waktu.
- o) Menciptakan suasana yang harmonis.
- p) Meluruskan temuan audit intern atau ekstern maupun hasil evaluasi tim kepatuhan yang menjadi tanggung jawabnya telah ditindak lanjuti.
- q) Melaksanakan *corporate culture* (sifat) yang tercermin pada pelaksanaan tugas masing-masing pegawai.
- r) Mewakili direksi untuk tugas-tugas yang berhubungan dengan kegiatan cabang.
- s) Menandatangani surat-surat yang dikeluarkan atas nama cabang.

2. Manajer operasional

- a) Mengelola secara optimal sumber daya bidang operasi agar dapat mendukung kelancaran oprasional cabang.
- b) Membuat rencana dan sasaran kerja tahunan cabang di bidang operasi.

- c) Melakukan pengecekan pemenuhan prasyarat atau syarat pembiayaan berdasarkan surat penegasan persetujuan pembiayaan yang telah dilakukan.
 - d) Melakukan pemantauan terhadap kualitas aktiva produktif dan menginformasikan hasilnya kepada pimpinan cabang serta manajer pemasaran.
 - e) Memberikan rekomendasi disetujui atau ditundanya pencairan pembiayaan berdasarkan hasil pengecekan persyaratan yang telah dilakukan.
 - f) Mengkoordinir pelaksanaan administrasi pembiayaan dan pelaporannya.
 - g) Memastikan pencapaian target operasional cabang.
 - h) Memastikan bahwa pelaporan ke kantor pusat dan BI telah dilakukan dengan benar dan tepat waktu.
 - i) Memberikan persetujuan atau penolakan atas transaksi-transaksi bank yang menjadi wewenangnya.
 - j) Melakukan penilaian prestasi pegawai, mengusulkan kenaikan atau penurunan gaji atau pangkat atau jabatan pegawai. Mengusulkan pemberian penghargaan atau hukuman pegawai dan mengusulkan rotasi pegawai bidang operasi.
3. *Analyst officer*
- a) Membina pembiayaan yang aman dan sesuai kebutuhan nasabah.
 - b) Membantu manajer pemasaran dan menetapkan rencana kerja (RKAP) tahunan bidang pembiayaan.
 - c) Membuat nota analisa pembiayaan atau pendekatan lainnya dan mengusulkan prasyarat dan syarat pembiayaan.

- d) Memeriksa kelengkapan dokumen sebelum fasilitas pembiayaan dicairkan.
- e) Bersama-sama dengan anggota komite pembiayaan lainnya memutuskan pembiayaan sesuai dengan batas wewenangnya.
- f) Melakukan monitoring atas masa berlakunya legalitas usaha nasabah, asuransi, dan hak atas jaminan yang diterima.
- g) Memutuskan dan mengusulkan besarnya pembiayaan yang bisa diberikan kepada nasabah.
- h) Mengusulkan penolakan atas permohonan pembiayaan bila dinilai tidak layak.

4. *Customer service*

- a) Memberikan penjelasan kepada nasabah atau calon nasabah atau investor mengenai produk-produk BSM berikut syarat-syaratnya.
- b) Melayani pembukuan rekening giro maupun tabungan, sesuai permohonan investor dan melayani permintaan buku cek/ BG.
- c) Melayani permintaan nasabah untuk melakukan pemblokiran (*stop payment*) baik rekening giro maupun tabungan.
- d) Melayani permohonan penerbitan dan pencairan deposito berjangka dari investor.
- e) Melayani penutupan rekening giro baik atas permintaan investor sendiri, karena ketentuan bank, maupun karena peraturan BI.
- f) Melayani investor dalam hal permintaan *standing order* atau instruksi pembayaran berjangka lainnya

- g) Melayani investor yang membutuhkan informasi tentang saldo dan mutasi rekening.
- h) Melayani nasabah atas laporan tabungan atau bilyet deposito yang hilang dan memintakan pendapat kepada manajer operasi untuk penandatanganan selanjutnya.
- i) Memutuskan terlebih dahulu atas pembukaan rekening giro, tabungan dan deposito sepanjang telah terpenuhi persyaratan yang ditentukan bank.

5. *Teller*

- a) Melaksanakan pelayanan di bidang kas secara benar dan cepat.
- b) Mengelola persediaan uang tunai secara efektif dan efisien.
- c) Menghitung uang yang akan disimpan ke dalam brankas.
- d) Mengambil atau menyimpan uang tunai dari/ ke dalam brankas.
- e) Melaksanakan pengawasan kasanah/ brankas.
- f) Bersama-sama dengan manajer operasi: (1) menghitung persediaan uang yang ada di box teller. (2) pada awal/ akhir hari membuka/ menutup box teller.
- g) Melayani penyeteroran tunai maupun non tunai dengan benar dan cepat.
- h) Melayani penarikan tunai maupun non tunai dengan benar dan cepat serta memperhatikan batas wewenang yang dimiliki.
- i) Memposting mutasi kas secara benar melalui terminalnya.
- j) Menyortir dan mempersiapkan bundelan uang tunai yang akan di label (diikat dengan kertas vignette bank BSM).

- k) Menkomplikasi daftar penerimaan dan pengeluaran kas, menghitung saldo kas, akhir dan mencocokkan dengan jumlah fisik saldo uang tunai yang ada dalam kasnya sendiri.
 - l) Menjumlahkan nominal dan lembar warkat kliring dan mencocokkannya dengan rekapitulasi kliring penyerahan.
 - m) Menyesuaikan jumlah penyetoran/ penarikan nasabah, antara jumlah menurut huruf dan jumlah menurut angka, dan jumlah uang tunai/ warkat setoran secara data yang direkam dalam komputer cabang.
 - n) Menyesuaikan jumlah nominal dan jumlah warkat kliring penyerahan.
 - o) Menginput data sesuai dengan aplikasinya dalam komputer dengan benar.
 - p) Melaksanakan validasi yang benar.
6. Petugas kliring cabang kordinator
- a) Menerima kliring penyerahan dari cabang pembantu.
 - b) Menerima warkat kliring berupa cek/ bilyet giro bank lain, nota debit/ nota kredit dari petugas kredit.
 - c) Melakukan penyerahan warjat kliring ke BI.
 - d) Menerima warkat kliring penerimaan dari BI.
 - e) Mengambil warkat kliring penyerahan yang ditolak oleh bank lain di BI.
 - f) Mengadministrasikan dengan baik data-data yang berhubungan dengan kegiatan kliring.

- g) Meyakinkan bahwa rekening perantara yang digunakan untuk transaksi kliring telah bersaldo nihil pada akhir kerja.
 - h) Mengusulkan penyempurnaan pedoman/ ketentuan yang berhubungan dengan kliring kepada manajer operasi/ kepala cabang.
7. Pelaksana operasi petugas pembukuan
- Mencetak mutasi harian dari setiap bagian dan melaksanakan pemeriksaan atas kebenaran transaksi harian cabang antara lain:
- a) Mencocokkan anatar tiket-tiket transaksi masing-masing bagian dengan hasil cetakan komputer.
 - b) Memeriksa kelengkapan penulisan tiket-tiket transaksi.
 - c) Mempersiapkan data keuangan untuk pelaporan kepada BI dan kantor pusat.
 - d) Membuat laporan likuiditas mingguan dan cabang untuk dikonsolidasikan di kantor pusat divisi operasi dan akuntansi.
 - e) Membuat laporan sandi bulanan BI untuk di konsolidasikan di kantor pusat divisi operasi dan akuntansi.
 - f) Melayani dan menata usahakan penerbitan serta pelunasan deposito mudharabah.
 - g) Membuat *advice* pembayaran bagi hasil dan menyerahkannya kepada investor.
 - h) Menatausahakan perhitungan bagi hasil yang secara otomatis dikerjakan oleh sistem komputer yang tersentralisasi pada divisi teknologi dan informasi.

- i) Memonitor *output* komputer secara mingguan/ bulanan mengenai deposito jatuh tempo, laporan mingguan deposito, berjangka, penerbitan deposito berjangka, dan posisi deposito berjangka.
8. Pelaksana operasi petugas administrasi (inkaso)
 - a) Melaksanakan pelayanan inkaso secara tepat dan benar.
 - b) Melayani dan menata usahakan transisi inkaso keluar antara lain: (1) menerima aplikasi inkaso yang telah diisi dan ditandatangani nasabah serta meneliti kebenarannya. (2) melengkapi pengisian aplikasi inkaso. (3) membuat nota inkaso dan mendistribusikannya.
 - c) Melayani dan memutuskan transaksi inkaso masuk antara lain: (1) menerima nota inkaso dan warkat inkaso. (2) membuat nota pembayaran hasil inkaso (NPHI). (3) melakukan pembayaran kepada cabang pengirim inkaso (bila pemohon inkaso nasabah BSM, nota pembiayaan hasil inkaso langsung dikreditkan ke rekening nasabah).
 - d) Membuat daftar inkaso yang masih *outstanding* setiap akhir bulan.
 - e) Memelihara berkas-berkas inkaso dan output komputernya.
 - f) Menjamin bahwa hasil inkaso telah dibayarkan, dibukukan dengan baik.
 9. Pelaksana operasi petugas administrasi (transfer)
 - a) Melaksanakan pemeriksaan uang atas semua transaksi transfer keluar/ masuk maupun nota debit keluar/masuk setiap akhir hari.
 - b) Menatausahakan persediaan blangko nota kredit/ nota debit.

- c) Memeriksa kebenaran/ kecocokan antara fisik blangko nota kredit/ nota debit dengan kartu persediaan.
- d) Memfile berkas-berkas transfer (*copy* nota kredit/ *copy* nota debit atau aplikasi transfer).
- e) Melaksanakan pelayanan yang baik seluruh nasabah dengan tetap terpenuhinya sistem dan prosedur yang berlaku.
- f) Melaksanakan bahwa pelaksanaan transfer masuk/ keluar telah sesuai dengan permintaan yang ditulis dalam aplikasi transfer.
- g) Menertibkan administrasi transfer sesuai ketentuan yang berlaku.
- h) Membuat administrasi pengkreditan maupun pendebitan atas transfer masuk dan keluar.

10. *Marketing officer*

- a) Memasarkan produk-produk dan jasa bank kepada masyarakat.
- b) Membantu manajer pemasaran dalam menetapkan rencana kerja tahunan bidang pemasaran baik pembiayaan, pendanaan, maupun jasa bank.
- c) Melaksanakan strategi pemasaran produk bank guna mencapai volume/ sasaran yang telah ditetapkan.
- d) Melakukan survey atau pengamatan secara langsung terhadap kondisi/ potensi bisnis daerah.
- e) Membuat perencanaan solitasi nasabah/ investor, untuk memperoleh nasabah/ investor yang baik.

- f) Melayani permohonan pembiayaan nasabah baik baru maupun perpanjangan.
- g) Melakukan pengawasan dan membina nasabah sehubungan dengan fasilitas pembiayaan yang sedang dinikmati.
- h) Menyelesaikan fasilitas pembiayaan nasabah yang tergolong kolektibilitas kurang lancar, diragukan dan macet.
- i) Melakukan pemantauan terhadap kualitas aktiva produktif dan mengupayakan pencapaian kolektibilitas lancar minimal sama dengan target yang ditetapkan direksi.

4.1.4. Jenis-jenis pelatihan karyawan Bank Syariah Mandiri cabang Malang

Bank Syariah Mandiri cabang Malang memiliki komitmen yang tinggi terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). SDM yang unggul menjadi penopang utama untuk menjadi pemimpin pasar dan lokomotif pengembangan perbankan syariah di Indonesia. Untuk melahirkan SDM yang unggul, BSM cabang Malang menumbuhkembangkan budaya pembelajaran secara berkelanjutan dan didukung fasilitas belajar terbaik. BSM cabang Malang telah menyediakan sarana peningkatan kualitas SDM melalui beragam fasilitas pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang terdiri dari Program Pelatihan Berbasis Kompetensi, *E-Learning*, dan *Learning Center*. Program diklat tersebut bertujuan untuk memenuhi kompetensi sesuai jabatan setiap pegawai. Program ini disusun berdasarkan *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)* yang dikembangkan oleh BSM. Program-program berbasis kompetensi ini meliputi:

pelatihan di Bank syariah Mandiri Cabang Malang dibedakan atas pelatihan umum dan pelatihan khusus. Untuk Pelatihan umum adalah sebagai berikut:

1. *Core Training* yaitu diklat dasar yang wajib diikuti oleh seluruh pegawai BSM.
2. *Functional Training* yaitu diklat yang bertujuan meningkatkan kompetensi teknis sesuai dengan jabatan (*job desk*) pegawai.
3. *Behaviour Training* yaitu diklat yang bertujuan meningkatkan kompetensi perilaku pegawai pada level dan jabatan tertentu.
4. *Managerial Training* yaitu diklat yang bertujuan meningkatkan kompetensi manajerial dan *leadership* pegawai BSM yang menduduki jabatan struktural.

Sedangkan untuk pelatihan khusus dibedakan atas karyawan bagian Marketing dan bagian operasional sebagai berikut :

a. Karyawan bagian Marketing

Pelatihan untuk karyawan bagian Marketing antara lain: Basic financing, Advanced financing, Financing restructuring, Selling skill, BSM product, dan Overview perbankan syariah

b. Karyawan bagian Operasional

Pelatihan untuk karyawan bagian Operasional antara lain: Branch operation for frontilers, Branch operation back office, Selling skill, BSM product, Overview perbankan syariah, dan Customer satisfaction and loyalty

Kualifikasi peserta yang mengikuti pelatihan di Bank Syariah Mandiri Cabang Malang:

1. Merupakan karyawan Bank Syariah Mandiri cabang Malang
2. Memiliki NIP (diutamakan)
3. Sudah mengikuti OJT
4. Mendaftar menjadi peserta pelatihan
5. Lulus pre-test
6. Memiliki kemampuan dan kemauan tinggi

Sumber: hasil wawancara bagian personalia

4.2. Gambaran responden

Gambaran umum responden dapat dilihat melalui deskripsi responden. Deskripsi responden terdiri dari jenis kelamin, umur, masa kerja, dan tingkat pendidikan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menjelaskan latar belakang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini jumlah responden seharusnya adalah 46 orang. Namun dikarenakan 13 orang tidak dapat mengisi kuesioner karena kesibukan masing-masing karyawan dan tidak sedang berada di kantor (berada di lapangan), maka jumlah responden adalah 33 orang. Untuk mengetahui gambaran umum responden, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.2.1. Karakteristik Responden menurut jenis kelamin

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Karyawan	Prosentase (%)
1.	Laki-laki	19 orang	57,6 %
2.	Perempuan	14 orang	42,4 %

	Total	33 orang	100 %
--	-------	----------	-------

Sumber: data primer diolah 2012

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa dari 33 responden terdapat 57,6% responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 19 orang, sedangkan sisanya 42,4% responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 14 orang. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa pada PT Bank Syariah Mandiri cabang Malang memiliki karyawan laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan karyawan perempuan. Dengan demikian sebagian besar karyawan yang mengikuti pelatihan adalah laki-laki.

4.2.2. Karakteristik Responden menurut umur

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

No.	Umur	Jumlah Karyawan	Prosentase (%)
1.	21-30 tahun	31 orang	93,9 %
2.	31-40 tahun	2 orang	6.10 %
	Total	33 orang	100 %

Sumber: data primer diolah 2012

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa dari 33 responden terdapat 93,9% responden yang berusia 21-30 tahun sebanyak 31 karyawan dan 6,10% responden berusia 31-40 tahun sebanyak 2 karyawan. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bank Syariah Mandiri cabang Malang berusia antara 21-30 tahun. Dengan demikian karyawan yang mengikuti pelatihan berusia antara 21-30 tahun.

4.2.3. Karakteristik Responden menurut Masa kerja

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa kerja

No.	Masa kerja	Jumlah Karyawan	Prosentase (%)
1.	<1 tahun	4	12,1
2.	1-3 tahun	26	78,8
3.	7-10 tahun	3	9,10
	Total	33 orang	100 %

Sumber: data primer diolah 2012

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa dari 33 responden terdapat 12,1% yang masa kerjanya <1 tahun sebanyak 4 karyawan, 78,8% responden yang masa kerjanya 1-3 tahun sebanyak 26 karyawan, 9,10% dan responden yang masa kerjanya 7-10 tahun sebanyak 3 karyawan. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bank Syariah Mandiri cabang Malang masa kerjanya lebih dari 1 tahun. Dengan demikian karyawan yang mengikuti pelatihan adalah yang memiliki masa kerja antara 1-3 tahun disamping itu, karyawan telah mengikuti on the job training dan mendapatkan NIP.

4.2.4. Karakteristik Responden menurut Tingkat Pendidikan

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah Karyawan	Prosentase (%)
1.	S1	33 orang	100
	Total	33 orang	100 %

Sumber: data primer diolah 2012

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa seluruh responden berpendidikan S1. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh karyawan PT Bank Syariah Mandiri cabang Malang berpendidikan S1. Dengan demikian karyawan yang mengikuti pelatihan seluruhnya memiliki tingkat pendidikan S1 karena minimal pendidikan terakhir menjadi karyawan PT Bank Syariah Mandiri cabang Malang adalah S1.

4.3. Analisis dan Interpretasi

4.3.1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Pada bagian ini akan dijabarkan mengenai distribusi item-item variabel Instruktur/pelatih(X_1), Materi pelatihan(X_2), Metode pelatihan(X_3), Peserta(X_4), dan Kinerja(Y).

a) Frekuensi Variabel Kinerja (Y)

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Kuantitas (Y_1)

No	Item	Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	$Y_{1.1}$	-	-	-	-	1	3	29	87.9	3	9.1	4.06

2	Y _{1.2}	-	-	1	3	7	21.2	21	63.6	4	12.1	3.85
---	------------------	---	---	---	---	---	------	----	------	---	------	------

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari tabel 4.6 diatas diketahui bahwa item variabel Kuantitas(Y₁), distribusi jawaban rata-rata tertinggi terletak pada item dapat menyelesaikan beberapa pekerjaan(Y_{1.1}) dengan rata-rata 4,06. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan setuju setelah mengikuti pelatihan setelah mengikuti pelatihan mereka dapat memenuhi target pekerjaan. Seperti bagian marketing dapat mencairkan dana minimal 5 milyar kepada nasabah dalam waktu 3 bulan.

Sedangkan distribusi rata-rata terendah jawaban responden terletak pada item dapat memenuhi target pekerjaan setelah mengikuti pelatihan (Y_{1.2}) dengan rata-rata 3,85. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan kurang setuju mereka dapat menyelesaikan pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan.

Tabel 4.7
Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Kualitas (Y₂)

No	Item	Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Y _{2.1}	-	-	1	3	5	15.2	24	72.7	3	9.1	3.88
2	Y _{2.2}	-	-	3	9.1	1	3	26	78.8	3	9.1	3.88
3	Y _{2.3}	-	-	2	6.1	1	3	26	78.8	4	12.1	3.97

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari tabel 4.7 diatas diketahui bahwa item variabel Kualitas(Y₂), distribusi jawaban rata-rata tertinggi terletak pada item mampu menyelesaikan pekerjaan(Y_{2.1}) dengan rata-rata 3,97. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian

besar karyawan setuju setelah mengikuti pelatihan mampu menyelesaikan pekerjaannya. Seperti seorang Customer Service dapat menyelesaikan pekerjaan diantaranya memberikan penjelasan tentang produk-produk BSM kepada nasabah, melayani pembukaan dan pemblokiran rekening giro maupun tabungan dan lain sebagainya.

Sedangkan distribusi rata-rata terendah jawaban responden terletak pada item kesalahan dalam pekerjaan dapat berkurang ($Y_{2,2}$) dengan rata-rata 3,88. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan kurang setuju setelah mengikuti pelatihan merasa kesalahan dalam mengerjakan pekerjaan dapat berkurang.

Tabel 4.8
Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Ketepatan waktu (Y_3)

No	Item	Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	$Y_{3,1}$	-	-	5	15.2	4	12.1	21	63.6	3	9.1	3.67
2	$Y_{3,2}$	-	-	4	12.1	4	12.1	20	60.6	5	15.2	3.79
3	$Y_{3,3}$	1	3	2	6.1	3	9.1	22	66.7	5	15.2	3.85

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari tabel 4.8 diatas diketahui bahwa item variabel Ketepatan waktu(Y_3), distribusi jawaban rata-rata tertinggi terletak pada item dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat($Y_{3,3}$) dengan rata-rata 3,85. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan setuju setelah mengikuti pelatihan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat sehingga nasabah tidak menunggu lama.

Seperti seorang Teller melakukan pelayanan di bidang kas dengan menghitung uang dari nasabah dengan benar dan cepat.

Sedangkan distribusi rata-rata terendah jawaban responden terletak pada item selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan ($Y_{3.1}$) dengan rata-rata 3,67. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan kurang setuju setelah mengikuti pelatihan selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

b) Frekuensi Variabel Instruktur/pelatih (X_1)

Rekapitulasi distribusi frekuensi item-item variabel X_1 (Instruktur/pelatih) secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9
Ringkasan Distribusi Frekuensi Variabel
Instruktur/pelatih (X_1)

No	Item	Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	$X_{1.1}$	-	-	-	-	4	12.1	19	57.6	10	30.3	4.18
2	$X_{1.2}$	-	-	-	-	1	3	22	66.7	10	30.3	4.27
3	$X_{1.3}$	-	-	1	3	3	9.1	24	72.7	5	15.2	4.00
4	$X_{1.4}$	-	-	-	-	3	9.1	20	60.6	8	24.2	4.09
5	$X_{1.5}$	-	-	-	-	3	9.1	22	66.7	8	24.2	4.15

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari tabel 4.9 diatas diketahui bahwa item variabel Instruktur/pelatih(X_1), distribusi jawaban rata-rata tertinggi terletak pada item Instruktur/pelatih memiliki kemampuan dalam menguasai materi ($X_{1.2}$) dengan rata-rata 4,27. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan setuju bahwa

Instruktur memiliki kemampuan dalam menguasai materi pelatihan. Dengan demikian pengalaman dan kedalaman penguasaan materi oleh trainer dapat mendukung diperolehnya hasil transfer materi yang berbobot dan dapat mendukung hasil pelatihan yang optimal.

Sedangkan distribusi rata-rata terendah jawaban responden terletak pada item Instruktur/pelatih memiliki ketrampilan mengajar ($X_{1,3}$) dengan rata-rata 4,00. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan kurang setuju bahwa instruktur memiliki ketrampilan mengajar dalam pelatihan agar peserta dapat memahami materi.

c) **Frekuensi Variabel Materi Pelatihan (X_2)**

Tabel 4.10
Ringkasan Distribusi Frekuensi Variabel
Materi pelatihan (X_2)

No	Item	Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	$X_{2,1}$	-	-	-	-	2	6.1	25	75.8	6	18.2	4.12
2	$X_{2,2}$	-	-	-	-	-	-	27	81.8	6	18.2	4.18
3	$X_{2,3}$	-	-	-	-	9	27.3	19	57.6	5	15.2	3.88
4	$X_{2,4}$	-	-	-	-	-	-	23	69.7	10	30.3	4.30

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari tabel 4.10 diatas diketahui bahwa item variabel materi pelatihan (X_2), distribusi jawaban rata-rata tertinggi terletak pada item materi pelatihan sesuai dengan tujuan perusahaan ($X_{2,4}$) dengan rata-rata 4,30. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan setuju bahwa materi pelatihan sesuai dengan

tujuan perusahaan. Dengan demikian, meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan dapat terpenuhi dengan adanya pelatihan.

Sedangkan distribusi rata-rata terendah jawaban responden terletak pada item materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan ($X_{2,3}$) dengan rata-rata 3,88.

Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan kurang setuju bahwa materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan.

d) Frekuensi Variabel Metode Pelatihan (X_3)

Tabel 4.11
Ringkasan Distribusi Frekuensi Variabel
Metode pelatihan (X_3)

No	Item	Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	$X_{3,1}$	-	-	-	-	1	3	28	84.8	4	12.1	4.09
2	$X_{3,2}$	-	-	-	-	1	3	26	78.8	6	18.2	4.15
3	$X_{3,3}$	-	-	-	-	11	33.3	21	63.6	1	3	3.70
4	$X_{3,4}$	-	-	1	3	4	12.1	27	81.8	1	3	3.85

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari tabel 4.11 diatas diketahui bahwa item variabel metode pelatihan (X_3), distribusi jawaban rata-rata tertinggi terletak pada item metode pelatihan ditempat kerja($X_{3,2}$) dengan rata-rata 4,15. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan setuju bahwa metode pelatihan di tempat kerja dapat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam metode ini, karyawan diberi pelatihan tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman.

Sedangkan distribusi rata-rata terendah jawaban responden terletak pada item metode belajar sendiri ($X_{3,3}$) dengan rata-rata 3,70. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan kurang setuju bahwa metode belajar sendiri dapat membantu proses adaptasi karyawan terhadap pekerjaannya.

e) **Deskripsi Frekuensi Variabel Peserta (X_4)**

Tabel 4.12
Ringkasan Distribusi Frekuensi Variabel
Peserta (X_4)

No	Item	Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5		Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	$X_{4,1}$	-	-	1	3	2	6.1	25	75.8	5	15.2	4.03
2	$X_{4,2}$	-	-	-	-	4	12.1	18	54.5	11	33.3	4.21
3	$X_{4,3}$	-	-	-	-	1	3	18	54.5	14	42.4	4.39
4	$X_{4,4}$	-	-	-	-	4	12.1	20	60.6	9	27.3	4.15

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari tabel 4.12 diatas diketahui bahwa item variabel Peserta(X_4), distribusi jawaban rata-rata tertinggi terletak pada item peserta memiliki kemampuan dalam mengikuti pelatihan($X_{4,3}$) dengan rata-rata 4,39. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan setuju bahwa peserta yang mengikuti pelatihan harus memiliki kemampuan. Pemberian pelatihan yang benar kepada orang-orang yang tepat dapat membantu membentuk dan mempertahankan kinerja dalam perusahaan.

Sedangkan distribusi rata-rata terendah jawaban responden terletak pada item perusahaan perlu membuat persyaratan tertentu bagi peserta ($X_{4,1}$) dengan rata-rata 4,03. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan kurang

setuju bahwa perusahaan perlu membuat persyaratan/kriteria bagi peserta pelatihan.

A. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Menurut Arikunto (2006:168), validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan suatu instrumen. Apabila probabilitas signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 maka dinyatakan valid dan sebaliknya bila lebih besar dari 0,05 maka dinyatakan tidak valid. Adapun ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.13
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Sig (2-tailed)	r Kritis 5%	Keterangan	Koefisien Alpha	Keterangan
Instruktur/Pelatih (X1)					
X _{1.1}	0.000	0.050	Valid	0.8768	Reliabel
X _{1.2}	0.000	0.050	Valid		
X _{1.3}	0.000	0.050	Valid		
X _{1.4}	0.000	0.050	Valid		
X _{1.5}	0.000	0.050	Valid		
Materi Pelatihan (X2)					
X _{2.1}	0.000	0.050	Valid	0.6284	Reliabel
X _{2.2}	0.000	0.050	Valid		
X _{2.3}	0.000	0.050	Valid		
X _{2.4}	0.000	0.050	Valid		
Metode pelatihan (X3)					
X _{3.1}	0.001	0.050	Valid	0.8255	Reliabel
X _{3.2}	0.000	0.050	Valid		
X _{3.3}	0.010	0.050	Valid		
X _{3.4}	0.006	0.050	Valid		
Peserta(X4)					

X _{4.1}	0.000	0.050	Valid		
X _{4.2}	0.000	0.050	Valid		
X _{4.3}	0.000	0.050	Valid		
X _{4.4}	0.000	0.050	Valid	0.7330	
Kinerja (Y)					
Y _{1.1}	0.000	0.050	Valid		
Y _{1.2}	0.000	0.050	Valid		
Y _{2.1}	0.000	0.050	Valid		
Y _{2.2}	0.000	0.050	Valid		
Y _{2.3}	0.000	0.050	Valid		
Y _{3.1}	0.000	0.050	Valid		
Y _{3.2}	0.000	0.050	Valid		
Y _{3.3}	0.000	0.050	Valid	0.8800	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.13 diketahui bahwa semua instrumen memiliki nilai signifikansi kurang dari 5% (0,05). Dengan demikian instrumen yang digunakan valid. Sedangkan uji reliabilitas juga menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dari semua variabel yang terdiri atas variabel instruktur(X₁), materi pelatihan(X₂), Metode pelatihan(X₃), peserta(X₄), dan kinerja(Y) mempunyai koefisien alpha lebih dari 0,60. Dengan demikian item pertanyaan untuk semua variabel dinyatakan reliabel.

B. Uji Asumsi Klasik

Salah satu syarat untuk bisa menggunakan persamaan regresi berganda adalah terpenuhinya asumsi klasik. Untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien dari satu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil (*least square*) perlu dilakukan pengujian untuk mengetahui model regresi yang dihasilkan memenuhi persyaratan asumsi klasik. Yaitu:

berdistribusi normal, tidak ada multikolinieritas, tidak ada heteroskedastisitas, dan tidak ada autokorelasi. Proses uji prasyarat pada penelitian ini antara lain:

a). Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah residual dalam model regresi yang diteliti distribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov $> 0,05$, maka asumsi normalitas terpenuhi.

Tabel 4.14
Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		33
Normal Parameters(a,b)	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.06795098
Most Extreme Differences	Absolute	.147
	Positive	.147
	Negative	-.138
Kolmogorov-Smirnov Z		.845
Asymp. Sig. (2-tailed)		.473

Sumber: Data primer diolah, 2012

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari hasil Kolmogorov-Smirnov lebih besar dari 5% (0,05) yaitu $0,473 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa model regresinya telah memenuhi asumsi normalitas.

b). Uji Multikolinieritas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dapat dilihat dari *Variance Inflation* (VIF). Apabila nilai VIF disekitar angka 1 dan tidak melebihi 10, maka tidak terjadi (bebas) multikolinieritas. Dalam penelitian ini diperoleh nilai VIF seperti pada tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4.15
Uji Multikolinieritas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13.863	5.988		2.315	.028		
	X1	1.023	.361	.561	2.833	.008	.375	2.670
	X2	.490	.453	.249	1.083	.288	.278	3.598
	X3	-.068	.398	-.036	-.171	.865	.327	3.058
	X4	.468	.266	.217	1.759	.089	.963	1.038

Sumber: Data primer, 2012

Berdasarkan tabel 4.15 diketahui bahwa diantara variabel-variabel bebas yang digunakan mempunyai nilai VIF disekitar angka 1 dan tidak melebihi 10. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model regresi linier tersebut bebas dari multikolinieritas atau tidak terjadi korelasi di antara satu dengan yang lain.

c). Uji Autokorelasi

Autokorelasi merupakan pengujian asumsi dalam regresi dimana variabel dependen tidak berkorelasi dengan dirinya sendiri, maksud korelasi dengan dirinya sendiri yaitu nilai variabel dependen tidak berhubungan dengan nilai variabel itu sendiri, baik nilai periode sebelumnya atau nilai periode sesudahnya. Untuk mendeteksi gejala autokorelasi dapat digunakan uji *Durbin-Waston* (DW). Uji ini menghasilkan nilai DW hitung (d) dan nilai tabel (d_L & d_U). Aturan pengujiannya adalah:

1. $0 < dw < d_L$: terjadi masalah autokorelasi yang positif yang perlu perbaikan
2. $d_L < dw < d_U$: ada masalah autokorelasi positif tetapi lemah, di mana perbaikan akan lebih baik
3. $d_U < dw < 4 - d_U$: tidak ada masalah autokorelasi
4. $4 - d_U < dw < 4 - d_L$: masalah autokorelasi lemah, di mana dengan perbaikan akan lebih baik
5. $4 - d_L < d$: masalah autokorelasi serius

Tabel 4.16
Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.767(a)	.588	.530	3.42051	2.336

Sumber : Data primer diolah, 2012

Dari hasil di atas dapat diketahui bahwa hasil nilai d adalah 2,336. Maka asumsi tidak terjadi autokorelasi terpenuhi.

d). Uji Heteroskedastisitas

Dalam sebuah model regresi yang baik selain tidak terjadi multikolinieritas, maka variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain harus tetap (homoskedastisitas). Jika variance dari residual satu

pengamatan ke pengamatan yang lain berbeda, maka model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

Heteroskedastisitas di uji dengan menggunakan uji *Glejser* yaitu dengan meregresikan nilai absolut residual analisis regresi dengan nilai variabel bebas regresi. Apabila koefisien regresi antara nilai absolute residual dengan nilai variabel bebas regresi signifikan yaitu lebih kecil dari 5% (0,05), maka persamaan regresi tersebut mengandung heteroskedastisitas dan sebaliknya berarti non heteroskedastisitas atau homoskedastisitas.

Tabel 4.17
Uji Heteroskedastisitas

			ABS_RES
Spearman's rho	X1	Correlation	-.068
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	.707
		N	33
	X2	Correlation	.076
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	.673
		N	33
	X3	Correlation	-.009
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	.960
		N	33
	X4	Correlation	.159
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	.678
		N	33
ABS_RES		Correlation	1.000
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	.
		N	33

Sumber: Data primer diolah, 2012

Dari hasil pengujian heteroskedastisitas pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi lebih besar dari 5% (0,05), maka dapat disimpulkan bahwa regresi yang digunakan tidak terjadi heteroskedastisitas atau homoskedastisitas.

C. Analisis Regresi Linier Berganda

Uji regresi linier berganda (*multiple regression test*) adalah alat analisis peramalan nilai pengaruh variabel bebas yaitu instruktur(X_1), materi pelatihan(X_2), metode pelatihan(X_3), peserta(X_4) terhadap variabel terikat yaitu kinerja(Y). Pada penelitian ini menggunakan pengujian yang dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Analisis regresi linier berganda ini dilakukan dengan bantuan software SPSS 11,5 for windows, sehingga di dapat hasil regresi seperti dibawah ini:

Tabel 4.18
Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standar dized Coefficients	t	Sig.	Keputusan
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	12.854	5.112		2.514	.018	
	X1	1.223	0.352	.671	3.479	.002	Signifikan
	X2	0.321	0.432	.163	0.743	.464	Tidak Signifikan
	X3	-0.090	0.387	-.048	-0.234	.817	Tidak Signifikan
	X4	0.496	0.221	.267	2.243	.033	Signifikan

R	: 0,783
R Square	: 0,612
Adjusted R Square	: 0,557
F _{hitung}	: 11.064
F _{tabel}	: 2.69
Sig. F	: 0,000
α	: 5%

Sumber: Hasil Data Primer, 2012

Hasil perhitungan determinasi, diketahui besarnya sumbangan instruktur(X_1), materi pelatihan(X_2). Metode pelatihan(X_3), peserta(X_4) terhadap variabel kinerja (Y) yang ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,612 atau 61,2%. Angka ini menunjukkan bahwa variabel instruktur(X_1), materi pelatihan(X_2). Metode pelatihan(X_3), peserta(X_4) yang digunakan dalam persamaan regresi ini telah mampu memberikan sumbangan atau kontribusi terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 61,2%, sedangkan sisanya 38,8% dipengaruhi oleh variabel lain diluar dua variabel bebas yang diteliti.

D. Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang akan diuji ada dua dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah variabel instruktur(X_1), materi pelatihan(X_2). metode pelatihan(X_3), peserta(X_4) yang digunakan dalam persamaan regresi ini telah mampu memberikan sumbangan atau kontribusi terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh signifikansi secara bersama-sama terhadap variabel terikat

digunakan uji F. Sedangkan untuk menunjukkan apakah variabel bebas secara individu mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat serta untuk membuktikan variabel manakah yang paling dominan maka digunakan uji t dan koefisien Beta yang telah distandarisasi.

1. Uji Simultan (Uji F)

Dalam hipotesis pertama penelitian ini diduga bahwa variabel instruktur(X_1), materi pelatihan(X_2), metode pelatihan(X_3), peserta(X_4) secara serempak (simultan) mempengaruhi kinerja karyawan (Y).

Berdasarkan hasil perhitungan yang dapat dilihat pada tabel 4.18 hasil analisis regresi di atas menunjukkan bahwa signifikan $F < 5\%$ ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti secara simultan (serempak) variabel instruktur(X_1), materi pelatihan(X_2), metode pelatihan(X_3), peserta(X_4).

2. Uji Parsial (Uji t)

Pengujian hipotesis ini untuk menunjukkan variabel bebas secara individu mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat serta untuk membuktikan variabel manakah yang paling dominan. Dari hasil uji t pada tabel 4.18 hasil analisis regresi di atas, variabel Instruktur(X_1) menunjukkan bahwa signifikan $t < 5\%$ ($0,002 < 0,05$), maka dengan demikian pengujian menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima atau dengan

kata lain variabel Instruktur(X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Variabel Materi pelatihan(X_2) menunjukkan bahwa signifikan $t > 5\%$ ($0,464 > 0,05$), maka dengan demikian pengujian menunjukkan H_0 diterima dan H_a ditolak atau dengan kata lain variabel materi pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Variabel Metode pelatihan(X_3) menunjukkan bahwa signifikan $t > 5\%$ ($0,817 > 0,05$), maka dengan demikian pengujian menunjukkan H_0 diterima dan H_a ditolak atau dengan kata lain variabel metode pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

variabel Peserta(X_4) menunjukkan bahwa signifikan $t < 5\%$ ($0,033 < 0,05$), maka dengan demikian pengujian menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima atau dengan kata lain variabel Peserta(X_4) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari tabel 4.18 hasil analisis regresi di atas, dapat diketahui juga bahwa variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel Instruktur(X_1). Hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien Beta terbesar yaitu sebesar 0,671.

4.4. Pembahasan Hasil Penelitian

PT Bank Syariah Mandiri hadir sebagai bank yang mengkombinasikan idealism usaha dengan nilai-nilai rohani yang melandaskan operasinya. Melalui misinya yaitu mempekerjakan dan mengembangkan pegawai yang professional dan sepenuhnya mengerti operasional perbankan syariah. Untuk mendukung kelancaran misi tersebut Bank Syariah Mandiri cabang Malang melalui programnya mengembangkan dan mendidik karyawan secara berkesinambungan melalui program pelatihan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji regresi menunjukkan bahwa pelatihan karyawan pada PT Bank Syariah Mandiri cabang Malang secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bisa dilihat dari nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ yakni $11.062 > 2.69$. Variasi perubahan nilai variabel kinerja pegawai yang dapat dijelaskan oleh seluruh variabel bebas secara simultan sebesar 61,2%, selebihnya dijelaskan oleh variabel lain. Hasil tersebut sejalan dengan pendapat dari Gomez-Meija (2004: 260) yang mengatakan bahwa pelatihan adalah suatu proses memberikan keahlian tertentu kepada karyawan atau membantu mereka menanggulangi kekurangan dalam kinerja mereka.

Hasil tersebut terbukti dengan kondisi di lapangan bahwa pelatihan sangat diperlukan guna menambah pengetahuan dan ketrampilan sehingga dapat membantu dalam memahami dan menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dari karakteristik responden menurut jenis kelamin bahwa sebagian besar yang

mengikuti pelatihan adalah laki-laki. Pada pekerjaan tertentu tenaga laki-laki lebih dibutuhkan, seperti tenaga IT Koordinator dan bagian marketing. Untuk itu karyawan laki-laki perlu mengikuti pelatihan tanpa mengesampingkan karyawan perempuan. Dilihat dari umur dan masa kerja, sebagian besar karyawan berusia antara 21-30 tahun dan telah bekerja selama 1-3 tahun. Pada usia tersebut karyawan lebih produktif, tetapi belum memiliki pengalaman dengan masa kerja yang relatif belum lama, untuk itu pelatihan perlu diberikan. Selanjutnya di lihat dari jenjang pendidikan, kebanyakan karyawan yang mengikuti pelatihan adalah berpendidikan S1. Pada umumnya lulusan sarjana hanya berkompetensi di bidang keilmuan dan untuk meningkatkan kompetensi di bidang keahlian, maka dibutuhkan adanya pelatihan.

Hasil analisa ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan Valle, et al.2000: 287 (dalam Willson Gustiawan) pelatihan merupakan satu diantara proses yang signifikan dalam fungsi manajemen sumber daya manusia suatu organisasi. Pelatihan memainkan peran dalam memelihara dan mengembangkan kemampuan individu dan organisasi secara keseluruhan.

Sedangkan secara parsial variabel Instruktur/pelatih(X_1) dan variabel Peserta(X_4) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yakni $(0.002 < 0,05)$ dan $(0.33 < 0,05)$. Kompetensi instruktur menjadi salah satu faktor kelancaran proses pelatihan. Kemampuan dalam menguasai dan menyampaikan materi pelatihan menjadi

pertimbangan dalam memilih instruktur. Instruktur pelatihan didatangkan dari internal dan eksternal perusahaan tergantung dari materi pelatihan. Jika materi berkaitan dengan internal perusahaan yang menjadi instruktur adalah kepala bagian divisi dan jika materi berkaitan dengan keadaan di luar perusahaan maka instruktur di datangkan dari Bank Indonesia atau dari kantor perpajakan. Dengan tidak mengabaikan faktor kemampuan, pengetahuan, pengalaman, jam terbang, dan prestasi kerja.

Hasil ini sejalan teori yang dikemukakan Triton (2009:119) bahwa pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para *trainer* yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, professional, dan kompeten. Pengalaman dan kedalaman penguasaan materi oleh trainer diharapkan dapat mendukung diperolehnya hasil transfer materi yang berbobot yang dapat diberikan oleh trainer kepada peserta pelatihan.

Selain kompetensi instruktur yang diperhatikan, kompetensi peserta juga perlu diperhatikan. Dengan dilakukan pre-test diharapkan mendapatkan peserta yang memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi dalam mengikuti pelatihan.

Pemilihan peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai. Pemilihan orang-orang untuk pelatihan adalah keputusan yang paling penting bagi organisasi dan individu yang dipilih. Dari perspektif organisasi, pemberian pelatihan yang benar

kepada orang-orang yang tepat dapat membantu membentuk dan mempertahankan kinerja yang stabil dan terlatih dengan baik. Sebaliknya, kekeliruan dapat berakibat mahal. Pemberian pelatihan kepada individu dengan potensi kinerja yang terbatas atau tidak berminat hanya merupakan suatu pemborosan waktu, dana dan upaya. Seleksi untuk program pelatihan haruslah secara eksplisit memperhitungkan kemampuan karyawan untuk menguasai materi pelatihan dan menerapkannya dikemudian hari.

Sedangkan untuk variabel materi pelatihan(X_2) dan variabel metode pelatihan(X_3) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yakni ($0.464 > 0,05$) dan ($0.817 > 0.05$). Artinya variabel materi pelatihan dan metode pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri.

Hasil tersebut dibuktikan dengan kondisi di lapangan bahwa meskipun pemberian materi dilakukan secara rutin sebelum pelatihan diadakan. Akan tetapi materi yang dipakai bersifat tetap dan tidak bervariasi, sehingga karyawan merasa bosan dan menjadi enggan untuk mempelajarinya. Sedangkan untuk metode pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini disebabkan dalam metode belajar sendiri karyawan membutuhkan waktu untuk dapat memahami isi materi pelatihan di tengah-tengah kesibukan bekerja, sehingga karyawan tidak bisa optimal dalam mempelajari materi pelatihan.

Sedangkan Variabel yang paling berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah variabel instruktur/pelatih dengan nilai koefisien Beta terbesar yaitu

sebesar 0,671. Pemilihan instruktur dengan memiliki kompetensi dan pengalaman dalam pelatihan menjadi pertimbangan khusus bagi perusahaan. Untuk itu, instruktur yang dipilih adalah orang yang mengetahui benar-benar mengetahui persoalan organisasi dan mengetahui karakter masing-masing karyawan sehingga memiliki kedekatan yang baik antara instruktur dengan karyawan.

Pelatih (*trainer*) memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan. Pekerjaan kepelatihan merupakan pekerjaan profesional yang harus dan hanya dilakukan oleh orang yang telah dipersiapkan sebagai tenaga profesional, sehingga dia ahli sebagai pelatih dan memiliki dedikasi, loyalitas dan berdisiplin dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Tugas dan fungsinya sebagai tenaga pendidik menuntut kemampuan sebagai tenaga profesional yakni kemampuan dalam proses pembelajaran (kemampuan profesional), kemampuan kepribadian, dan kemampuan kemasyarakatan. Kemampuan-kemampuan ini mengandung aspek-aspek pengetahuan, ketrampilan, sikap, dan pengalaman lapangan (Oemar, 2005:144)

Pelatihan (*training*) dalam bidang pekerjaan merupakan bentuk ilmu untuk meningkatkan kinerja dimana Islam mendorong umatnya untuk bersungguh-sungguh dan memuliakan pekerjaannya. Islam mendorong untuk melakukan Pelatihan (*training*) terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan

kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya (Sinn, 2006:116 dalam Meldona 2009:261). Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam QS Al-Insyiqoq:6 yang berbunyi:

يَتَأْتِيهَا الْإِنْسَانُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدْحًا فَمُلَاقِيهِ ﴿٦﴾

Artinya: Hai manusia, Sesungguhnya kamu Telah bekerja dengan sungguh-sungguh menuju Tuhanmu, Maka pasti kamu akan menemui-Nya.

Menurut Ahmad Syarbasi yang dikutip oleh Efendi (2003:50), tinggi rendahnya derajat seseorang sangat ditentukan oleh akal. Kriteria manusia berkualitas adalah manusia yang memiliki akal yang cerdas, berilmu pengetahuan, beriman dan beramal sholeh. Kepandaian yang dimiliki oleh mukmin adalah murni karena mendapat ilham melalui Nur (cahaya) dari Allah, sebagaimana firman Allah QS Al-baqoroh:269.

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ ۚ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا

أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿١٦٦﴾

Artinya: Allah menganugerahkan Al hikmah (kefahaman yang dalam tentang Al Quran dan As Sunnah) kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan barangsiapa yang dianugerahi hikmah, ia benar-benar Telah dianugerahi karunia yang banyak. dan Hanya orang-orang yang berakallah yang dapat mengambil pelajaran (dari firman Allah).